

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

OBLIKOVANJE TIMA V PODJETJU

NIKOLA GJORGONOSKI

KOPER, 2010

2010

DIPLOMSKA NALOGA

NIKOLA GJORGONOSKI



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

## OBLIKOVANJE TIMA V PODJETJU

Nikola Gjorgonoski

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik



## **POVZETEK**

Za sodobni razvoj podjetja ni potrebna samo dobra organiziranost. Veliko pozornosti mora vodstvo podjetja nameniti jedru podjetja. To so vsi, ki s svojim delom prispevajo na tak ali drugačen način k uspešnosti podjetja, torej vsem zaposlenim. Učinkovitost dela zaposlenih bo bistveno večja, če bodo zaposleni zadovoljni z vodenjem, nagrajevanjem in medsebojnimi odnosi. Hkrati pa bo večja tudi njihova pripadnost, če bodo imeli občutek pomembnosti njihove lastne vloge pri doseganju ciljev podjetja. Izhodišče diplomske naloge je potreba po intenzivnejšem in bolj sistematičnem razvoju timskega dela v podjetju Panalpina, d. o. o. ter predstavitev modela PEAR za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

*Ključne besede:* timsko delo, vodenje, medsebojno komuniciranje, lastna vloga in pripadnost

## **SUMMARY**

Firstly, a good organisation is not the only thing which is necessary for the modern development of the company. In addition, the management has to focus attention to the nucleus of the company. The efficiency of the employees will essentially be higher if the workers are satisfied with the management, rewarding and mutual relationships. The employees will show greater belonging to the company if they have a feeling of importance of their own role at achieving goals of the company. This assignment is based on the need for a more intensive and more systematic development of team-work in the Panalpina.

*Key words:* team work, management, mutual communication, your own role and showing belonging to the company

**UDK:** 331.103(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Tim in timsko delo .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev tima .....	3
2.2	Značilnosti tima .....	4
2.3	Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela .....	7
2.4	Učinkovitost tima .....	9
2.5	Struktura tima .....	9
2.5.1	Vrsta timov .....	9
2.5.2	Izbira članov v timu .....	10
2.5.3	Vloga posameznika v timu .....	10
2.6	Velikost tima .....	11
<b>3</b>	<b>Oblikovanje tima.....</b>	<b>13</b>
3.1	Oblikovanje tima v podjetju .....	13
3.2	Faze oblikovanja tima .....	15
3.3	Načini oblikovanja tima .....	17
3.4	Vzroki in namen oblikovanja tima .....	18
3.5	Učinki in rezultati oblikovanja tima .....	19
3.6	Lastnosti ustvarjalnega timskega dela .....	20
3.7	Vodenje uspešnega tima .....	22
3.7.1	Opredelitev vodenja .....	22
3.7.2	Vrste in stili vodenja v timu .....	24
3.7.3	Različne vloge vodje v timu .....	26
3.7.4	Potek aktivnosti pri organiziranju timskega dela in sestava tima .....	27
<b>4</b>	<b>Proces oblikovanja tima v Panalpini, d. o. o. ....</b>	<b>29</b>
4.1	Predstavitev podjetja Panalpina, d. o. o. ....	29
4.2	Postopek zaposlovanja v podjetju Panalpina, d. o. o. ....	30
4.3	Predstavitev modela Pear za ocenjevanje učinkovitosti zaposlenih in oblikovanje uspešnega tima .....	31
4.3.1	Definicija in prednosti modela PEAR? .....	31
4.3.2	Oblike PEAR modela .....	31
4.3.3	PEAR model za ocenjevanje dela vodij .....	32

4.3.4	Predstavitev prepletanja PEAR modela merjenja učinkovitosti zaposlenega in vodje.....	33
4.4	Primer izvedbe navedenega modela v praksi .....	34
4.4.1	Rezultati PEAR modela za ocenjevanje dela vodij izvedenega v letu 2008 .....	34
4.4.2	Rezultati PEAR modela za ocenjevanje dela zaposlenih izvedenega v letu 2008 .....	35
4.5	Analiza rezultatov .....	37
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>39</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>45</b>



## PONAZORILA

Graf 4.1	Uresničena pričakovanja vodje.....	34
Graf 4.2	Uresničena pričakovanja zaposlenih.....	35
Graf 4.3	Zadovoljstvo v zaposlenih z vidika delovanja v timu in podjetju .....	36
Slika 3.1	Štirje načini oblikovanja tima .....	17
Slika 4.1	Šest korakov PEAR modela.....	32
Tabela 2.1	Skupine v primerjavi s timi.....	6
Tabela 4.1	Lestvica ocenjevanja.....	32

## **KRAJŠAVE**

PEAR Panalpina Employee Assessment & Development Review

## 1 UVOD

Podjetja se danes srečujejo s kompleksnimi problemi, ki zahtevajo sodelovanje različnih profilov ljudi. V sodobnem in poslovnem svetu se timsko delo vse bolj uveljavlja in za podjetja je pomembno, da svoj čas in trud usmerijo v oblikovanje učinkovitih timov, s katerimi bodo dosegali večje poslovne uspehe. Danes podjetje ne more uspevati z individualizmom posameznika, pač pa potrebuje ljudi, ki znajo sodelovati in se vključiti v tim. Tega sestavljajo ljudje z različnimi osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, obnašanjem, pričakovanjem in vedenjem. Na prvi pogled je oblikovanje tima mogoče videti enostavno, vendar gre za zapleten proces, ki lahko kljub pravemu pristopu tako vodij kot članov tima spodleti.

Namen oblikovanja tima je, da pri vseh udeleženci spodbudimo zavest, da pripadajo istemu timu, ne glede na to, da se njihove naloge in zadolžitve razlikujejo. Odkrito komuniciranje in sprejemanje drugačnosti jih bo pripeljalo do zastavljenega cilja. Tudi spoznanje, da ugotovijo, da niso vsi enaki med seboj, jih bo še bolj povežalo in bo ustvarilo podjetniško klimo.

*Namen* diplomske naloge je prikazati, da tim tvorijo oziroma oblikujejo različni posamezniki s svojim vedenjem, znanjem, spretnostmi in vrednotami, ter, kako pomembno je sprejemanje drugačnosti tistih, s katerimi sodelujemo v timu, da bi izboljšali medsebojne odnose. Danes ni več pomembna samo izobrazba, ampak tudi obvladovanje odnosov z drugimi.

*Cilj* diplomske naloge je prikazati, kaj je tim, kaj je timsko delo, njegove lastnosti, prednosti in slabosti in načine oblikovanja tima ter vzroke in namene oblikovanja tima. Naslednji cilj je na praktičnem primeru predstaviti proces oblikovanja tima, ki so se ga lotili v Panalpina, d. o. o., in ugotoviti, kakšni so bili rezultati tega procesa.

Teoretičnemu delu sledi praktični del, v katerem bom predstavil podjetje Panalpina, d. o. o., ter njegov način oblikovanja uspešnega tima. Podjetje je oblikovalo svoj model, tako imenovan PEAR model ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Preko navedenega modela ugotavlja učinkovitost in ustreznost zaposlenih na posameznih delovnih mestih. Model pomaga podjetju zaposlovati ustrezne ljudi in spremljati njihovo delo in zadovoljstvo pri delu ter posledično iskati razrešitve za njegovo čim uspešnejše delovanje.

Uporabil bom deskriptivni pristop k raziskovanju. Z metodo deskripcije bom opisal značilnosti timov in posameznikov, zajetih v njih. S pomočjo komparativne metode bom primerjal dejstva o oblikovanju tima s teoretičnega vidika in prakse. V empiričnem delu bom opisal raziskavo, izvedeno v konkretnem podjetju, in z njo povezane rezultate o uspešnosti timov.

V diplomski nalogi bom analiziral in opisal timsko delo v podjetju Panalpina, d. o. o. Izhajal bom iz naslednjih predpostavk in omejitev:

- zaradi vse kompleksnejših nalog, s katerimi se podjetja srečujejo v vsakodnevnem poslovanju, se je razvila ideja o ustvarjanju timov,
- dober posameznik – zaposleni ni vedno sposoben razrešiti zapletenega problema; pregovor »več glav več ve« zagotovo drži,
- posamezniki se morajo zavedati, da s svojim potencialom, spretnostmi, znanjem in vrednotami preko medsebojnih odnosov in timskega dela vplivajo na delovanje celotne organizacije,
- uspešen tim in sodelovanje med različnimi timi je pogoj za uspešno delovanje podjetja,
- uspešen tim je tisti, ki zna ustvariti sodelovanje med različnostmi,
- uspešen vodja se kaže v tem, v kolikšni meri je zmožen pripeljati tim k uspehu, dober vodja = dober tim,
- PEAR model je ena od možnosti usmerjanja zaposlenih, ugotavljanja njihove uspešnosti in zadovoljstva ter uspešnosti vodij; je eden od načinov za ustvarjanje dobrih timov.

## **2 TIM IN TIMSKO DELO**

Že kot otroci rodimo v določen krog družine, ki naj bi deloval kot tim. In prav tako se tudi kot otroci že pri igri z žogo ali pri vlečenju vrvi zavemo, da le ob dobrem timskem delu lahko zmagamo. Torej že kot majhni opazimo, da je za dobro timsko delo potrebno dobro sodelovanje vseh članov tima in da si z izkušnjami drugih ljudi in z izmenjevanjem ključnih informacij pomagamo med sabo. Morda bi za opis tima lahko uporabili pregovor: »Veriga je toliko močna, kot je močan njen najšibkejši člen.« (Kobolt in Jerebic 2002, 343–368)

Kako pa v resnici deluje tim? Kaj je odločilno za uspeh tima? Zakaj nekateri timi takoj uspejo in uresničijo svoje vizije, drugi pa ne pridejo nikamor? Na navedena vprašanja ni preprostih odgovorov (Maxwell 2003, 11).

Že od nekdanjih ljudi poskušamo svoje življenje in delovanje organizirati na optimalen način. V preteklosti je bila večina podjetij proizvodnih, procesi so se ponavljali in so bili do podrobnosti določeni vnaprej, učinkovitost je bila najpomembnejši cilj poslovanja. Takšnemu načinu dela je najbolje ustrezala hierarhična struktura organiziranosti podjetja. S hitrejšim razvojem in nastankom kompleksnih sistemov so se začele stvari spreminjati. Danes med najpomembnejše značilnosti gospodarstva spadajo globalizacija trga, velika konkurenčnost, spremenjena podoba in potrebe kupcev ter povečana negotovost okolja, v katerem podjetja poslujejo. Naloge in problemi, s katerimi se podjetja in zaposleni srečujejo, so izjemno zapleteni, zahtevajo široko znanje in se navezujejo na več različnih in hkrati povezanih področij. Zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti, stalnega inoviranja in iznajdljivosti. Da podjetja preživijo in rastejo v takih pogojih, morajo razviti posebne značilnosti in sposobnosti. Predvsem morajo postati bolj prilagodljiva. V želji po doseganju omenjenih značilnosti je večina podjetij tradicionalni hierarhični model nadomestila s ploskimi in vodoravnimi strukturami. Najbolj viden in prepoznavni izraz teh struktur sta tim in timsko delo (Požar 2007, 1).

### **2.1 Opredelitev tima**

Zamisel tima se je pojavila s prebojem v organizacijski teoriji in praksi, ki je prišel v poznih 20-ih in zgodnjih 30-ih letih dvajsetega stoletja s sedaj klasično Hawthornsko študijo, ki jo je vodil Elton Mayo. Ta projekt je pokazal nekatere bistvene elemente uspešnosti timov, saj je pokazal možnosti, da naključni izbor zaposlenih oblikujemo v visoko produktiven tim (Dyer 1987, 7 in 9).

Tim so ljudje, ki delajo skupaj. Tima ne ustvari tisto, kar ljudje delajo, ampak to, da delajo skupaj (Robbins in Finley 1997, 10). Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje delovne naloge (Možina 2002, 542); sestavljen je iz dveh ali več oseb in ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za

doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni. Le na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo označuje visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi, bodo člani tima dosegli zastavljeni cilj (Andrejčič et al. 1994, 154). Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen. Vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga.

Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi za zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih (Mayer 2001, 28). McHale (1991, 4) opredeljuje tim kot skupino posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj. Maginn (1994, 4–5) pa tim pojmuje kot skupino ljudi, ji jih družijo naslednje značilnosti:

- *Skupen cilj.* Ljudje z različnimi sposobnostmi, talenti, izkušnjami in ozadjem se združijo v prizadevanju doseči skupen cilj.
- *Skupno delo.* Vsi cilji tima niso lahko dosegljivi, še posebej, če ljudje delajo posamezno. Ljudje potrebujejo druge ljudi za doseganje cilja.
- *Korist za vsakega člana tima.* Doseženi cilj posredno ali neposredno prinese koristi vsakemu članu. Korist se lahko kaže tako, da delo vsakogar postane lažje in bolj zadovoljivo, združba lahko napreduje, ali pa se vsak član zabava in se v procesu nekaj nauči. V timu, ki dobro deluje, člani hitro opazijo korist zase in postanejo bolj prizadevni pri delovanju tima in si bolj prizadevajo za kakovost stvari, ki jih tim dela.

Parker (1990, 2) sledi že zgoraj navedenim teorijam, in sicer pravi, da je tim skupina ljudi, ki so med seboj zelo povezani. Zbrani so z namenom doseči skupen cilj ali z namenom razrešiti določeno nalogo oziroma problem. Člani tima se morajo strinjati, da je lahko rešijo problem in dosežejo želeni cilj le s skupnim delom.

Zaključimo lahko, da različni avtorji na različne načine opredeljujejo tim. Zgoraj so navedeni le nekateri. Iz njih lahko izvlečemo bistvene lastnosti, ki opredeljujejo tim. To so medsebojno sodelovanje in komplementarnost članov ter njihova odgovornost za delo.

## **2.2 Značilnosti tima**

Pri navajanju definicije tima lahko izluščimo določene značilnosti tima in razlike med timom in skupino. Tim je organizacijska tvorba in je sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 209):

- ciljev, h katerim so usmerjene naloge,

- članov tima, ki delujejo,
- vodij tima, ki usmerjajo delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanj in izkušenj.

Tim se oblikuje z namenom doseganja določenega zastavljenega cilja oz. uspešnosti doseganja zastavljenega cilja v timu. Parker (1990, 19–21) tako navaja naslednje značilnosti uspešnega tima:

- vzdušje v timu ni birokratsko, kar povečuje prizadevanje članov; napetosti med člani so zelo redke;
- člani na začetku dobijo navodila za delo, naloge in cilji so jasni in jih člani sprejmejo za svoje; odkrito se pogovarjajo o problemih in iščejo najboljše rešitve zanje;
- komunikacija med člani je odprta, spontana in teče v vseh smereh; člani se med seboj poslušajo, vsakemu prisluhnejo in nihče se ne boji izraziti svojega mnenja;
- kritika ni označena kot osebni napad, ampak je konstruktivna in pripomore k rešitvi;
- sklepi so sprejeti z usklajevanjem, prav zaradi tega je rešitev sprejemljiva za vse člane; če se kdo z odločitvijo ne strinja, to odkrito pove, tim pa poskuša to upoštevati;
- vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in seveda sposobnosti članov; ni borbe za prevlado med člani;
- tim stalno spremlja svoje delo in je samokritičen.

Tim je ena od vrst formalnih skupin. Formalna skupina je tista vrsta skupine, ki naj bi se oblikovala z določenim ciljem. Posledično torej lahko rečem, da je tim podskupina skupine (George in Jones 1996, 299–310).

*»Tim je oseba, sestavljena iz posameznikov.«* (Brajša 1996, 125)

Podobno definicijo oz. razliko med timom in skupino podaja tudi Mayer (2001). Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in po vnaprej izbranih vlogah. Med delovno skupino in timom je velika razvojna razlika. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam.

Maddux (1992, 11) podaja naslednje razlike med timom in skupino, prikazane v tabeli 2.1 v nadaljevanju.

**Tabela 2.1** Skupine v primerjavi s timi

	<i>Skupina</i>	<i>Tim</i>
1	Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje moč najuspešnejše doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti ne poskušajo doseči osebnih koristi na račun drugih.
2	Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejemajo delo za svojo »last« in se združijo, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
3	Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima.
4	Člani ne sprejemajo ciljev svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja ni želeno.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasje, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. Vprašanja so dobrodošla.
5	Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da resnično razumevanje v skupini ni mogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, v komuniciranju postavljajo pasti, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
6	Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi te sposobnosti lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svoje znanje in usposobljenost ter da svoje znanje uporabljajo pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
7	Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaša s posredovanjem, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za svoje rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
8	Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša od uspešnega delovnega dosežka skupine.	Člani sodelujejo pri za tim pomembnih odločitvah. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.

Vir: Maddux 1992, 11.



## 2.3 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Pri timskem delu lahko zagotovo uporabimo pregovor »več glav več ve«. Vsak posameznik ima določene lastnosti, znanja, izkušnje, ki privedejo k boljšim rezultatom tima. Tim je tako, zaradi raznolikosti znanj in sposobnosti uspešnejši kot posameznik. Omeniti pa moram, da je v timu izzvana večja ustvarjalnost člana tima.

Vse več podjetij se zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega in uspešnega timskega dela. Glavna prednost timskega dela je v tem, da učinkovito izpelje naloge, ki so v turbulentnem poslovnem svetu vedno bolj pogoste. Uspešno izpeljavo določenih nalog omogoča ozračje zaupanja in medsebojnega sodelovanja in spodbujanja v timu. Člani tima lahko svobodno izražajo svoja mnenja in predloge, kar jim daje možnost, da kar najbolje uporabijo svoja znanja za doseganje ciljev tima in pri tem razvijejo svoje zmožnosti. Zaradi tega tim uspešno uresničuje zastavljene cilje ter oblikuje posameznike z veliko znanja ter z razvitimi sposobnostmi in spretnostmi (Šprah-Brank 2003, 20).

Prednosti timskega dela pridejo do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti (Zupan in Kaše 2003, 134):

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

Howardova (1994, 17) meni, da podjetje, ki se odloči za timski način dela, vsekakor veliko pridobi. Navaja naslednje prednosti timskega dela:

- *Motivacija zaposlenih.* Timi so pomembne socialne skupine, ki dajejo članom občutek pripadnosti in priznanje za njihove delovne prispevke, kar povečuje njihovo samospoštovanje. Sodelovanje v timu interno in eksterno motivira člane. Člani so z rezultati timskega dela motivirani za še bolj zavzeto delo. Eksterna motivacija se pojavlja v obliki priznanj in materialnih nagrad.
- *Izboljšanje komunikacij.* Tim je idealno mesto za komuniciranje. Slednje je v timu učinkovito, saj ta razpravlja, postavlja vprašanja in skupaj išče rešitve. Morala in učinkovitost dela tima se povečata, kadar imajo člani enake informacije in si jih sročeno izmenjujejo.

- *Dolgotrajne spremembe vedenja.* Managerji morajo s svojim sodelovanjem v timu vsem zaposlenim sporočiti, da je timski način doseganja ciljev dolgoročno najuspešnejši za vsakogar.
- *Raznolikost znanj.* V timu so združeni ljudje z različnimi znanji in izkušnjami, ki se drug od drugega učijo. Člani razmišljajo različno, njihovo dojetje sveta je različno in zato predstavljajo številne različne poglede in ideje.
- *Pomagajo organizacijam, da postanejo bolj inovativne.* V današnjem konkurenčnem boju morajo organizacije neprestano iskati načine, kako narediti stvari bolje.
- *Povečujejo produktivnost in znižujejo stroške.* Vpeljava timskega dela omogoča znižanje števila zaposlenih in povečanje njihove produktivnosti.
- *Izboljšujejo kakovost poslovanja.* Osnovni cilj timov je izboljšanje storitev organizacije. Izboljšanje lahko razumemo kot hitrejšo odzivnost na potrebe kupcev, hitrejše odkrivanje napak v proizvodnji, točnejšo dobavo ipd.

Pomanjkljivosti timov so predvsem (Rozman 2000, 104):

- *Stroški uvajanja timskega dela.* Tu so mišljeni predvsem stroški za izobraževanje in trening, ki so visoki.
- *Velika izguba časa zaradi razprav v timu.* Paziti je treba na rdečo nit razprave, sicer je lahko izguba časa bistveno večja.
- *Odgovornost je nejasno razmejena.* Za uspeh ali neuspeh tima so odgovorni vsi, ne glede na posameznikov prispevek.
- *Timi se osamosvojijo in se razmejijo od problemov.* Člani pozabijo, zakaj so v timu.

Prednosti in slabosti dela v timu se lahko povečajo ali zmanjšajo glede na vrsto naloge oziroma problema, ki ga mora tim razreševati. Zato je dobro, da vodilni v podjetju, ki odločajo o organizaciji dela, vedo, kdaj se je pametno odločiti za timski način dela. Vsako podjetje, ki se odloča za timsko delo, mora najprej presoditi, ali je problem (oziroma naloga) sploh primeren za ta način dela. Timsko delo pride v poštev velikokrat, vendar ne vedno. V nekaterih situacijah je pametneje uporabiti individualno ali skupinsko delo.

Če je naloga preprosta in ni nobenih posebnih nejasnosti ter neznank, je edini smiselni način dela ali individualno ali skupinsko delo. Če bi v tem primeru izbrali timsko delo, bi s tem le dodatno zakomplicirali že tako jasno nalogo in njeno rešitev. Pri skupinskem delu nalogo razdelimo med več posameznikov, ki delajo individualno. Za individualno delo se odločimo, ko je potrebno znanje le enega človeka. Timsko delo je primerno, ko imamo opraviti z zapleteno nalogo, katere rezultat in način reševanje nista poznana. Izberemo ga, ko sta potrebna hitrost in učinkovitost. Pri nalogah, ki zahtevajo

široko znanje, več različnih izkušenj in novih idej, prav tako uporabimo timsko delo. Pri takih nalogah bi z individualnim in skupinskim delom mogoče celo prišli do neke rešitve, za katero bi močno dvomili, da je ustrezna in prava (Požar 2007, 9).

## 2.4 Učinkovitost tima

Učinkovitost tima lahko merimo z delovnim izidom, ki ga ustvarijo zaposleni, s številom proizvodov, idej, s stopnjo potrošnikovega zadovoljstva, presežnih ur ... Poleg vsega naštetega je učinkovitost tima lahko odvisna tudi od želje posameznikov v timu po ponovnem sodelovanju v timu, od zadovoljstva članov v timu ter od drugih osebnih okoliščin. Vsi našteti dejavniki so pomembni za dolgoročno načrtovanje in tudi za uspeh tima kot celote (Gatewood, Taylor in Ferrell 1995, 425–450).

## 2.5 Struktura tima

### 2.5.1 Vrsta timov

V podjetjih lahko srečamo različne vrste timov. Parker (1990, 2–4) navaja naslednje tri najpogostejše oblike timov v podjetju:

- *Funkcijski timi* so stalne skupine, ki so v podjetjih najpogosteje prisotne. V organizacijskih prikazih so pogosto prikazani kot oddelki, kot so prodaja, finančni oddelek, nabava, računovodstvo itd. Zanje je značilna hierarhična struktura, odnos vodja–člani, avtoriteta v timu, odločanje in sprejemanje odločitev, vodenje je jasno določeno. Primerni so predvsem za podjetja s tradicionalno hierarhično organiziranostjo, ki delujejo v stabilnih panogah.
- *Samouravnajoči timi* sprejemajo najpomembnejše odločitve, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Člani imajo zelo širok nabor znanj in so zato odgovorni za celoten proizvodni proces do kupca. Sprejemajo odločitve o razporejanju dela, o potrebah in razpolaganju z razpoložljivimi viri, dodeljujejo delovne naloge, rešujejo vsakodnevne naloge in probleme, načrtujejo delo. Člani si sami postavljajo cilje in spremljajo svoje rezultate. Imajo tudi možnost, da sami izbirajo člane v svoje time. Samouravnajoče time uporablja veliko podjetij, saj so zelo uspešni in učinkoviti, vendar pa njihova uspešnost močno upade, ko je podjetje v težavah ali ko se iz njih rešuje (Andrejčič et al. 1994, 163). Težko jih je implementirati v obstoječe organizacije, še posebej, če so hierarhične.
- *Večfunkcijski timi* so del tihe revolucije, ki je zajela podjetje. Člani prihajajo iz različnih oddelkov ali poslovnih funkcij podjetja in iz približno enakih hierarhičnih ravni. Timi so usmerjeni predvsem na kupce in njihove potrebe, navade. Ponavadi rešujejo zelo kompleksne in zapletene probleme. Uspešni so v podjetjih, ki poslujejo na hitro spreminjajočih se trgih, saj so zelo

prilagodljivi. Slabša stran večfunkcijskih timov je njihovo vodenje. Vodenje ljudi, ki prihajajo iz različnih področij v podjetju ali tudi izven njega, z različnimi izkušnjami in delovnimi navadami, je izredno težavno. Zato večfunkcijski timi potrebujejo več časa za vzpostavitev dela in zaupanja kot ostale vrste timov.

### **2.5.2 Izbira članov v timu**

Za uspešnost tima je pravilna izbira posameznih članov izredno pomembna. Pri tem si vodje timov lahko pomagajo z mnenji strokovnih služb v podjetju. V rabi so tudi številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem timov pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti v tim. Eno od možnih tehnik bom predstavil tudi v diplomski, in sicer model PEAR v podjetju Panalpina, d. o. o.

Načeloma izbiramo člane timov na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. Strokovno usposobljenost je relativno lahko opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki so pri timskem delu enakovredne strokovnim.

Lipičnik (2005, 172) navaja dve veliki skupini:

- *osebnostne lastnosti*, ki bistveno vplivajo na nastajanje timov (v to skupino uvrščamo lastnosti, ki se v glavnem nanašajo na socialno življenje: odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost ...),
- *lastnosti*, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov (sem prištevamo predvsem znanja in druge sposobnosti, ki pomagajo pri razreševanju problemov).

Raziskovalci so ugotovili, da se bolj oziroma manj uspešni člani tima ločijo med seboj glede na osebnostne lastnosti, in sicer so manj uspešni običajno pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj, sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne želijo tesnejših stikov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot potencialno grožnjo obstoječemu načinu življenja in podobno. Nasprotno so uspešni člani aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravili uspešnejše, ne bojijo se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati. Lastnosti uspešnih so tiste, ki dajejo možnost za razvoj posameznika. Od timov je potem odvisno, v kolikšni meri znajo uporabiti vse te posameznike oziroma njihove lastnosti pri skupnem delu.

### **2.5.3 Vloga posameznika v timu**

Tim je sestavljen iz posameznikov, zato je izbira pravih ljudi najpomembnejša, pa tudi najtežja. Najbolj usposobljen, izobražen, talentiran posameznik še ne pomeni uspeha. Saj tudi ekipa z najboljšimi igralci izgubi, če ne deluje kot tim.

Vsak član v timu ima svojo vlogo. Carl Jung (v Parker 1990, 62–63) je iz kombinacije dveh načinov vodenja (introvertiranosti ali zaprtosti in ekstrovertiranosti ali odprtosti) in štirih funkcij (mišljenje, čustva, zaznavanje in intuicija) ustvaril osem psiholoških stilov. Jungove ugotovitve so uporabili za ozadje vlog članov tima (Gatewood, Taylor in Ferrell 1995, 439):

- ljudi s podobnimi, vendar ne popolnoma enakimi značilnostmi združuje v kategorije, ki jim pravimo vloge,
- oseba v določeni situaciji pripada eni vlogi, v drugi situaciji drugi vlogi, vendar jo navadno uvrstimo v vlogo, ki prevladuje v večini situacij,
- vsaka oseba ima značilnosti posameznih vlog,
- edinstvena kombinacija osebnostnih značilnosti, ki dodeljujejo osebo v posamezno vlogo, se spreminja. (Jung je verjel, da ljudje spreminjajo svoje značilnosti pod vplivom okolja, danes pa je znano, da do sprememb prihaja tudi zaradi notranjih dejavnikov in ne le zunanjih.)
- Vloga je skupek značilnosti in pričakovanega obnašanja posameznega člana v timu.

Ovira za učinkovito timsko delo je vsekakor delitev po funkcijah v podjetju. Funkcionalna imena ločujejo in onemogočajo timsko delo. Če želimo, da bodo ljudje timsko delovali, moramo ukiniti ločevanje po funkcijah.

## **2.6 Velikost tima**

Ko razmišljamo o velikosti tima, ponavadi to razmišljanje povezujemo z obsegom dela, projekta ali zahtevnosti naloge, ki jo je treba opraviti. Pri oblikovanju najprimernejšega števila ljudi v timu je najpomembnejše razmišljanje, koliko časa bodo posamezni člani tima porabili za medsebojno posvetovanje in usklajevanje mnenj. Pri oblikovanju velikosti tima je prav tako treba upoštevati, kako velikost deluje na vedenje posameznika v timu. Raziskave so pokazale, da se s povečevanjem članov povečujejo notranji, nevidni pritiski. Še posebej to velja, ko je v skupini treba priti do soglasja. Pritiski so lahko včasih tako izraziti, da soglasja niti ni mogoče doseči.

V skupinah oziroma timih, kjer je deset do dvanajst članov, že izgublamo značilnosti timskega dela. V takih skupinah se izgublja individualnost in vse bolj prevladuje anonimnost članov. V velikih skupinah postanejo ljudje pasivni. Med posamezniki, ki se radi izpostavljajo, lahko pride do neodgovornega vedenja, besedne agresivnosti ali celo do uničevanja.

Število članov tima med šest in osem bi še posebej za večje projekte (tudi vodenje večjih organizacij) lahko bilo optimalno. V timu s šestimi člani v večjih podjetjih naletimo na zelo konvencionalno razdelitev odgovornosti članov tima po poslovnih funkcijah. Razdelitev dela in odgovornosti po poslovnih funkcijah posameznemu članu

pomaga zaokrožiti delovno področje in tako zaobiti nesoglasja, ki bi se lahko pojavila zaradi delnega prekrivanja odgovornosti. Tim s šestimi posamezniki je že dovolj močan, da dobro pokriva širok razpon tehničnih spretnosti, dobro pa se pokrivajo tudi različne vloge posameznikov v timu (značaj, vedenje, intelektualne sposobnosti). S šestimi ljudmi že lahko rešujemo zelo zapletene težave in v timu vzpostavimo primerno ravnotežje med osebnostno različnimi posamezniki (Infosvet 2009).

V primerjavi z večjimi timi so manjši lahko uspešnejši. O malih timih govorimo, ko so v timu trije ali štirje člani. Mali timi pogosto niso sposobni obvladati vseh sprememb in težavnih položajev, s katerimi se srečujejo pri svojem delu in odločanju. To se še posebej kaže pri reševanju strateških vprašanj načrtovanja in odločanja. Če so z vidika človeških virov timi s štirimi člani šibkejši od timov s šestimi člani, ki lahko obvladujejo tudi zapletenejša težava, pa imajo manjši timi tudi nekaj prednosti. Mali timi dosežejo višjo raven intimnosti, zaupnosti, pripadnosti in razburljivosti pri delu kot večji timi. To na splošno še ne pomeni, da so manjši timi bolj povezani, vendar so odnosi v timu ponavadi izrazitejši. V malih timih se bolj izražajo ljubezen, naklonjenost, sovraštvo, humor, živahnost in ogorčenje. Timi s tremi oziroma štirimi člani so kot družine. Če v takih timih stvari tečejo gladko, v odnosih vladata harmonija in pozitivno ozračje na vseh delovnih področjih. Če odnosi niso najboljši, je lahko življenje takih timov zelo težavno in zapleteno (Infosvet 2009).

Pri malih timih je še bolj izpostavljena vloga vodje, ki ima nalogo, da optimalno usmerja sposobnosti članov tima. Odločitve v malih timih so izrazito vezane na posameznike. Če pride do daljše odsotnosti enega člana v timu treh ljudi, lahko ves projekt ali vso podjetje zaide v velike težave. V malih timih s samo tremi člani lahko tim postane skupina močnega posameznika, individualista in dveh opazovalcev. Tako razmerje moči je še posebej vprašljivo pri sprejemanju pomembnejših odločitev.

Določiti optimalno velikost tima ni enostavna naloga. Pri tem je še posebej pomembno paziti na dobro pokrivanje strokovnih področij in dopolnjevanje osebnostnih značilnosti posameznikov, obenem pa se zavedati težav prevelikih in slabosti premajhnih timov.

### 3 OBLIKOVANJE TIMA

*»Namen oblikovanja tima je, da se znanja sodelavcev z različnih področij združijo ob istem problemu.«* (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 209)

Oblikovanje tima lahko poteka spontano ali načrtno. Spontano se oblikujejo neformalni timi, v katerih se člani ponavadi med seboj že dobro poznajo, so si podobni po načinu razmišljanja, vrednotah in življenjskem slogu. Med člani se vzpostavijo močnejše povezave, tesnejši stiki in razvije se večja pripadnost timu. Neformalno oblikovani timi so primernejši in učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in pri nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem (Kavran in Florjančič 1992, 281).

V podjetjih, kjer se timi načrtno oblikujejo za opravljanje določenih delovnih nalog, so primernejša oblika formalni timi. Gre za formalna združenja članov, med katerimi poteka izjemno tesno sodelovanje, poudarek pa je na doseganju skupnih ciljev tima. V obeh različicah se ponavadi določi tudi vodja tima. Slednjemu ni treba obvladati vsega, kar je nujno za doseganje cilja, mora pa biti sposoben posameznike v tim izbrati tako, da bodo kot celota uspešno opravljali naloge, ki si jih bodo zastavili. Znati mora motivirati člane tima, jih spodbujati k ustvarjalnemu razmišljanju, usmerjati komunikacijo in sodelovanje med njimi (Rozman 2000, 71).

V osnovnem pomenu besede bi kot oblikovanje tima znotraj posamezne faze lahko opredelili vsako dejavnost, ki do neke mere zbliža skupino ljudi, ki delajo skupaj. Oblikovanje tima je strukturirana skupinska dejavnost, katere namen je skozi izkušnjsko učenje na stimulativen, sproščen in zabaven način izboljšati sodelovanje v timu. Potekati mora v neformalnem okolju in sproščenem ozračju, biti mora dobro organizirano, dejavnosti morajo biti ustrezno izbrane, udeleženci pa pripravljene aktivno sodelovati. Zasedovati je treba tudi jasne cilje.

#### 3.1 Oblikovanje tima v podjetju

Za uspešno oblikovanje in integracijo timskega dela v obstoječo organizacijsko strukturo sta ključnega pomena dva dejavnika. Prvi dejavnik predstavlja oblikovanje in vzpostavljanje delovanja tima, drugi dejavnik pa obsega pravilno integracijo v obstoječo organizacijsko strukturo.

Oblikovanje in vzpostavljanje delovanja tima obsega sklope aktivnosti za konstituiranje uspešnega in učinkovitega procesa v timu. Parker (1990 v Kovač 1999, 3) je navedel dvanajst značilnosti uspešnih in učinkovitih timov. To so:

- jasno postavljeni nameni oblikovanja tima (vizija, poslanstvo, strategija in cilji);

- participacija članov tima (soudeležba vsakega od članov tima v celotnem procesu);
- konsenz pri odločanju (pri pomembnih odločitvah morajo člani tima doseči konsenz);
- profilirane vloge in jasno postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitvev je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu);
- reševanje konfliktov (v timu se konflikti izpostavijo in rešujejo);
- timsko vodenje (vodenje tima se razlikuje od drugih oblik vodenja skupin, zato upravičeno lahko govorimo o specifičnostih vodstvenega procesa);
- vzpostavljanje eksternih povezav (vsak tim potrebuje pri svojem delu povezave s svojim okoljem; zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela);
- odprto komuniciranje (oblikovanje vsestranskega načina komuniciranja med člani tima je osnovni pogoj za njihovo polno integracijo, na kateri lahko oblikujemo tudi učinkovit proces dela);
- samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi prilagajajo način in potek dela);
- spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni za učinkovito delo posameznega člana, zato je treba oblikovati in vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudili ustrezno spodbudno okolje za delo);
- vzpostavljen sistem dela (v vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto);
- tolerantna klima – strpnost (vključitev vseh članov tima v proces dela je osnova za doseganje celovitih prednosti timskega dela).

Oblikovanje tima, ki bo imel navedene lastnosti, je kompleksna in zahtevna naloga. Toda brez temeljite sistematične podpore oblikovanju uspešnega in učinkovitega timskega dela ne moremo pričakovati ustreznih rezultatov. V podjetjih je veliko nalog in razreševanje problemov, ki je temeljilo na tiskem delu, doživelo neuspeh zaradi *neusposobljenih članov tima*. Zato je pri oblikovanju timov potreben sistematičen pristop.

Drugi ključni dejavnik oblikovanja timskega dela v podjetju predstavlja *integracija tima v obstoječo organizacijsko strukturo*. V večini podjetij obstaja določena hierarhija. Elementi hierarhije, kot so avtoriteta, moč, centralizacija odločanja itd., predstavljajo v določenih razsežnostih oviro za hitrejšo odzivnost podjetja. Zato predstavlja timska oblika dela v klasični organizacijski strukturi novost.



Timi, ki se organizirajo vzporedno s hierarhično organizacijsko strukturo, niso enako učinkoviti kot timi, ki so sestavni del organizacijske strukture. Posameznik v opisani organizaciji je pod pritiskom nenehne menjave vloge. Določen čas je vpet v hierarhično strukturo in določen čas v timski način dela. Zato sta integracija timskega načina dela v hierarhično strukturo in vzpostavitev timske organizacije kot enakovredne oblike organizacijske struktur ustrežnejša (Kovač 1999, 3).

### 3.2 Faze oblikovanja tima

Za oblikovanje dobrih timov in uspešnega timskega dela so potrebni čas, energija, zavzetost, izkušnje in učenje ter izobraževanje članov tima. Člani se morajo naučiti, kako delovati znotraj tima kot dobro usklajena enota. Vsi timi gredo skozi štiri faze oblikovanja, v vsaki izmed teh faz pa lahko pričakujemo različne načine obnašanja. Te štiri faze so naslednje (Woods 1997, 43–50):

- *Oblikovanje (angl. forming)* je začetna faza oblikovanja tima. Na tej stopnji si člani iščejo mesto in vlogo v timu. Spoznavajo druge člane in jih primerjajo med seboj. Ugotavljajo, kaj od njih zahtevajo in kako bodo skupaj delovali uspešno. Člani so odvisni drug od drugega in od vodje tima, ki daje navodila, saj še niso prepričani, kaj je njihova naloga in kako se bodo organizirali, da bi dosegli zastavljeni cilj. Faza oblikovanja je zelo pomembna, saj sta količina in kakovost informacij, ki jih člani dobijo, kritičnega pomena za oblikovanje tima.
- *Nasprotovanje (angl. storming)* je faza, v kateri člani tima spoznavajo svoje zadolžitve. Lahko pridejo do spoznanja, da so stvari drugačne, kot so pričakovali, in še vedno nimajo izoblikovane svoje vloge. Velikokrat se pojavljajo nasprotja, konflikti med člani oziroma med člani in vodjo. Ne želijo sodelovati med seboj, nočejo sprejeti predvidenih nalog, položaja, pojavljajo se medsebojne čustveno in miselno nabite sovražnosti. Posamezni člani se takrat ponavadi osamijo in vsiljujejo svoje poglede ostalim ter ne sprejemajo drugačnega mišljenja. V timu je zelo malo napredka, toda člani začenjajo spoznavati drug drugega. Faza nasprotovanja je lahko zelo dolga in težavna, vendar pa morajo biti vsi vztrajni, saj se bodo počasi naučili, kako se prilagoditi, spoznali bodo večšine in osebnost sodelavcev ter kako lahko vsakdo izmed njih pripomore k doseganju cilja.
- *Pristajanje (angl. norming)* je faza, za katero je značilno sodelovanje članov in vodje, saj začenjajo sprejemati razlike in končno se navadijo na timsko delo. Sprejmejo drug drugega, svoje in njihove vloge, norme in pričakovanja. Prevladuje komuniciranje, izražanje posameznih mnenj in vplivanje drug na

drugega ob delovnih nalogah. Nastaja mešanica odprtosti v izražanju mnenj in medsebojne navezanosti, kar vodi k timskeemu delu in k delovni moralni. Člani se poistovetijo s timom.

- *Izvajanje (angl. performing)* je faza, v kateri timi premostijo večino razlik in sprejmejo drug drugega z vsemi prednostmi in slabostmi. Komuniciranje je odprto, razvijajo metode in tehnike za uspešno sodelovanje ter znajo razumno razreševati nesporazume. Rečemo lahko, da je tim dosegel to fazo zaradi učinkovitega in hitrega opravljanja dela. Čuti se prava povezanost med člani, saj se vsi zavedajo, da lahko veliko pripomorejo k uspešnosti in da lahko računajo drug na drugega.

Pot oblikovanja tima bi lahko podrobneje razčlenili na naslednje faze (Možina 2002, 560):

1. *Določitev cilja.* Kaj so cilji organizacije? Kaj so cilji tima? Kaj so (naj bi bili) cilji posameznega člana?
2. *Strateško načrtovanje.* Kaj bi radi dosegli v posameznih obdobjih? Na kakšen način?
3. *Pričakovanja.* Kaj pričakujemo od posameznih članov? Kaj pričakuje vodstvo tima?
4. *Odločanje.* Kdo odloča? Kako naj bodo odločitve opredeljene?
5. *Organizacija dela.* Ali je delo ustrezno organizirano?
6. *Morala.* Kakšna je morala, kultura dela v timu, oddelku? Ali ju je mogoče izboljšati?
7. *Povezanost z drugimi oddelki.* Kako uspešno timi sodelujejo? Kako sodelujejo navzgor in kako navzdol?
8. *Prednosti in slabosti.* Kaj in v čem je naša prednost, kaj slabost? Ali lahko popravimo slabosti?
9. *Obstoječi problemi.* Ali imamo probleme, težave, ki bi jih morali upoštevati?

Preden pa katera koli organizacijska enota prične z oblikovanjem tima, je zaradi ugotavljanja narave problema tima potrebna temeljita raziskava. To bo v veliko pomoč pri ugotavljanju, katere spremembe so potrebne in ali je proces oblikovanja tima sploh primeren (Dyer 1987, 31).

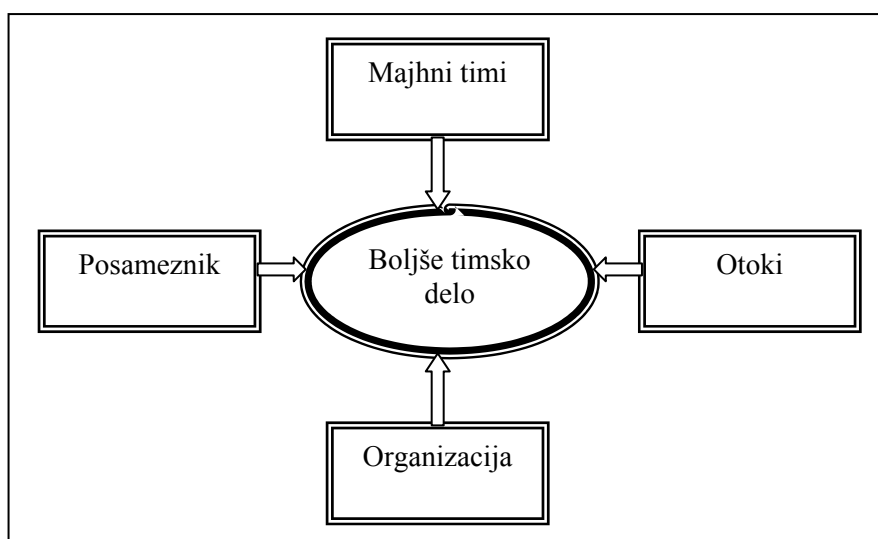
Procesa oblikovanja tima se je treba lotiti z močno željo po izboljšanju osnovnih razmer oziroma procesov, ki vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev. V življenjskem ciklusu organizacije pridemo včasih do tiste točke, kjer so člani soočeni z dvema motečima okoliščinama, ki zahtevata spremembe: ena vključuje posledice oziroma outpute, druga pa procese oziroma dinamiko. Pomembno je, da opazujemo

omenjene okoliščine z namenom ugotoviti začetno napoved za proces oblikovanja tima (Dyer 1987, 36).

### 3.3 Načini oblikovanja tima

Glede na različne velikosti timov ločimo različne načine oblikovanja tima. Predanost skupnemu cilju je osnova za dobro timsko delo. Oblikovanje tima je naloga tako vodje kot članov tima. Ko določimo cilj, je uspešnost doseganja cilja odvisna od velikosti tima in slabosti, ki ovirajo dobro timsko delo. Boljše timsko delo lahko dosežemo na različne načine – kot delo s posamezniki, majhnimi timi, dvema timoma ali več timi ter z oblikovanjem organizacijske kulture.

**Slika 3.1** Štirje načini oblikovanja tima



Vir: Čoralić 2008, 14.

V nadaljevanju so štirje načini oblikovanja tima iz slike 3.1 predstavljeni podrobno (Čoralić 2008, 14–15):

– *Posamezniki*

V projektnem okolju, kjer se sestava tima stalno spreminja, mora biti poudarek na izbiri samoiniciativnih in na razvijanju spretnosti posameznika, da bi postal čim prej učinkovit član tima. Tako oblikovanje tima je namenjeno eni osebi. Svetovalec si prizadeva spremeniti spretnosti in zmožnosti posameznika, da bi čim bolj deloval znotraj tima.

– *Majhni timi*

V timih, kjer je število članov stalno – značilno za managerske time – je motivacijski izziv uskladiti različne posameznike in jih usmeriti k skupnemu cilju. Vendar so lahko prisotne številne ovire, kot npr. osebnost, dinamičnost,

procesi in kako posamezniki vzpostavljajo odnose med seboj. Če član tima odide oziroma se nov član pridruži timu, se dinamičnost tima v veliki meri spremeni in proces njegovega oblikovanja moramo začeti znova. Tako oblikovanje tima je namenjeno dvema do 12 osebam. Najpomembneje je, da pri članih dosežemo zavedanje o skupnem cilju in da skozi proces oblikovanja tima premagajo ovire.

– *Otoki*

Pri tem načinu oblikovanja tima mislimo na delovanje med timi. Kjer se timi med seboj ne razumejo dobro, govorimo o »otokih«. Motivacijski izziv je doseči pozitiven odnos do oseb v drugih timih. Med timi je zelo veliko je nesoglasij, ki ovirajo učinek tima, toda vsa med njimi ne morejo biti odstranjena. Glavna naloga je tako premostitev nesoglasij med timi oziroma ureditev razmerij med njimi.

– *Organizacija*

Najvišja stopnja je spreminjanje organizacijske kulture podjetja. Z izjemo višjega managementa imajo vse spremembe na osebje omejen učinek na skupno kulturo. Ključni cilj tega načina oblikovanja tima je spremeniti obnašanje in vedenje, ki prevladuje v organizaciji.

Podjetja investirajo v oblikovanje znotraj tima, vendar pa Heap (1996, 3–7) meni, da se jih premalo resno loti *oblikovanja med posameznimi timi*. Večina podjetij bi lahko s tem pristopom izboljšala komunikacijo in sodelovanje med posameznimi oddelki, pa tudi med upravo in podrejenimi (uprava kot en tim in določen oddelek kot drug tim). Podrejeni pogosto doživljajo upravo kot osebe, ki raje dajejo navodila za delo, ne pa kot osebe, ki lahko pomagajo. Po drugi strani pa uprava vidi svoje zaposlene kot ravnodušne in nezainteresirane za doseganje cilja podjetja kot celote.

Ravno zato je potrebna jasna komunikacija. Z delavci je treba komunicirati, ugotoviti, kaj ti želijo drug od drugega. S takim načinom bomo izločili nepotrebno delo in se osredotočili na bistvo. Takšen način dela je težak zlasti za vodje, ki so bili vajeni drugačnega vodenja znotraj organizacijske strukture. Vodja, ki je spreten in samozavesten, lahko zelo vpliva na izboljšanje sodelovanja in razumevanja med timi. Že sam pogovor z vodjo drugega tima, ugotavljanje problemov in njihovo takojšnje reševanje in spodbujanje članov k odprtemu komuniciranju lahko v veliki meri izboljša stanje v podjetju.

### **3.4 Vzroki in namen oblikovanja tima**

Zaposleni ponavadi delovno okolje in zahtevne delovne naloge povezujejo s stresnimi situacijami. Dobra organizacija dela pomeni razbremenitev zlasti tistih, ki so

ponavadi odgovorni za potek dogodkov, torej vodij. Velikokrat slišimo, da je težko biti produktiven v sproščenem ozračju in skupini, ki je pripravljena na sodelovanje. Vendar lahko nepripravljenost za aktivno sodelovanje poruši še tako dober koncept oblikovanja tima. Vsak kolektiv ima svoje značilnosti, te so: povprečna starost, interesi, stopnja izobrazbe, status v podjetju itd. Dobro zasnovan proces oblikovanja tima ne rešuje zgolj površinskih problemov v timu, kot so komunikacijski slog ali delovna etika, ampak raziskuje tudi skrito dinamiko skupine, ki lahko že leta uničuje timsko sodelovanje. Psihologi pravijo, da kar 80 odstotkov komunikacije in odnosov v skupinah poteka na podzavestni in subtilno nezavedni ravni. Tim je namreč skupek posameznikov z različnimi osebnimi zgodovinami, željami, strahovi, nezavednimi pričakovanji in obrambnimi mehanizmi. Ko so ti posamezniki v delovnem okolju postavljeni pred skupinske naloge, formalna organizacijska pravila pogosto ne zaležejo. Osebnе dinamike posameznih članov tima se začnejo med seboj povezovati in prepletati ter tako razvijati neštete nove zgodbe, ki s formalnimi nalogami in funkcijami pogosto nimajo nič skupnega. Ta medsebojna prepletanja se odvijajo na individualni ravni, torej vsak posameznik z vsakim drugim članom tima, na ravni odnosa posameznika do tima kot celote ter na ravni podzavestnega prepletanja. Gre za dinamiko odnosa med vodjo tima in med ostalimi posamezniki v timu, in to ne glede na to, kako dober ali slab ta vodja v resnici je. Gre za vprašanje, kateri podzavestni vzorci se pri posamezniku budijo ob soočenju s skupino ali vodjo, strah pred zavrnitvijo, pred neznanim in nepredvidenim na eni ter potreba po sprejetosti in priznanju na drugi strani. Pri dobro zasnovanem procesu oblikovanja tima se v kratkem času razkrijejo marsikaterе doslej potlačene frustracije in zamere, pa tudi spregledane pozitivne značajske lastnosti in neizkoriščeni potenciali posameznikov in timov. Izurjen svetovalec zna te dragocene informacije konstruktivno uporabiti za izboljšanje načina sodelovanja v poslovnem svetu. Oblikovanje tima je torej strukturirana aktivnost, ki na sproščen način omogoči globlji vpogled v notranjo dinamiko tima: izpostavi šibke in močne plati skupine, poveča razumevanje in empatijo med člani, stimulira iskanje svežih idej za boljše sodelovanje ter te ideje usmeri v konkreten akcijski načrt (po Planet GV 2008).

### **3.5 Učinki in rezultati oblikovanja tima**

Da bi dosegli želene učinke in rezultate, je potrebna tudi primerna izbira aktivnosti, ki je dokaj občutljiva zadeva. Najprej je treba upoštevati želje in interese udeležencev. Vodja, ki se odloča o aktivnosti, bi se moral posvetovati s skupino udeležencev in najti skupno rešitev. S tem bi dosegel dva cilja – udeleženci bi med aktivnostjo uživali, na drugi strani pa se pripadnost poveča, če ima posameznik občutek, da aktivnost soustvarja in je pri tem upoštevan. Vsaka aktivnost vsebuje tudi stopnjo zahtevnosti, zato je priporočljivo aktivnosti uskladiti s cilji, ki si jih vodja in svetovalec zastavita pred oblikovanjem tima.

Predhodno je torej treba preveriti, ali so kompetence, ki jih udeleženci razvijajo pri posamezni aktivnosti, v skladu s cilji oblikovanja tima. Če so frustracije na delovnem mestu velike, so aktivnosti lahko ventil za njihovo porajanje. Od izkušenosti in sposobnosti svetovalca pa je odvisno, ali mu bo nastali položaj uspelo dvigniti na konstruktivno raven. Ob dogovorjenih aktivnostih lahko dodamo tudi nekaj takih, ki vsebujejo dejavnik presenečenja, in s tem zagotovimo ohranjanje napetosti skozi vso dejavnost.

Pri oblikovanju tima lahko naletimo tudi na napake, ki nas ovirajo pri doseganju želenih rezultatov. Zaradi nerazumevanja ključnih elementov oblikovanja tima se marsikateri dogodek konča kot »še ena službena zabava«, ki ni dosegla namena – ni uskladila raznolikosti, ni pripeljala tima do uporabnih zaključkov in konkretnih akcijskih načrtov, pri tem pa razvila pripadnosti in motiviranost. Najbolj pogoste napake so naslednje (Planet GV 2008):

- nejasen namen in cilji;
- pobudnik meni, da je dovolj, da se zaposleni zabavajo ter da to že samo po sebi izboljšuje odnose in rešuje probleme;
- tudi zaposleni mislijo, da je ključni namen vsega skupaj zabava, zato se preveč sprostijo in kvečjemu pretiravajo z običajnimi nefunkcionalnimi načini vedenja (zabava, dominiranje enih nad drugimi); svojega vedenja ne ozavestijo in ne čutijo potrebe, da bi ravnanje spremenili;
- dogodek ni strukturiran, temveč gre le za skupno premagovanje izzivov – brez primerne priprave ter povzetka, kaj šele projektnega skupinskega načrtovanja izboljšav.

S slabo strukturo dogodka dosežemo samo manjše zaupanje v skupini in nižjo motivacijo ne le za nadaljnje sodelovanje, temveč tudi za vse nadaljnje projekte usposabljanja (Planet GV 2008).

### **3.6 Lastnosti ustvarjalnega timskega dela**

Lastnosti ustvarjalnega tima so (Jambrovič 2005, 15–16):

- uspešen tim je usmerjen v kakovost; v njem vlada prepričanje, da ni nič tako dobro, da ne bi moglo biti bolje;
- člani tima dobro razumejo bistvo ustvarjalnosti in inovacij; skušajo odstraniti ovire in ustvarjati pozitivno okolje za razvoj novih idej;
- uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, iz tega izvira tudi odgovornost za rezultate lastnih odločitev;
- uspešnost tima je odvisna od svobodnega pretoka informacij;

- uspešni timi ustvarjajo sinergije, neuspešne time vodijo »diktatorji«, cilj katerih je lastna korist; uspešne ekipe vodijo tako imenovani vodje, katerih interes se ujema s cilji tima;
- pri delu uspešnih timov namen ne povečuje sredstev;
- uspešni timi s soglasjem sprejemajo odločitve in rešujejo spore, ne pa z vsiljevanjem volje večine in preglasovanjem;
- člani uspešnega tima delijo »dobro in zlo«, »vzpone in padce«, »slavo in kazen«;
- managerji ustvarjalnih timov imajo vizijo in znajo svoje sodelavce spodbuditi.

Pogoji timske ustvarjalnosti (Quiske, Skril in Speiss 1973) so odprt odnos do okolja, prenašanja nasprotij, dovezetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja, pobuda, vitalnost in pripravljenost na tveganje (Brajša 1996, 127).

Za visoko ustvarjalen tim je treba najprej poiskati ustvarjalne ljudi, in sicer po človeških lastnostih in predvsem s pomočjo testov in pogovorov s člani. Da bi vodja ohranil to ustvarjalnost v timu in jo tudi povečal, pa bi moral upoštevati naslednje, pomembne stvari za dvig in ohranjanje ustvarjalnosti v timu:

- ko se učimo oz. beremo, je pomembno, da smo osredotočeni na to, kar beremo (npr. ko prebiramo knjige o tematiki, kjer iščemo ustvarjalno razrešitev);
- širše gledanje na problem oz. področje, ki ga razrešujemo (npr. ne osredotočimo se izključno na razrešitev problema, pogledjmo, zakaj je do njega prišlo, katera področja so še povezana z iskanjem razrešitve);
- opazujmo problem z različnih zornih kotov;
- bodimo drugačni oz. imejmo drugačne poglede na stvari (npr. kako bi na razrešitev gledali otroci, iščimo drugačne poglede);
- ko imamo določeno rešitev, si postavimo vprašanja, zakaj ne bi bila druga možnost še boljša (tako lahko pridemo še do boljše razrešitve);
- ideje, ki so na prvi pogled smešne, lahko »obrodijo sadove« (zato vedno sprejmemo še tako »neumne« ideje);
- imejmo posluh za ljudi in njihove zamisli (na ta način lahko skupaj pridemo do dobre ideje);
- ko odkrijemo dobro idejo, poskušajmo iskati še boljšo;
- zavedajmo se, da se najboljše ideje ne porodijo za pisalno ali delovno mizo (tako ne bodimo preveč obremenjeni);
- ideje si zapisujemo, ker jih kasneje lahko pozabimo (tako ohranjamo več idej);

- poskušajmo iskati rešitve tudi na drugih področjih stroke (kako bi druga stroka razrešila problem);
- čim več idej je treba širiti med ostale strokovnjaki in jih tako izboljšati (tako si pridobimo več informacij);
- uporabljamo tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Žal pa se poleg omenjenega pri ustvarjalnem timskem delu pojavljajo tudi določene ovire, ki zavirajo ustvarjalnost. Te se kažejo kot blokade. Da se kažejo v tako velikem številu, so krivi različni viri. Povzročajo jih čustvene blokade posameznikov, ki so odvisne od osebnostnih lastnosti, vzgoje v družini in šoli. Pogosto jih povzročajo kulturne blokade in blokade okolja, ki so odvisne od kulturnega okolja, v katerem posameznik biva, od klime v podjetju in celo širše, v celotni državi (Jambrovič 2005, 99).

Poleg že omenjenih ovir naj omenimo še nekaj nevarnosti (ibidem):

- zavedati se moramo, da v realnosti težko najdemo člane v timu, ki bi ustrezali vsem pogojem za učinkovit ustvarjalen tim, tako da moramo sodelovati s tistimi člani, ki jih imamo na voljo;
- zavedati se moramo, da lahko pri določenih članih tima pride do nepripravljenosti na spremembe in drugačen način dela;
- člani so lahko nemotivirani, nekomunikativni in to otežuje ustvarjalno delo.

Zelo pozorni moramo biti tudi na težave v medsebojnem komuniciranju, ki bi nastale, ko bi našli ustvarjalne posameznike. S tem, ko bi iskali tudi dobre timske ljudi, bi zopet dobili določeno število posameznikov, ki merilu ustvarjalnosti ne bi ustrezali. Zaradi tega bi se krog potencialnih kandidatov za člane ustvarjalnega tima manjšal. Več omejitvenih dejavnikov kot si postavimo, manjši krog posameznikov bomo dobili. Tako lahko rečemo, da je v realnosti zelo težko najti ustvarjalen tim, ki pa ga v teoretičnem smislu lahko opredelimo. Vodja tima se mora – ne glede na sestavo tima – truditi za visoko ustvarjalnost svojega tima. Pri tem se mora zavedati ovir in nevarnosti, s svojim delovanjem in komuniciranjem pa prepoznati ovire ter zmanjševati njihov vpliv na ustvarjalnost tima.

### **3.7 Vodenje uspešnega tima**

Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, vodja se mora soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji. Vsemu temu mora prilagoditi način vodenja (Daft 2001, 387).



### 3.7.1 Opredelitev vodenja

Pojem vodenje še danes nima povsem jasno oblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, so še vedno nesoglasja glede vsebine tega pojma. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi. Podajam nekaj definicij vodenja znanih raziskovalcev (Možina in Merkač 1990, 10–12):

- Vodenje ima ožji in širši pomen (Hersey in Blanchard 1982, 3), ki se izraža v besedah *management* in *leadership*. Pri vodenju kot *management* je glavni poudarek na doseganju organizacijskih ciljev kot celote, medtem ko je pri vodenju kot *leadership* glavni poudarek na vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje celotne organizacije.
- Dubrin (1984, 309) pravi, da je vodenje (*leadership*) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (*management*), ki vključuje tudi funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.
- Bass (1981, 9) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.

Rozman (v Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201) definira vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot tudi skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.

Zelo podobno definicijo poda tudi Možina (1994, 14), ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

Vodenje (*management*) je dejavnost zaposlenih, in sicer vodij, ki niso končni izvajalci delovnih nalog; oni samo usmerjajo podrejene, vplivajo nanje, jih motivirajo, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (usklajujejo delo v celoto).

Za doseganje ciljev pa morajo vodilni delavci sodelovati na številnih področjih: postavljanje ciljev, predvidevanje dogodkov, kadrovanje ... Aktivnosti, ki jih vodstvo (*management*) načrtuje in organizira, morajo zaživeti, potrebni so vodilni delavci, ki ljudi usmerjajo. Bistvo vodenja (*leadership*) je v doseganju ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov (čas, znanje, kadri ...) in z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev organizacije (Stare 2001, 3).

### **3.7.2 Vrste in stili vodenja v timu**

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem preko vplivanja na njihovo vodenje je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Poznamo več različnih stilov vodenja. Najpomembnejša sta *avtokratski (nedemokratični)* in *demokratični stil*, ki ju bom predstavila podrobneje. Vmes je še vrsta drugih stilov, ki so po svoji zasnovi vsi demokratični ali nedemokratični, intonacijo jim daje osebnost vodje (Kavčič 1991, 218).

#### *Avtokratski stil vodenja*

Za *avtokratski način* vodenja je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, ki jih dosledno uresničujejo. Zaposleni nimajo skoraj nič samostojnosti, saj navadno le poročajo o rezultatih izpolnjenih nalog, s tem pa je zavrta komunikacija, ki je v današnjem času zelo pomembna.

Poudariti moramo, da v podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. V tem primeru je avtoritativni način vodenja zelo učinkovit. Pri običajnem poslovanju pa je avtoritativni način vodenja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 206).

#### *Demokratični ali participativni stil vodenja*

Pri *demokratičnem stilu* vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da v odločanje vključuje tudi svoje podrejene in s tem možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. To pa ni mogoče doseči samo z avtoriteto, ampak uporabi vodja tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vodja ni več ukazovalec, temveč je njegova vloga koordiniranje in organiziranje.

Komunikacija ni več enosmerna, temveč dvosmerna in cirkularna. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način vodja motivira zaposlene. Vodja odločitev ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima. Zaposleni niso usmerjeni k ubogljivosti, temveč k delovnim učinkom. Ciljev ne postavljajo vodje sami, temveč jih oblikujejo v sodelovanju s podrejenimi. Odločanje je skupinsko. Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo

pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 206–207).

### *Drugi stili vodenja*

*Liberalni stil* je živo nasprotje avtokratskemu in njegova druga skrajnost. Je tako imenovani *sistem individualne svobode*. Zanj je značilno, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost pa je prepuščena sodelavcem. Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Sodelavcem so po lastni presoji prepuščeni izbiranje nalog, količina in tempo dela. Skupina, oddelek, ni homogena, temveč je skupek posameznikov. Ta oblika se obnese le v skupinah, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike družijo skupni cilji (npr. raziskovalni inštitut). Vendar pridejo tu do veljave čisto naravne človekove slabosti, kot so nagnjenosti k lagodnosti, samovolji, notranja protislovja. Liberalni stil vodenja je vedno v nevarnosti, da zdrsne v nered ali celo v anarhijo.

Naslednja podzvrst je *patriarhalni (očetovski) stil* vodenja. Ta stil izhaja iz odnosa oče–otroci. Dober patriarh – vodja se odlikuje s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Ta stil vodenja je avtokratski, zaščitniški.

*Birokratski stil*. Zgleduje se po odnosu birokrat–uslužbenci. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije (Bizjak in Petrin 1996, 139). Pri tem stilu vodenja so razlike med vodjem in podrejenimi zelo velike, od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je natančen, vljuden in hoče biti zgled svojim sodelavcem.

*Razvijalski stil*. Zanj je značilno, da poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, zato dobro sodeluje z njimi, jih posluša, upošteva njihova mnenja, skratka posveča velik del pozornosti komuniciranju.

*Dobrohotno avtokratski stil* je k nalogam usmerjeno vodenje. Vodja, za katerega je značilen ta stil, je odločen, spodbuden, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, usmerjen je k doseganju visokih rezultatov.

*Izvrševalski stil* poskuša izrabiti vse človekove zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo, da bi dosegli določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

*Dezerterski stil* je manj uspešen stil vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate. Sicer upoštevajo predpise, vendar si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, izogiba se obveznostim, ovira sodelavce pri ustvarjalnosti.

*Misijonarski stil* je manj ugoden socialno usmerjen stil. Vodja je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih odvisen, izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje navodil za delo in ga tudi rezultati ne zanimajo.

*Kompromisarski stil*. Vodja je omahljiv, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravilih razmerah, je dvoličen, ljudje mu ne zaupajo.

Za timsko delo so značilni zlasti naslednji stili vodenja: razvijalski, dobrohotno avtokratski in izvrševalski stil.

### **3.7.3 Različne vloge vodje v timu**

Vodja začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi potrebne informacije in za uspešno delo potrebna sredstva. Uspešnost vodje se kaže v tem, v kolikšni meri je zmožen pripeljati tim k uspehu. Vodja tima deluje bolj kot spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec.

Dober vodja tima uporablja demokratično timsko vodenje. Pri tem člani tima drug drugega vodijo preko medsebojnega dogovarjanja in sporazumevanja (Brajša 1983, 147). S tem ko je vodja pripravljen sodelovati z drugimi, ostalim članom tima kaže način dela. Pomaga timu, da se ta neprestano zaveda ciljev, ki jih želi doseči, in se skuša osredotočiti nanje, zaupa v sposobnosti svojih članov, jih spodbuja k delu, skrbi za vzdušje itd.

Vodja tima ima tri pomembnejše vloge: *ravnanje ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah* (Adizes at el. 1996, 107).

*Ravnanje ob nesoglasjih* pomeni, da vodja ustvari situacije, v katerih prihaja do razhajanja mnenj članov tima. Tako prihaja do nesoglasij, ki pa so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje, torej, če dopušča različna mnenja, loči med dajanjem in postopkom ocenjevanja idej ter ne hiti s končnimi sklepi.

*Ravnaje s časom* pomeni, da mora vodja poskrbeti za dobro izkoriščenost časa. Vodja mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa.

*Ravnanje ob spremembah*. Predlogi članov so v različnih situacijah zelo različni, zato je pomembno, da vodja tima podpre idejo oziroma predlog, ki je dober, čeprav je ta v manjšini. Kadar manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, je naloga vodje, da ga dopolni in spodbudi k natančnejšemu podajanju. Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam neprestano spreminjati svoje vloge od informacijske in pregledovalne do pogajalske itd. Glavni problem vodenja, kot pogosto slišimo, ni doseči poslušnost in navdušenje v skupini, temveč doseči stanje, v katerem sodelavci vidijo vodjo kot nosilca njihovih skupnih naporov.

V praksi se pogosto pojavi, da člani ne sodelujejo med seboj, včasih si celo nasprotujejo in s tem povzročajo obilo težav in zapravljanja časa. Tukaj je seveda pomembna vloga vsakega člana, vendar ključna vloga pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo čim bolj uspešno sodelovali v korist organizacije.

Sodobno pojmovanje vodilnih oziroma vlogo vodje v timu sta Kouzes in Posner (1987 v Možina 1994, 15) opredelila kot:

- uspešen vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove;
- vodja ne priteguje tistih, ki mu sledijo, z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj;
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer, kar pa ne pomeni nikakršnih izjemnih (para)psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, ampak, nasprotno, zbujejo navdušenje, si zavzeto prizadevajo, so vzneseni, intenzivni, izzivalni, skrbni, skorajda zaljubljeni so v podjetje;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti ni zelo škodljivo; kar lahko tako pojmovanje povzroči škodljivega, je, da vodjem zmanjšuje ceno, huje pa je, če povzroči kult osebnosti, čaščenje herojev itd.; vodja mora biti energičen in entuziastičen, toda ne zaradi kakih posebnih lastnosti, ampak zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni nadzorovanje, ampak usposabljanje drugih za dejanja; čim bolj delavce nadzorujemo, tem manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu;
- uspešni vodje ne delajo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbni za druge;
- pomembnejša od besed so dejanja – prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

#### ***3.7.4 Potek aktivnosti pri organiziranju timskega dela in sestava tima***

Ko nam je znana naloga, ki jo moramo razrešiti, se navadno sprašujemo, kako naj jo razrešimo. Potem se sprašujemo, ali naj nalogo razrešimo sami ali naj uporabimo skupino. Če smo se odločili, da bomo nalogo razrešili skupaj z drugimi, moramo presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih. Poskušamo storiti vse, da bi mogli probleme razreševati čim hitreje, sproti, predvsem pa, da bi skupina čim hitreje dosegla svoj cilj.

Najprej moramo torej pridobiti dobre sodelavce. Temeljni elementi kadrovanja so (Jug 2006, 13):

## *Oblikovanje tima*

- iskanje in pridobivanje kadrov,
- izbira,
- njihovo izpopolnjevanje,
- ocenjevanje uspešnosti njihovega dela,
- načrtovanje njihove kariere.

Kot bi vsak dober kuhar znal svetovati, da je odličnost jedi večinoma odvisna od kakovosti njenih sestavin, tako je zelo pomembno, da za tim izberemo sestavo »pravih« ljudi. Za sestavo timov, kot navaja v literaturi Adair (1987), zasledimo tri ključne dejavnike, ki so (Jug 2006, 13):

- tehnika ali profesionalna kompetenca posameznika,
- sposobnost posameznika, da deluje kot član tima,
- želeni osebni atributi posameznika.

Da bo tim uspešen, je pri sestavi treba upoštevati individualne lastnosti posameznih članov. Raziskave so pokazale, da sodelovanje in uvidevnost kot osebni lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje tima. Po drugi strani pa individualne lastnosti, kot so agresivnost, zaupanje samo v samega sebe, zainteresiranost za individualne rešitve, pobude, zmanjšujejo timsko povezanost in s tem učinkovitost tima.

## 4 PROCES OBLIKOVANJA TIMA V PODJETJU PANALPINA, D. O. O.

### 4.1 Predstavitev podjetja Panalpina, d. o. o.

Panalpina Welltransport Gesellschaft g.m.h. (v nadaljevanju Panalpina) predstavlja danes enega od vodilnih svetovnih špediterskih in logističnih združenj z usmeritvijo na integrirane interkontinentalne letalske in pomorske storitve ter združeno dobavno verigo vodstvenih rešitev.

Panalpina omogoča Transporte na šestih kontinentih. Poleg mednarodnih letalskih in pomorskih transportnih storitev se podjetje ukvarja tudi z manipulacijo in vodenjem specialnih transportnih ter z vpeljevanjem inovativnih logističnih sistemov. Je zanesljiv partner za multimodalne družbe, znane v elektroniki, telekomunikaciji, naftnih derivatih, energiji, kemični in avtomobilski industriji. Prisotna je v 150 državah, s 500 lastnimi predstavništvi v 90 državah in s strateškimi pogodbenimi agenti v 60 državah. Skupno je v sklopu Panalpine zaposlenih več kot 15.000 ljudi.

Lastniška struktura Panalpine je naslednja (Panalpina 2005):

- 90 – *fundacija Ernst Göhner, Zug/Švica*  
Fundacija Ernst Göhner predstavlja večinsko lastništvo združenja Panalpine. Ustanovljena je bila preko enega od vodečih švicarskih podjetij v 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja. Ima precejšnje premoženje, z dobičkom financira mnoge znanstvene in kulturne projekte.
- 10 % – *SAirGroup, Zurich/Švica*  
Kot del dolgoročne strategije sta Panalpina in SAirGroup v letu 1999 ustanovila »SwissGlobalCargo«, pri čemer je SAirGroup pridobil pravico do 10 % deleža v Holdingu Panalpine.

Z vstopom Slovenije v EU se je Panalpina Avstrija odločila, da s svojimi logističnimi storitvami strateško pristopi tudi na slovenski trg. Ustanovila je lastno predstavništvo s sedežem v Kopru, preko katerega je poskušala vpeljati vse svoje storitve, vezane na multimodalni prevoz blaga (ibidem).

Od leta 2002, odkar je bila ta raziskava podana, je Panalpina Avstrija začela iskati možnosti odprtja lastnega predstavništva v Sloveniji. Na začetku je preučevala možnost, da bi kupila enega od obstoječih partnerjev oziroma lokalnih špediterjev v Kopru, vendar se je pri vsakem pokazala pomanjkljivost, zaradi katere Panalpina Avstrija ni mogla napredovati (ibidem).

Prišlo je leto 2004, ko je Slovenija vstopila v EU kot polnopravna članica. Takrat je bil tudi primeren čas za začetek poslovanja Panalpine Slovenija, saj se je Slovenija z vstopom v Evropsko unijo avtomatsko podredila zakonom in direktivam EU, kar je

istočasno Panalpini Avstrija zagotavljalo, da je Slovenija potencialno tržišče v vseh pomenih (povzeto po Panalpina 2005).

Začetek Panalpine Slovenija je bil osnovan v obliki tujega predstavništva, ki je delovalo na lokalnem tržišču zgolj s prodajnega vidika, torej s ponujanjem vseh globalnih Panalpininih logističnih storitev z uporabo določenih izbranih lokalnih partnerjev, ki so pripomogli k povezavanju in fizičnemu pristopu pošilk v globalno logistično mrežo Panalpine. Kot prvi predstavnik in ustanovitelj Panalpine Slovenija v Kopru lahko trdim, da kljub velikemu logističnemu koncernu, kot je Panalpina, pristop na lokalni slovenski trg ni bil enostaven, kajti v letu 2004 so bili na tem tržišču praktično prisotni že vsi ostali multinacionalni špediterji, kot so Schenker, DHL, Kuehne & Nagel ter Cargo Partner, ki so vsak zase že pridobili delež slovenskega tržišča (ibidem).

Da je Panalpina lahko konkurirala ostalim, jo morala najprej vse elemente oz. produkte transporta, s katerimi je razpolagala, ustrezno prilagoditi in optimizirati lokalnim potrebam tako z ekonomskega kot tudi s storitvenega vidika. Pomembno pa je tudi, da je oblikovala dober tim, ki je uresničeval vse njene cilje, in je z dobrim poslovanjem vse bolj konkurirala na novem tržišču.

#### **4.2 Postopek zaposlovanja v podjetju Panalpina, d. o. o.**

Postopek zaposlovanja v podjetju Panalpina se v glavnem ne razlikuje od običajnih tovrstnih postopkov. Ko podjetje ugotovi, da potrebuje dodatne okrepitve pri izvajanju novih del, razpiše novo delovno mesto. Novo delovno mesto je treba uvrstiti v sistemizacijo delovnih mest, predhodno je treba preveriti, ali so za odprtje novega delovnega mesta predvidena finančna sredstva.

Ko podjetje prejme prošnjo za zaposlitev, pa so faze zaposlitve drugačne. Najprej preveri, ali je na razpolago morebitno delovno mesto. Če je delovno mesto prosto, kandidata pozove k morebitnim dopolnitvam prošnje (npr. CV, priporočila, delovne izkušnje). Nato opravi s kandidatom razgovor. Cilj delodajalca je ugotoviti, ali kandidat ustreza delovnemu mestu ne samo glede strokovne usposobljenosti, ampak tudi glede osebnostnih lastnosti. Če ugotovi, da kandidat ustreza zahtevam, z njim sklene pogodbo o zaposlitvi.

Prosto delovno mesto Panalpina objavi na svoji spletni strani in na drugih mestih, če je to potrebno (npr. časopisi). Bodoči zaposleni morajo na v razpisu navedeni naslov poleg prošnje za zaposlitev poslati tudi življenjepis – CV. S kandidati se opravi razgovor na štiri oči. Izbranemu kandidatu ponudijo pogodbo o zaposlitvi.

Panalpina želi kot vse družbe zaposliti najboljše ljudi. V ta namen ima vsak novi zaposleni tako imenovano poskusno dobo oziroma »*probation period*«, v kateri se spozna z delom in z novim delodajalcem. Poskusna doba prinaša prednosti tako za družbo kot za zaposlenega, saj tako zaposleni kot delodajalec ocenjujeta, ali je delo



primerno zanj. To obdobje traja 90 dni. V tem obdobju se zaposleni seznanijo s svojim delom.

Pred iztekom poskusne dobe zaposlenega oceni direktor izpostave. Treba je tudi dokončno dopolniti opis delovnega mesta in doreči naloge, ki jih mora zaposleni v naslednjem letu opraviti, ter termin, ki ga bo imel na razpolago pri nadrejenem za morebitna vprašanja pri opravljanju svojih nalog (določi se v PEAR modelu). Podjetje Panalpina spremlja delo svojih zaposlenih, tako delavcev kot managerjev, preko tako imenovanega PEAR modela, ki ga bom predstavil v nadaljevanju. Preko navedenega modela poskuša ustvariti učinkovit tim.

### **4.3 Predstavitev modela PEAR za ocenjevanje učinkovitosti zaposlenih in oblikovanje uspešnega tima**

#### **4.3.1 Definicija in prednosti modela PEAR**

PEAR model je elektronska aplikacija, ki jo podjetje Panalpina uporablja za ocenjevanje uspešnosti vseh stalno zaposlenih in pogodbeno zaposlenih delavcev, ki so že opravili trimesečno poskusno dobo.

Model PEAR (Panalpina Employee Assessment & Development Review) je model:

- ki omogoča vpogled v prispevek vsakega posameznika v delovanje podjetja,
- ki omogoča tako imenovani »*feedback*«, povratno informacijo o delu vsakega posameznika,
- ki omogoča vpogled v prepletenost ciljev individualnega zaposlenega in poslovnih ciljev podjetja ter ugotavljanje, ali se ti ujemajo,
- daje jasno sliko o tem, ali so bila pričakovanja delodajalca uresničena,
- ki daje podlago za pogovore o karieri posameznega zaposlenega,
- ki daje podlago za osebna nagrajevanja uspehov zaposlenih.

Iz navedenega lahko potegnemo naslednje prednosti navedenega modela:

- povečuje komunikacijo med delovodjo in zaposlenim,
- povečuje učinkovitost in storilnost zaposlenih,
- omogoča določitev potreb po izobraževanju na posameznih področjih,
- omogoča postavitev temeljev za uspešno načrtovanje in učinkovito vodenje,
- omogoča maksimiranje storilnosti zaposlenega.

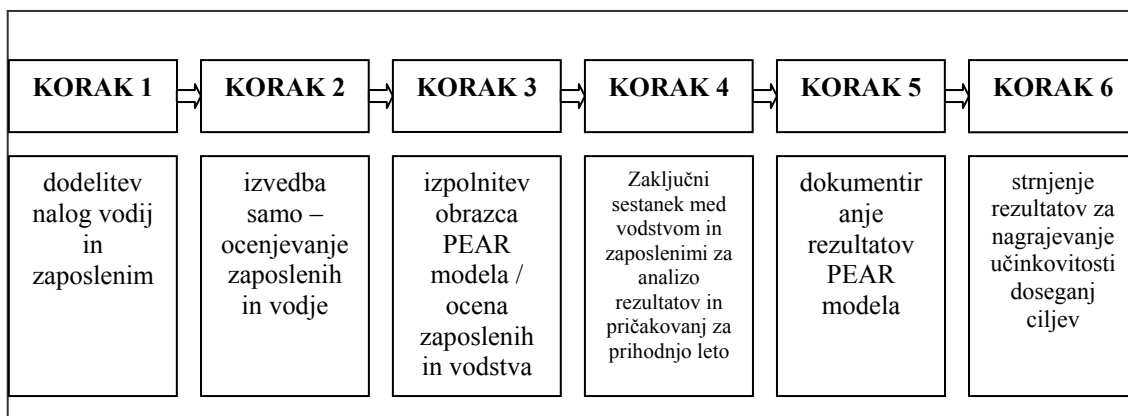
#### **4.3.2 Oblike PEAR modela**

Model PEAR ima dve obliki, in sicer:

- PEAR model za ocenjevanje dela vodij in
- PEAR model za ocenjevanje dela zaposlenih.

Oba modela sta sestavljena iz šestih korakov, ki so prikazani na sliki 4.1, preko katerih pridemo do končnega rezultata, to je do ocene uspešnega dela posameznega zaposlenega ali vodje.

**Slika 4.1** Šest korakov PEAR modela



Vir: Panalpina K-Web 2010.

Delo zaposlenih posamezne enote nadzoruje in ocenjuje vodja poslovne enote, medtem ko delo vodij posameznih enot nadzoruje in ocenjuje generalni direktor v Avstriji. Delo ocenjujejo po naslednji lestvici, prikazani v tabeli 4.1.

**Tabela 4.1** Lestvica ocenjevanja

Rezultat	Opis
5	Izdatno presega pričakovanja
4	Presega pričakovanja
3	V celoti izpolnjuje pričakovanja
2	Delno dosega pričakovanja
1	Ne dosega pričakovanj

Vir: Panalpina K-Web 2010.

#### 4.3.3 PEAR model za ocenjevanje dela vodij

Prvi korak vodje je, da se seznanijo z uresničnim planom dela lanskega leta, na voljo ima dve možnosti: lahko si ogleda natančen popis uresničitve plana ali skraćeno inačico uresničnega plana, primerno za vodje, ki želijo izvedeti samo novosti, ki so bile lahko uresničene proti koncu leta.

V drugem koraku vodja sam oceni svoje delo v preteklem letu tako, da izpolni rubrike iz priloge 1, in sicer so rubrike razdeljene v naslednje točke:

- vodenje in razvoj osebja,
- učinkovitost komuniciranja,
- obvladovanje sprememb in vnos inovacij,

- sodelovanje in vpliv na druge,
- ciljna usmerjenost in
- izkazovanje osebne odličnosti.

V posamezni rubriki vodja po posameznih merilih oceni svoje sposobnosti in delo ter jih podkrepi z argumenti, kako te dosega. V posamezni rubriki navede tudi, kako je na podlagi svojih sposobnosti dosegel določeno nalogo, ki mu je bila določena. Sledi korak tri, v katerem generalni vodja pregleda in preveri navedbe vodje in oceni njegove odgovore in delo tako, da pripiše oceno iz lestvice. Preko navedb tudi ugotavlja, ali so bile naloge, ki so mu bile naložene, izpolnjene. Sledi zaključni sestanek, na katerem analizirajo rezultate in opredelijo pričakovanja ter naloge za prihodnje leto. Vse navedeno dokumentirajo, rezultate pa uporabijo za nagrajevanje učinkovitosti in doseženih ciljev.

#### ***4.3.4 Predstavitev prepletanja PEAR modela merjenja učinkovitosti zaposlenega in vodje***

V prvem koraku vodja zaposlenim dodeli naloge. V drugem koraku zaposleni sam oceni svoje delo v preteklem letu tako, da izpolni rubrike iz priloge 2. Rubrike so razdeljene v naslednje točke:

- produktivnost,
- kakovost dela,
- usmerjenost k storitvi,
- timsko delo in sodelovanje,
- profesionalnost,
- standardi in postopki,
- reševanje težav,
- medsebojno komuniciranje,
- načrtovanje in organizacija ter
- tehnične veščine.

V posamezni rubriki zaposleni po posameznih merilih oceni svoje sposobnosti in delo ter jih podkrepi z argumenti, kako te dosega. V posamezni rubriki navede tudi, kako je na podlagi svojih sposobnosti dosegel izpolnil določeno nalogo in kako sodeluje s sodelavci, kako rešuje konflikte in kako se počuti v kolektivu.

Sledi korak tri, v katerem vodja poslovne enote pregleda in preveri navedbe zaposlenega in oceni njegove odgovore in delo tako, da pripiše oceno iz lestvice. Preko navedb tudi ugotavlja, ali so bile naloge, ki so mu bile naložene, izpolnjene. Sledi zaključni sestanek, na katerem analizirajo rezultate in opredelijo pričakovanja ter naloge

za prihodnje leto. Vse navedeno dokumentirajo, rezultate pa uporabijo za nagrajevanje učinkovitosti in doseženih ciljev.

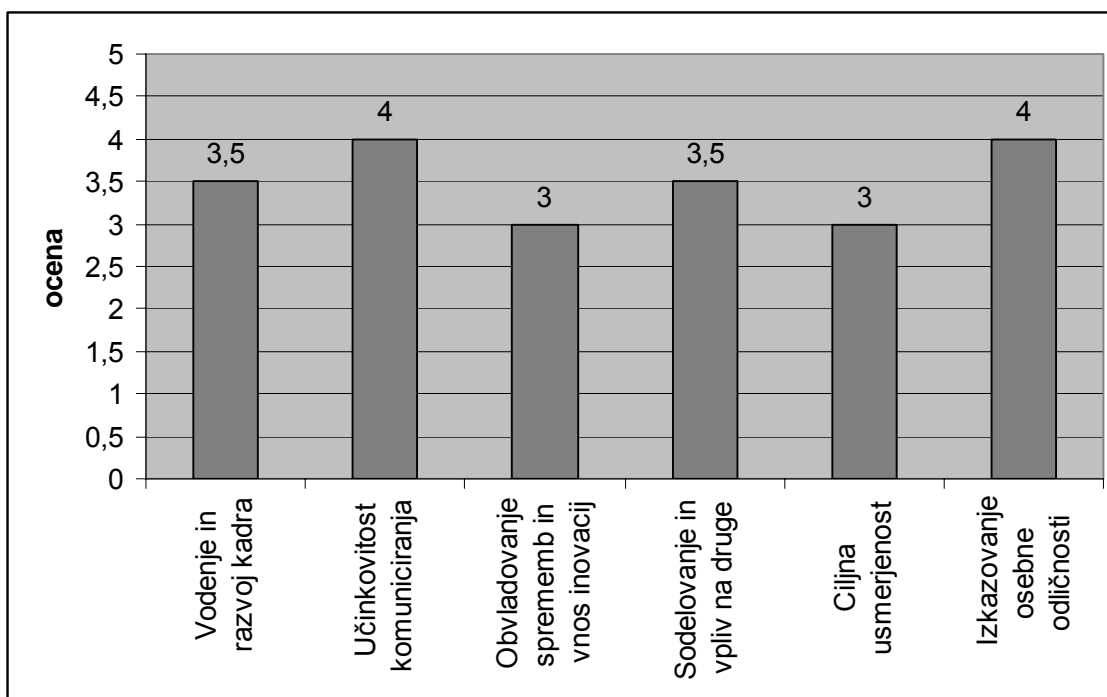
#### 4.4 Primer izvedbe navedenega modela v praksi

Navedeni proces običajno izvajajo enkrat letno. V diplomski nalogi bom predstavil rezultate PEAR modela iz leta 2008, ki je bil izdelan na izpostavi Panalpina, d. o. o., v Slovenji, v Kopru.

##### 4.4.1 Rezultati PEAR modela za ocenjevanje dela vodij izvedenega v letu 2008

V navedenem primeru je bil ocenjen vodja izpostave v Sloveniji. Glede na izpolnitev posameznih kategorij so bile njegove sposobnosti in njegovo delo ocenjeni z oceno 3,5, kar pomeni, da je v celoti izpolnil pričakovanja oziroma jih je skoraj presegel.

Graf 4.1 Uresničena pričakovanja vodje



Vir: Panalpina K-Web 2010.

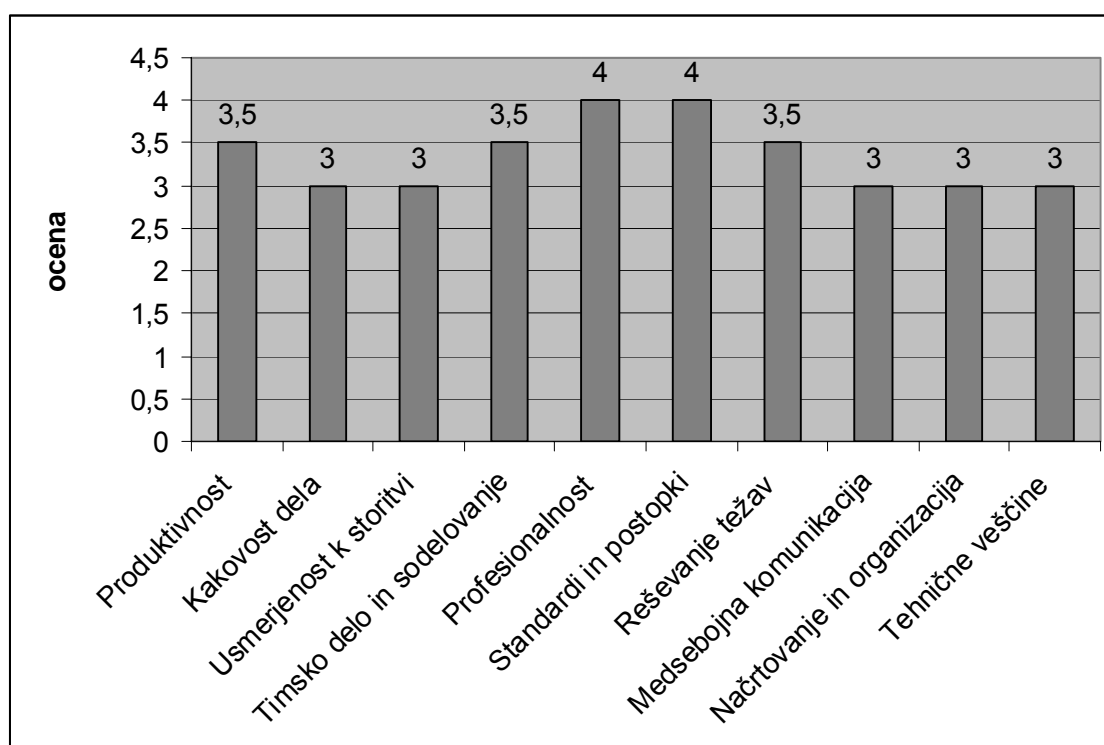
Iz grafa 4.1 lahko ugotovimo, da je pri vodenju osebja vodja skoraj presegel pričakovanja. Kar pomeni, da mu je uspelo ustvariti načeloma odgovorne in motivirane zaposlene, da mu je uspelo motivirati zaposlene k doseganju cilja, ki so ga izpolnili. Na področju učinkovitosti komuniciranja je pričakovanja celo presegel. S komuniciranjem mu je uspelo doseči maksimalno osredotočenost in razumevanje. Zaposleni so njegova navodila razumeli in jih izpolnili. Manj uspešen je bil pri vpeljevanju inovacij, čeprav je

izpolnil pričakovanja generalnega vodje. Z oceno 3,5 v kategoriji sodelovanja je dokazal, da je izpolnil pričakovanja, saj mu je uspelo vpeljati timsko delo v oddelke, vendar pa to kljub vsemu še ni popolno. Z oceno 3 je bil ocenjen v kategoriji usmerjenosti k ciljem, kar pomeni, da je izpolnil pričakovanja, ni pa jih presegel. Presegel pa je pričakovanja pri izkazovanju osebne odličnosti, saj mu je uspelo uspešno razrešiti posamezne težave, dajati dober zgled ter je bil za zaposlene dostopen in pošten.

#### 4.4.2 Rezultati PEAR modela za ocenjevanje dela zaposlenih, izvedenega v letu 2008

V navedenem primeru so bili ocenjeni zaposleni izpostave v Sloveniji. Glede na izpolnitev posameznih kategorij so bile njihove sposobnosti in delo ocenjeni z oceno 3,5, kar pomeni, da so v celoti izpolnil pričakovanja vodje oziroma jih skoraj presegli. PEAR model je izpolnilo 15 zaposlenih (graf 4.2).

Graf 4.2 Uresničena pričakovanja zaposlenih

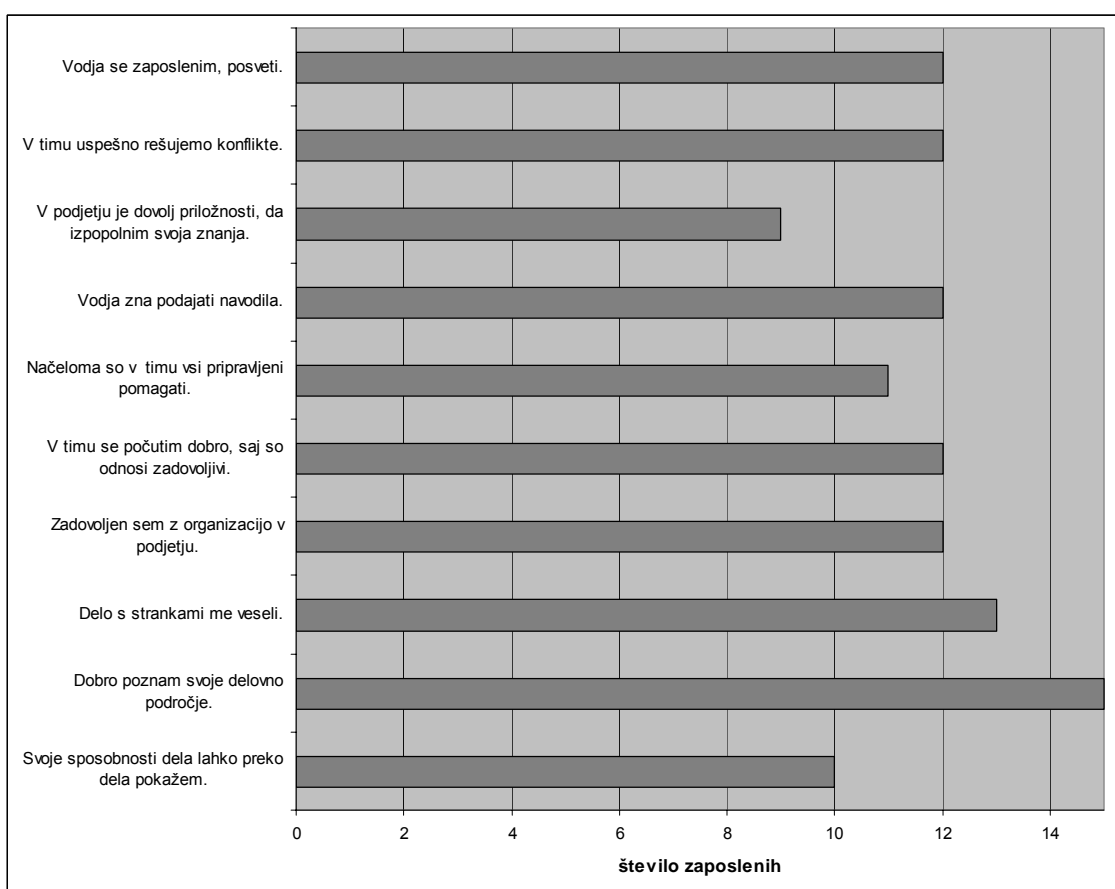


Vir: Panalpina K-Web 2010.

Na področju produktivnosti so zaposleni pričakovanja skoraj presegli, kar pomeni, da so bile naloge opravljene. Kakovost dela je bila prav tako zadovoljiva, pričakovanja so bila izpolnjena. Rezultat ponujanja storitev je bil zadovoljiv in je izpolnil pričakovanja vodje. Timsko delo in sodelovanje je element ocenjevanja, ki je prav tako izpolnil pričakovanja; v večini primerov so zaposleni znali stopiti skupaj in s skupnimi

močmi uresničiti zastavljeni cilj in opraviti nalogo. Profesionalnost pri opravljanju dela je presegla pričakovanja, prav tako poznavanje standardov v podjetju in postopkov v zvezi z varstvom pri delu. Pravočasno razreševanje težav v tekočem letu ni predstavljalo problema. Medsebojno komuniciranje je steklo in med zaposlenimi ni bilo večjih konfliktov, tiste, ki so se vendarle pojavili, pa so zaposleni uspešno reševali. Naloge so bile uspešno načrtovane, saj so bile izpolnjene, temu primerno je bilo izpolnjeno pričakovanje vodje. Tehnične veščine vseh zaposlenih izpolnjujejo pričakovanja vodje. Če natančno analiziramo komentarje zaposlenih, dobimo naslednjo sliko (graf 4.3), ki prikazuje zadovoljstvo zaposlenih.

**Graf 4.3** Zadovoljstvo v zaposlenih z vidika delovanja v timu in podjetju



Vir: Panalpina K-Web 2010.

Iz grafa 4.3 lahko razberemo, da so zaposleni relativno zadovoljni na svojih delovnih mestih. Vsi poznajo svoje področje, večina pa je seznanjena tudi z vizijo in cilji podjetja. Okoli 70 % zaposlenih je odgovorilo, da jim podjetje omogoča, da svoje sposobnosti pokažejo in jih tudi izboljšajo, bodisi preko sodobne tehnologije ali novih postopkov. Večino (80 %) veseli delo s strankami, kar so tudi zapisali v komentarjih, poleg katerih so dodali, da jim je v zadovoljstvo nuditi kar se da kakovostne storitve.

Okoli 70 % zaposlenih je zadovoljnih z organizacijo v podjetju. Z delom v timu je večina zadovoljna, prav tako se večina strinja, da je večina zaposlenih pripravljena pomagati. V enakem obsegu se strinjajo, da so konflikti med zaposlenimi in timi uspešno rešeni, saj je večina glede na prikazane rezultate v PEAR modelu pripravljena konflikte reševati. Prav tako je 80 % zaposlenih zadovoljnih z vodenjem vodje, menijo, da zna podajati naloge, vsak zaposleni točno ve, kaj od njega pričakuje. Menijo, da zna naloge predstaviti tako, da zaposleni vedo, kaj in kako morajo narediti. Prav tako so zadovoljni s časom, ki jim ga nameni.

#### **4.5 Analiza rezultatov**

Glede na navedeno lahko zaključimo, da je raziskava leta 2008 pokazala, da je bilo v podjetju oblikovanje tima dokaj uspešno. Vendar je za nadaljnji razvoj tima proces oblikovanja tima zelo pomemben. Razvoj tima se namreč ne dogaja na takšnih delavnicah, ampak v delovnem okolju. Občasno si je treba vzeti čas in pogledati na svoje delo v tem trenutku, ga primerjati s preteklostjo in razmišljati o prihodnosti. Razvoj tima je nikoli dokončana zgodba.

Če primerjamo rezultate vodje in zaposlenih, ugotovimo, da so oboji dosegli pričakovanja svojih nadrejenih, v določenih kategorijah so jih celo skoraj presegli, kar kaže na eni strani na vestnost pri delu in izpolnjevanju ciljev in nalog posameznega zaposlenega in vodje, na drugi strani pa na uspešno sodelovanje v timu in med timi (v poslovni enoti sta to operativa in prodaja), zlasti pri težjih nalogah, kjer je to potrebno, v določenih primerih celo nujno.

Zaposleni so v svojem kolektivu načeloma zadovoljni in pričakujejo medsebojno sodelovanje in pomoč. Kot navajajo v raziskavi, je večina pripravljena pomagati in pomoč tudi sprejemati, vendar pa je še vedno 30 % ljudi, ki s timskim delom niso zadovoljni. Izstopala je zlasti nizka stopnja zaupanja v timu med različnimi službami (operativa, prodaja), vidno je bilo v izjavah nekaterih članov tima, da drugi niso dovolj strokovno usposobljeni, nimajo primernih izkušenj, jim manjka znanja, ne znajo sodelovati itd. V vsakem podjetju je del ljudi, ki ni zadovoljnih, s tem se je treba spopasti, saj se nezadovoljstvo določenih oseb lahko zelo hitro razširi tudi na druge.

Zaupanje v timu bi lahko povečali z odprtim in poštenim komuniciranjem, s prevzemanjem odgovornosti za opravljanje lastnega dela ter z izpolnjevanjem obljub, z naklonjenostjo do drugih, z empatijo, s poslušanjem in upoštevanjem drugih mnenj. Člani bodo videli, da lahko računajo drug na drugega, da njihovo mnenje velja in je upoštevano ter da se naloge opravljajo, kakor je bilo dogovorjeno. Tako bi tudi ta nizek delež nezadovoljnih sodelavcev lahko odpravili in uspel bi popoln tim. V timu je bila prisotna dokaj visoka zavest o skupnih ciljeh, kar je dober pogoj za ustvarjanje uspešnega tima.





## 5 SKLEP

Podjetja se danes srečujejo z vedno bolj kompleksnimi problemi, ki zahtevajo sodelovanje različnih profilov ljudi. V sodobnem in poslovnem svetu se timsko delo vse bolj uveljavlja in za podjetja je pomembno, da svoj čas in trud usmerijo v oblikovanje učinkovitih timov, s katerimi bodo dosegali večje poslovne uspehe. Danes podjetje ne more uspevati z individualizmom posameznika, pač pa potrebuje ljudi, ki znajo sodelovati in se vključiti v tim. Tega sestavljajo ljudje z različnimi osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, obnašanjem, pričakovanji in vedenjem. Ravno ta različnost posameznike sili v prilagajanje in sprejemanje drugačnosti ter v optimiziranje in izboljševanje medsebojnih odnosov, saj lahko samo tako dosežejo skupni cilj. Sposobnost dela v timu je ena najpomembnejših lastnosti pri delu.

Na prvi pogled je oblikovanje tima mogoče videti enostavno, vendar gre za zapleten proces, ki lahko kljub pravemu pristopu tako vodij kot članov tima spodleti. Včasih ključni ljudje odidejo, včasih so problemi preveč kompleksni oziroma pregloboki, verjetno pa je tudi, da pristop ni bil ustrezen ali pa izvajalec celotnega oblikovanja tima ni imel dovolj izkušenj na tem področju. Vendar bo ves trud tako izvajalcev kot udeležencev procesa oblikovanja tima zaman, brez predanosti procesu in zavzetosti vseh prisotnih. Ko vemo, kako sodelujemo z drugimi, lahko v timu uspešno sodelujemo in v največji meri prispevamo k timskemu uspehu. Ne glede na to, kateremu timu v podjetju posamezniki pripadajo in kakšne so njihove zadolžitve, se morajo zavedati, da s svojim potencialom, spretnostmi, znanjem in vrednotami preko medsebojnih odnosov in timskega dela vplivajo na delovanje celotne organizacije.

Začetna točka je posameznik in osebno mojstrstvo, ki ga moramo oblikovati in izpopolnjevati ter optimalno izkoriščati potencial, saj le tako pozitivno vplivamo na ostale ravni – na medosebne odnose, timsko delo in organizacijo. Posameznik težko sledi vsem spremembam in sam sprejema učinkovite rešitve, saj so problemi, ki jih morajo podjetja razreševati, vse bolj zapleteni, kompleksni in odvisni od številnih informacij.

Pomembna je tudi vloga vodje. Ta je tisti, ki lahko s svojim vodenjem ustvari dober tim ali dober tim zaradi slabega vodenja uniči. Vodja začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi potrebne informacije in sredstva, potrebna za uspešno delo. Uspešen vodja se kaže v tem, v kolikšni meri je zmožen pripeljati tim k uspehu. Vodja tima deluje bolj kot spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec. V takem primeru mu ne more spodleteti in tim je lahko uspešen. Za takega vodjo je značilen demokratični stil vodenja, kjer vodja želi povečati učinkovitost poslovanja tako, da v odločanje vključuje tudi svoje podrejene in s tem povečuje možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. To pa ni mogoče doseči samo z avtoriteto, ampak uporabi vodja tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj

mu sledijo. Vodja ni več ukazovalec, temveč je njegova vloga koordiniranje in organiziranje.

Model PEAR je lahko učinkovit samo pri demokratičnem načinu vodenja, kjer ni anarhije vodij in zaposleni vedo, da za svoje izražene ocene ne bodo kaznovani, ampak bodo njihovi predlogi upoštevani. Model je zastavljen za demokratični način vodenja, saj vključuje ogromno komunikacije med zaposlenim in vodjo, kar omogoča uresničitev zastavljenih ciljev. Uresničeni zastavljeni cilji ter visoka storilnost zaposlenega pa zaposlenemu omogočata napredovanje in nagrajevanje. Komunikacija ustvarja občutek večje pripadnosti podjetju, kar krepi timski duh. Sklenili bi lahko, da je glede na poslovanje podjetja Panalpina, d. o. o., ta model uspešen, vendar pa ni zagotovila, da bi bil uspešen tudi v drugih podjetjih. Raziskava pa je pokazala, da je proces oblikovanja uspešnih timov v podjetju Panalpina, d. o. o., uspešen.

Uspešen tim predstavlja za podjetje veliko vrednost, je vir konkurenčne prednosti podjetja, saj je sposoben uresničevati cilje in se hitro odzivati na spremembe na trgu. Več kot smiselno je, da se podjetja aktivno vključujejo v proces oblikovanja svojih timov in članom zagotavljajo vsa potrebna sredstva za uspešno delovanje, organizacijsko podporo, vse potrebne podatke, navdihujoče cilje ter možnost izobraževanja in usposabljanja.

## LITERATURA

- Adair, John. 1987. *Effective teambuilding*. London: Pan Books.
- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić, Jože Florjančič, Janez Jereb, Jože Jesenko, Bogdan Kavčič, Nace Pavlin, Franc Ekar, Jakob Kokalj, Slavica Alojzija Ritonja, Miroslav Štrajhar in Ivan Voršnik. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bass, Bernard. 1981. *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bizjak, Franc, Tea Petrin, Janez Hudovernik in Marjan Papež. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces odnosa psihodinamika vodenja*. Ljubljana: DDV Univerzum.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Čoralic, Alma. 2008. *Oblikovanje tima v Volksbank – ljudski banki, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Daft, Richard in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Daft, Richard. 2001. *Essentials of organization theory & design*. 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Dubrin, Andrew. 1984. *Foundations of organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Dyer, William G. 1987. *Team building: issues and alternatives*. Reading: Addison-Wesley.
- Gatewood, Robert D., Robert R. Taylor in O. C. Ferrell. 1995. *Management – comprehension, analysis and application*. Chicago: Irwin.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour: understanding and managing*. Reading: Addison-Wesley.
- Heap, Nick. 1996. Building the organizational team. *Industrial and commercial training* 28 (3): 3–7.
- Hersey, Paul in Ken Blanchard. 1982. *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Howard, Jenifer M. 1994. *Creating systems and skills for a team-based organization*. Atlanta: The Miller Consulting Group.
- Jambrovič, Marjanca. 2005. *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jug, Jasna. 2006. *Oblikovanje tima za trženje v Banki Celje, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.

- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kobolt, Alenka in Franc Jerebic. 2002. O timskem delu v stanovanjski skupini. *Socialna pedagogika* 6 (4): 343–368.
- Kousez, James M. in Barry Z. Posner. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovač, Jure. 1999. Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija* 3 (3): 5–8.
- Lipičnik, Bogdan. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maginn, Michael D. 1994. *Effective teamwork*. New York: Irwin.
- Maxwell, John C. 2003. *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mayer, Janez. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- McHale, Josephine. 1991. *The team solution – training notes*. London: BBC Training Videos.
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002. Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540–579. Radovljica: Didakta.
- Parker, Glenn M. 1990. *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Požar, Simona. 2007. *Dejavniki oblikovanja uspešnega tima*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Quiske, Friedrich H., Stefan J. Skril in Gerald Speiss. 1973. *Denklabor Team: Konzept für kreative Problemlösungen in Forschung, Verwaltung und Industrie*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Robbins, Harvey in Michael Finley. 1997. *Why teams don't work*. London: Orion.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stare, Karmen. 2001. *Primerjava vodenja v timu in v hierarhiji*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/stare87.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/stare87.pdf) (januar 2010).

- Šprah-Brank, Aleksandra. 2003. *Čustvena inteligenca kot dejavnik učinkovitega komuniciranja v organizaciji*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Woods, John A. 1997. *10 minute guide to teams and teamwork*. New York: Alpha Books.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## VIRI

- Panalpina. 2005. *Group structure and shareholders* [Http://www.panalpina.com/www/global/en/ir/corpgov.-Slot2-0001-DownloadRef.pdf](http://www.panalpina.com/www/global/en/ir/corpgov.-Slot2-0001-DownloadRef.pdf) (5. 1. 2010).
- Panalpina K-Web. 2010. *Podatki o modelu PEAR*. Intranet Panalpine – zaupni podatki samo za interno uporabo zaposlenih..
- Infosvet. 2009. *Kako deluje dober tim? Človeški viri in vodenje*. [Http://www.infosvet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=905&Itemid=84](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=905&Itemid=84) (5. 1. 2010).
- Mayer, Janez. 2005. *Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima*. [Http://www1.fov.uni-mb.si/mayer/SPEC/Mayer-ustvarjalnost%20tima.doc](http://www1.fov.uni-mb.si/mayer/SPEC/Mayer-ustvarjalnost%20tima.doc) (5. 1. 2010).
- Planet GV. 2008. *Timbuilding*. [Http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/ZakajTimbildinGnaVodi.doc](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/ZakajTimbildinGnaVodi.doc) (5. 1. 2010).



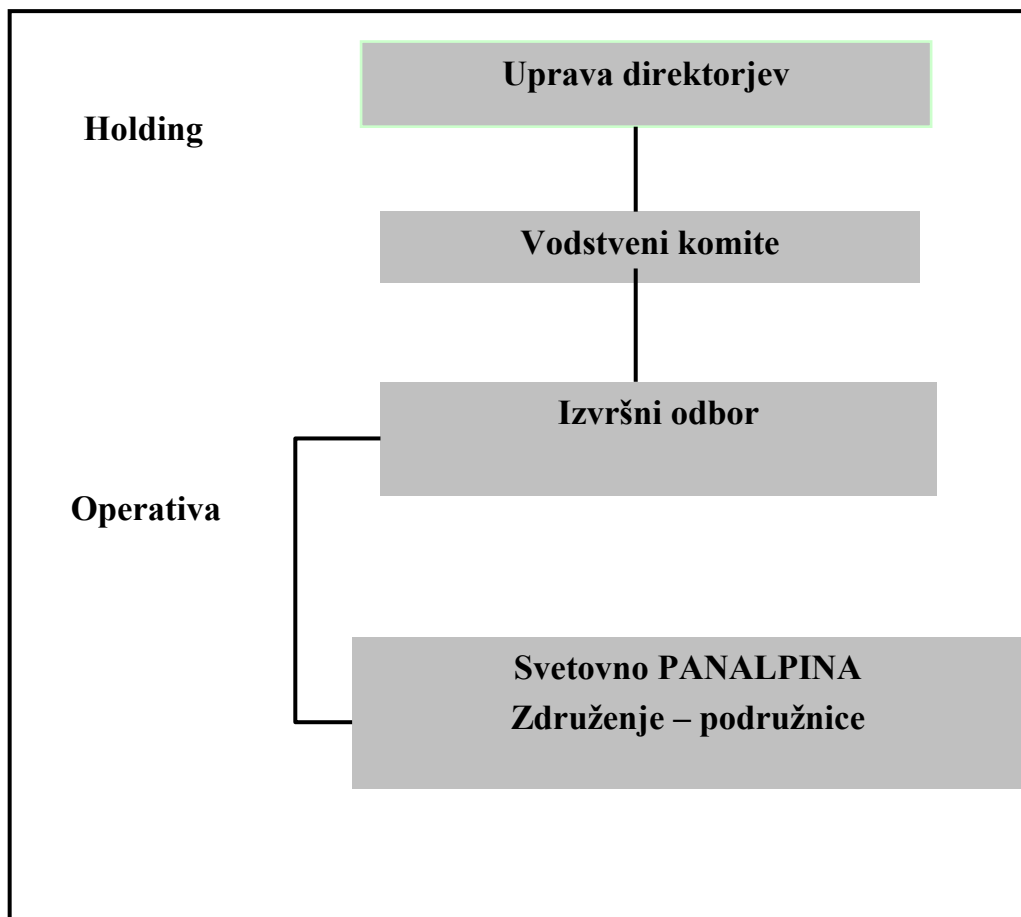
## **PRILOGE**

- Priloga 1 Organizacijska struktura Panalpina, d. o. o.
- Priloga 2 Struktura vodstva Panalpina Slovenija kot predstavništva Panalpina  
Avstrija
- Priloga 3 Vodstvene sposobnosti
- Priloga 4 Samoocenjevanje zaposlenih





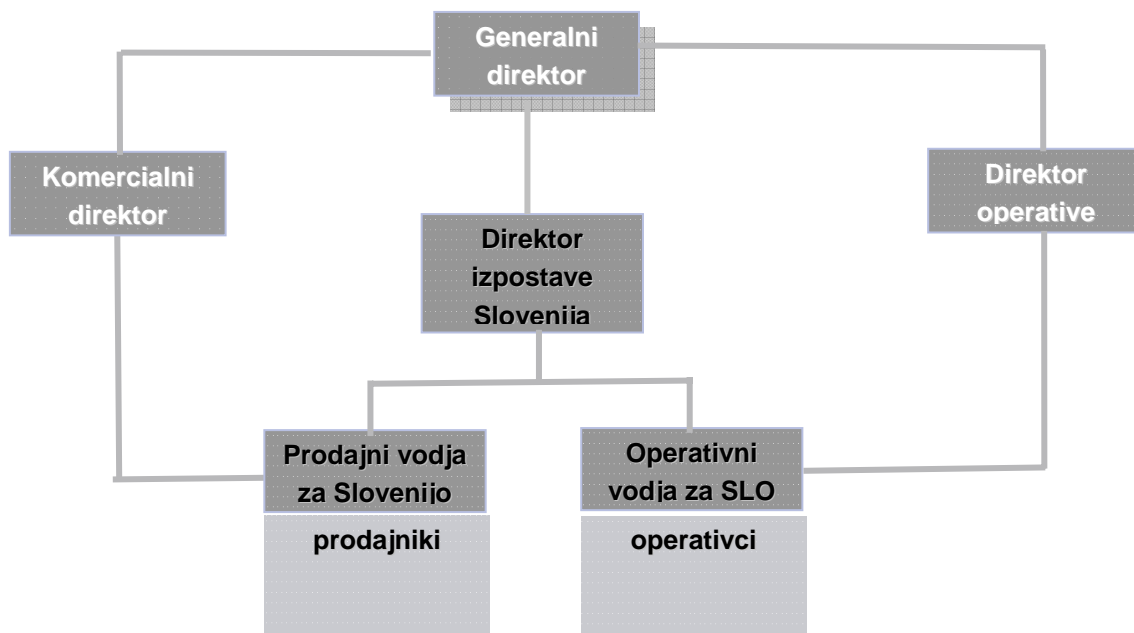
**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PANALPINA, D. O. O.**



Vir: Panalpina K-Web 2010.



## STRUKTURA VODSTVA PANALPINA SLOVENIJA KOT PREDSTAVNIŠTVA PANALPINA AVSTRIJA



Vir: Panalpina K-Web 2010.



### VODSTVENE SPOSOBNOSTI

	Komentar	Ocena
<p><b>1. Vodenje in razvoj kadra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustvarjam delovno okolje odgovornih in motiviranih zaposlenih.</li> <li>- Vzpodbujam zaposlene k dosegu cilja.</li> <li>- Se zavzemam za ustvarjanje tima z raznolikimi vodstvenimi in tehničnimi sposobnostmi.</li> <li>- Povečujem ugled podjetja kot dobrega delodajalca.</li> </ul>		
<p><b>2. Učinkovitost komunikacije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposoben sem odprte in zaupne komunikacije.</li> <li>- Znam vplivati na druge na način, ki vzbuja sprejemanje in soglasje.</li> <li>- Poskušam oblikovati komunikacijo tako, da dosežem maksimalno osredotočenost in razumevanje.</li> <li>- Govorim jasno, odkrito ter sem sposoben neposrednega konstruktivnega soočanja.</li> <li>- Sem dober poslušalec.</li> </ul>		
<p><b>3. Obvladovanje sprememb in vnašanje inovacij</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preko sistematičnih in racionalnih analiz iščem osnovne vzroke za težave.</li> <li>- Pripravljen sem na nove izzive in se ne oklepam starih navad.</li> <li>- Presojam vedno objektivno, na podlagi svojega poznavanja.</li> <li>- Ustvarjam kreativne ideje ali rešitve ter jih znam uporabiti ob primernem času.</li> </ul>		
<p><b>4. Sodelovanje in vpliv na druge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordiniram delo v mejah zmožnosti zaposlenih in tudi preko njih.</li> <li>- Dojemam pomen timskega dela, kot sredstvo za doseg cilja.</li> <li>- Vnašam ideje, informacije, nasvete in znanja drugih skupin, v svoj delovno skupino.</li> <li>- Ustvarjam močne vezi v timu.</li> </ul>		
<p><b>5. Ciljna usmerjenost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odgovarjam za doseg skupnih in individualnih ciljev.</li> <li>- Dolgoročno načrtujem doseg raznih ciljev in spodbujam dejanja za doseg le-teh.</li> <li>- Sposoben sem prilagajanja spremembam v okolju.</li> <li>- Učinkovito razporejam čas za doseg vmesnih in končnih ciljev.</li> <li>- Se zavzemam za iskanje rešitev.</li> </ul>		
<p><b>6. Izkazovanje osebnostne odličnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delujem dosledno.</li> <li>- Sem zgled vrednot podjetja.</li> <li>- Kažem pozitivno energijo in vztrajnost.</li> <li>- Ostajam zavezan svojim ciljem kljub težavam in oviram.</li> <li>- Imam pozitiven odnos do reševanja težav.</li> <li>- Zavedam se lastnih vrtilin in omejitev ter sem osredotočen na lasten razvoj.</li> <li>- Sem pristen, dostopen, odprt in pošten.</li> </ul>		



## SAMOOCENJEVANJE ZAPOSLENIH

	Komentar	Ocena
<b>1. Produktivnost</b> – Vedno izpolnim svoje naloge natančno in pravočasno. – Za doseg cilja smotrno porabim čas in vire.		
<b>2. Kakovost dela</b> – Opravim svoje delo natančno in odgovorno. – Dobro poznam svoje delovno področje. – Moje delo ustreza kakovostnim standardom podjetja.		
<b>3. Usmerjenost k storitvi</b> – Osredotočen sem na stranke in njihove potrebe. – Storitve izvajam kakovostno, na način, da je zadovoljna stranka in izpolnjene zahteve podjetja. – Stremim k doseganju vizije podjetja.		
<b>4. Timsko delo in sodelovanje</b> – Delujem kot učinkovit in produktiven član skupine za doseganje cilja. – Prevzemam svoje odgovornosti in pomagam ostalim članom samoiniciativno. – Pomoč znam tudi sprejemati.		
<b>5. Profesionalnost</b> – Imam pozitiven odnos do dela. – Izkazujem visoko stopnjo predanosti delu in doseganju ciljev. – Znam slediti navodilom in sprejemam vodenje. – Neprestano strmim k samoizpopolnitvi in se dobro prilagajam spremembam in stresu. – Cenim točnost in urejenost.		
<b>6. Standardi in postopki</b> – Poznam standarde, ki veljajo v podjetju. – Poznam postopke in navodila vezane na varstvo pri delu. – Vedno se ravnam po kodeksu obnašanja v podjetju.		
<b>7. Reševanje težav</b> – Sem sposoben samostojnega prepoznavanja in raziskovanja problema. – Znam predlagati pravočasne in praktične rešitve. – Podpiram izboljšave.		
<b>8. Medsebojna komunikacija</b> – Znam prisluhniti sodelavcem in jih razumeti. – Sposoben sem pozitivnega odziva na sodelavce. – Uspešno vodim komunikacijo tako ustno kot pisno. – Rešujem konflikte.		
<b>9. Načrtovanje in organizacija</b> – Načrtujem delo v skladu z doseganjem vmesnih in končnih ciljev.		
<b>10. Tehnične veščine</b> – Tehnično poznam postopke. – Razumem usmeritve in razlago vodje. – Ne potrebuje posebnega nadzora nad svojim delom. – Vešče uporabljam vso tehnologijo in ostala orodja pri delu.		