

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

SABINA SEDMINEK

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VLOGA IN VODENJE TIMSKEGA DELA V ORGANIZACIJAH

Sabina Sedminek

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Timsko delo je zelo pomembno za boljši poslovni uspeh organizacije, saj lahko v primerjavi s posameznikom organizaciji ponudi večjo produktivnost in kreativnost. Diplomaska naloga obravnava timsko delo, njegove prednosti in slabosti, motivacijo zaposlenih za dobro opravljanje dela in to, kakšen mora biti vodja. Z anketnim vprašalnikom se bodo pokazali dejavniki, ki motivirajo zaposlene za boljše opravljanje dela, pokazalo se bo, ali so zadovoljni s svojim vodstvom in z organizacijo, v kateri delajo. Rezultati, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so v empiričnem delu prikazani v grafih.

Ključne besede: tim, timsko delo, vodenje, vodja, motiviranje

SUMMARY

Teamwork is very important for improving organizational success as compared to an individual, organization can offer higher productivity and creativity. The thesis deals with teamwork, what are its pros and cons, how motivate employees to perform their work well and with main features with leaders. The questionnaire will reveal factors that motivate employees to improve their work, whether they are satisfied with their leadership and the organization. The results obtained by questionnaire, are in the empirical work presented in graphs.

Keywords: team, teamwork, leadership, leader, motivation.

UDK: 658.512.62(043.2)

ZAHVALA

Na tem mestu bi se želela zahvaliti svoji mentorici izr. prof. dr. Maji Meško za zelo hitro odzivnost na vsa moja vprašanja in pomoč pri diplomskem delu.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze diplomske naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge	2
2	Kaj je tim?	3
2.1	Razlika med timom in skupino	3
2.2	Prednosti in slabosti timskega dela	5
2.3	Vrste timov	7
2.4	Vloge članov v timu	7
2.5	Konflikti in problemi v timu	9
2.6	Motivacija timov	10
2.7	Uspešnost tima	15
3	Vodenje timskega dela	17
3.1	Stili vodenja	17
3.2	Kakšen mora biti vodja	19
3.3	Prednosti in slabosti vodenja v timu	23
4	Metodologija	25
4.1	Vzorec	25
4.2	Anketni vprašalnik	26
4.3	Postopek anketiranja	26
5	Predstavitev rezultatov in interpretacija ankete	27
5.1	Analiza rezultatov	27
5.2	Preverjanje hipotez	34
6	Sklep	36
	Literatura	37
	Priloge	39

PONAZORILA

Slika 1: Spol	25
Slika 2: Starost	25
Slika 3: Stopnja izobrazbe	26
Slika 4: Koliko se uporablja timsko delo	27
Slika 5: Vam je lažje delati v timu ali kot posameznik	28
Slika 6: Produktivnost	28
Slika 7: Jasnost navodil	29
Slika 8: Sprejemanje predlogov	29
Slika 9: Razumevanje v timu	30
Slika 10: Komunikacija	31
Slika 11: Uspešnost nalog	31
Slika 12: Motivacija	32
Slika 13: Način motivacije v podjetju	32
Slika 14: Vodja tima	33
Slika 15: Opravljanje dela vodje	33
Slika 16: Zadovoljstvo v podjetju	34
Preglednica 1: Primerjava skupina/tim	4

1 UVOD

V uvodnem delu bomo opredelili problem in teoretična izhodišča, namen, cilje in hipoteze, predvidene metode za doseganje ciljev ter predpostavke in omejitve diplomske naloge.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Zaradi hitrega tempa življenja in nenehnih sprememb morajo biti podjetja v nenehni pripravljenosti, da se lahko hitro in učinkovito odzovejo na različne priložnosti, prav tako na probleme, ki se pojavljajo v konkurenčnem okolju. Pregovor pravi, da več glav več ve, zato je za podjetja zelo pomembno timsko delo.

V tim so vključeni posamezniki, ki imajo različne osebnosti, vrednote, sposobnosti, kar za timsko delo predstavlja več znanja, različne načine dela, različna razumevanja, mnenja, ideje, ki jih lahko z uspešnim sodelovanjem hitro uporabijo pri določeni nalogi.

Timsko delo je zelo pomembno za boljši poslovni uspeh organizacije, saj lahko v primerjavi s posameznikom organizaciji ponudi večjo produktivnost in kreativnost. Maddux (1992, 15) je zapisal: »Pomanjkanje timskega dela na kateremkoli nivoju upravljanja (ali med nivoji) nujno omejuje organizacijsko uspešnost in lahko neko podjetje tudi uniči.« Danes so funkcije v podjetjih vse bolj povezane in medsebojno odvisne, zato brez timskega dela podjetje težje doseže svoje cilje.

Za doseganje ciljev tim potrebuje vodjo, ki predstavlja zelo pomembno vlogo. Vodja mora biti najprej dober organizator, ki tim združi. Šele ko je tim ustvarjen, mora biti vodja motivator, svetovalec, svoj tim mora spodbujati in mu pomagati. V literaturi je opisanih več slogov vodenja. Lipičnik (1998, 314) pravi: »Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga kot takšnega sprejmejo.« Dober vodja naj bi uporabljal demokratičen stil timskega vodenja, kar pomeni, da je pripravljen sodelovati z drugimi, jim nakazati način dela ter v njihovo delo zaupati. Stil vodenja je odvisen od različnih dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja, so filozofija vodenja, situacija glede na razmere, v katerih vodja opravlja svoje delo, glede na naravo dela in naloge ter seveda najpomembnejše glede na karakteristike vodenih (Kavčič 1991, 218).

1.2 Namen, cilji in hipoteze diplomske naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti pomen in vodenje timskega dela v organizacijah. Poskušali bomo ugotoviti, kakšen mora biti vodja tima in na kakšen način pripravi svoje sodelavce, da naloge pripeljejo do zelenih ciljev.

Cilji diplomske naloge:

- predstaviti in pojasniti pojme: tim, timsko delo, vodenje tima, člani tima,
- predstaviti pomembnost timskega dela v organizaciji,
- na podlagi ankete ugotoviti, koliko se organizacije poslužujejo timskega dela, ali zaposleni raje delajo v timu ali kot posamezniki, kdaj so bolj produktivni, kaj jih za delo najbolj motivira.

Hipoteze diplomske naloge:

- H1: Zaposleni raje delajo v timu; v njem so bolj produktivni.
- H2: Več kot tretjina anketiranih se poslužuje timskega dela.
- H3: Zaposlene za delo najbolj motivira dober odnos s sodelavci in z vodjo.
- H4: V izbranih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.
- H5: Več kot polovica anketiranih meni, da bi vodja svoje delo lahko opravljal bolje.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo podatke pridobivali s pomočjo sekundarnih virov, s pomočjo strokovne literature, člankov in spleta.

Empirični del temelji na osnovi ankete, ki smo jo izvedli v organizacijah, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Te organizacije so: DEOS, d. d., Gorenje, d. d., Banka Celje, d. d., Eles, d. o. o., Podkrižnik, d. o. o.

Anketa bo zaprtega tipa; anketiranci bodo imeli na voljo ponujene odgovore, med katerimi bodo izbrali ustrezen odgovor za njihovo organizacijo. Anketiranci so vsi zaposleni, razen direktorjev. Podatke smo obdelali na osnovi odgovorov anket ter jih prikazali z grafi in jih pokomentirali.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Timsko delo je zelo pomembno za boljši poslovni uspeh, saj v primerjavi s posameznikom ponuja večjo kreativnost in produktivnost. Predpostavljamo, da se anketiranci timskega dela poslužujejo in da so podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, resnični.

2 KAJ JE TIM?

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi (Možina 2002b, 542).

Skupina ali tim predstavljata obliko organiziranosti dveh ali več oseb, katerih rezultat medsebojnega sodelovanja je nova vrednost (izdelek, storite, odločitev, lastnina, znanje, sklep, vizija in podobno). Ključni prvini vsakega pravega timskega ali skupinskega dela sta torej sodelovanje in ustvarjena dodana vrednost (Mihalič 2014, 4).

2.1 Razlika med timom in skupino

Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo tim (Maddux 1992, 10).

Managerji se v mnogih podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupinah, saj niso premislili, kakšni bi lahko bili doseženi rezultati dela, če bi v rahlo spremenjenih okoliščinah timskega vodenju dali prednost v primerjavi z delom skupin. Vemo pa, da nekateri vodje z enakim številom ljudi, ki opravljajo podobne naloge, in z isto tehnologijo na določen način uspejo bistveno povečati produktivnost dela tako, da ustvarijo delovno ozračje, v katerem so ljudje pripravljeni dati od sebe maksimum, ker delajo z drugimi v timih (Maddux 1992, 10).

V okviru izhodiščne opredelitve tima in skupine je potrebno izpostaviti, da v teoriji sicer obstajajo pomembne razlike med skupino in timom, vendar danes organizacije vse bolj kombinirajo timsko in skupinsko organiziranost. Prav tako v praksi redko zasledimo povsem tipične in pravilne oblike, bodisi zgolj timskega bodisi skupinskega načina dela (Mihalič 2014, 5).

Preglednica 1: Primerjava skupina/tim

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delujejo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno specializirano delo, se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in z znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega od njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijejo svojo usposobljenost in da pri delu uporabljajo, kar znajo. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembneša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Maddux 1992, 11.

2.2 Prednosti in slabosti timskega dela

Kot drugi načini dela ima tudi timsko delo svoje prednosti in slabosti. Za nekatere je takšno delo zapravljanje časa, drugi pa so zanj navdušeni.

Timsko delo je sicer pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas vse bolj uveljavlja. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, pa je timsko delo edina možna oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženi pri njegovem reševanju; šele tako lahko pride do rešitve (Lipičnik 1996, 210).

Pri proučevanju poznavanja prednosti timkega dela smo naleteli na dokaj različna stališča. Udeleženci timskega dela na raznih seminarjih so na vprašanje, v čem vidijo prednosti takega dela, odgovarjali: hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče itd. Te prednosti naj bi po njihovem mnenju izvirale iz: homogenosti tima, nevsiljenega mišljenja, skladnosti sodelujočih, možnosti uskladitve mnenj, spoštovanja predlogov vseh, hitre izmenjave mnenj, izredno dobrega sodelovanja, teženj po najboljših rešitvah itd. (Lipičnik 1996, 210).

Na vprašanje o pomankljivostih timskega dela so udeleženci svoje občutke pojasnjevali: izguba časa za usklajevanje, nesrečna izbira najboljših rešitev, neustrezno porazdeljeno delo, nejasno definirane aktivnosti posameznikov, zbežnost, začetno tavanje itd. Razlogi za takšno stanje naj bi bili: pomanjkanje časa, da bi se skupina homogenizirala, užaljenost posameznikov, ker ni sprejeta njihova rešitev, nespoštovanje organizacije dela, heterogenost skupine, slabo razdeljene vloge, zahajanje v podrobnosti, neenaka raven predznanja, zaverovanost posameznikov v svoje lastne rešitve, različni pogledi, težko usklajevanje (Lipičnik 1996, 211).

Isti ali zelo podobni vzroki so po ocenah udeležencev vplivali tako na prednosti kot pomankljivosti timskega dela. Takšni dvojni razlogi so naslednji: sestava skupine, usklajenost mnenj, razdelitev vlog (Lipičnik 1996, 211).

Možina (2002b, 563) razlaga prednosti in slabosti takole:

Prednosti timskega odločanja se kažejo v več pogledih (Možina 2002b, 563):

- *Znanje* in informacije, ki jih ima tim, so praviloma večje, kakor je znanje katerega koli člana. Poleg tega imajo člani posebna znanja in podatke, tako da lahko zapolnijo vrzeli v znanju drugih.
- Posamezniki običajno rešujejo problem po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko diskusije in izmenjave mnenj med člani pokažejo nove, *raznovrstne rešitve*. Poleg tega izmenjava mnenj omogoča sprejemanje odločitev, sprejemljivih za vse.
- Član, ki je imel možnost vplivati na odločitve, je običajno bolj *dovzeten za skupne rešitve*. Verjetno pa je tudi pripravljen sprejeti več odgovornosti.

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

Timsko odločanje pa ima tudi štiri *pomakljivosti* (Možina 2002b, 563):

- Socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja v konformnosti misli, na podlagi katerih člani sprejemajo odločitve. Namesto da bi spraševali in izzivali drug drugega, prevladuje mišljenje enega ali zamisli prvega. Velikokrat rešitev problema temelji bolj na osebnih občutkih kakor na dejstvih. Vprašljiva je tudi kakovost take odločitve. Če je tim zelo povezan, pride pogosto do *skupinskega mišljenja*. To pomeni nekakšen tih dogovor, ki ne vodi k najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov.
- Uspešnost tima se lahko zmanjšuje, če kdo, na primer vodja, *prevlada v diskusiji*, govori preveč ali pa izrazito podpira mnenje enega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev.
- Glavna naloga tima je uspešno reševati problem. Člani morajo ugotoviti vzroke za nastanek problema in kakšne bi bile najboljše rešitve. Toda včasih se zgodi, da so nekateri člani tako vneti za dajanje takojšnje podpore, da *spregledajo cilj*, ki je najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami. To spregledovanje gre na račun kvalitete odločanja.
- Pravimo, da je čas zlato. *Prevelika poraba časa* je pomankljivost timskega odločanja, posebno če je individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša kot timska. Na primer: če vodja skliče sestanek zaradi nekega problema, ki bi ga lahko rešil sam, in če traja posvet eno uro, stroški posveta ne zajemajo samo urne postavke za managerjevo delo, ampak tudi urne postavke vseh navzočih na sestanku.

Temeljne prednosti in priložnosti timskega in skupinskega načina dela so zlasti naslednje (Mihalič 2014, 10):

- doseganje sinergije pri ustvarjanju nove vrednosti,
- kakovostnejše, enostavnejše in hitrejše opravljanje del in nalog,
- učinkovitejša izmenjava in nadgrajevanje znanj, izkušenj, veščin in drugih kompetenc,
- možnost sprotne reševanja nastalih težav, ovir in zastojev pri delu,
- intenzivnejše izmenjavanje podatkov in informacij ter znanj med zaposlenimi,
- možnost aktivnejše in enakomernejše participacije vseh zaposlenih,
- večji izkoristek tako intelektualnega kot finančnega kapitala organizacije,
- višja stopnja doseganja strateških, taktičnih in operativnih ciljev ter sledenja razvojni viziji,
- boljše poznavanje zahtev dela in nalog ter njihovega pomena in učinkov na uspešnost organizacije,
- povečanje stopnje zaupanja in povezanosti med zaposlenimi,
- enakomernejše porazdeljevanje odgovornosti in tudi dolžnosti znotraj organizacije,

- izboljšanje možnosti za hitrejše prilagajanje novim razmeram in potrebam organizacije,
- vzpostavljanje boljših pogojev za inoviranje, razvoj, raziskovanje in invencioniranje,
- učinkovitejše medsebojno dopolnjevanje in izmenjevanje med sodelavci,
- hitrejša rast, napredek in razvoj celotne organizacije,
- učinkovitejše in hitrejše prilagajanje spremembam,
- posredni pozitivni vpliv na konkurenčnost podjetja,
- večja učinkovitost in uspešnost celotne organizacije.

2.3 Vrste timov

V različnih organizacijah obstajajo različne vrste timov. Možina (2002b, 566–567) jih razdeli in opisuje:

- *Timi za reševanje problemov* so sestavljeni iz članov različnih oddelkov in služb. Sestajajo se enkrat ali dvakrat na teden po eno uro ali dve in razpravljajo o aktualnih vprašanih dela v organizacijah, o tem, kaj bi se dalo izboljšati.
- *Posebni timi* so usmerjeni na posebno področje dela, obravnavajo npr. stroške poslovanja, novo tehnologijo, tržni delež organizacije, ustvarjanje novih izdelkov in storitev in podobno ter skušajo izboljšati stanje.
- *Samousmerjajoči se timi* običajno nimajo vodij. Člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kako je treba opraviti, kaj izdelati ali postoriti. Ti timi skoraj v celoti prevzamejo managerske dolžnosti, tudi nameščanje delavcev in opredeljevanje delovnih ciljev. Vsak član se nauči več nalog in je sposoben nadomestiti drugega, če je potrebno. Če obstaja vodja, je zunaj skupine, opravlja strokovno delo in ima mentorsko vlogo.
- *Timi za izboljševanje kakovosti* iščejo poti za izboljšanje kakovosti dela in izdelkov oziroma storitev. Ti timi so na raznih ravneh organizacije in niso sestavljeni le iz tehničnega osebja. Izboljšanje kakovosti zajema vse enote in službe v organizaciji, tudi administracijo. Posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti so *krožki kvalitete*. Sestavljajo jih zaposleni istega delovnega področja. Sestajajo se prostovoljno in analizirajo delovno situacijo ter predlagajo ustrezne rešitve.

2.4 Vloge članov v timu

Tim je sestavljen iz posameznikov, izbira teh je zelo pomembna. Ni rečeno, da zelo izobražen posameznik prispeva k uspehu tima, če ne zna delovati v njem. Pomembno je, da tim sestavljajo ljudje, ki imajo sicer vsak svojo vlogo v njem, a znajo delovati kot celota.

Možina (2002b, 567–569) opisuje naslednjih devet vlog v timu:

- *Izvrševalec* spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Osebnostne poteze: vesten in zadržan.

- *Usklajevalec* nadzira, kako se tim giblje proti skupnemu cilju, in pri tem kar najbolj izrablja razpoložljive vire. Odkriva prednosti in slabosti tima ter skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, voditeljski, ekstrovertiran.
- *Oblikovalec* oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, voditeljski, ekstrovertiran.
- *Inovator* pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglobitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom, s katerimi se tim srečuje. Osebnostne poteze: dominanten, inteligen, introvertiran.
- *Iskalec virov* raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj tima. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu, in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Osebnostne lastnosti: trden, voditeljski, ekstrovertiran.
- *Ocenjevalec* analizira problem ter vrednosti ideje in predloge, tako da je tim bolj pripravljen na uravnovešene odločitve. Osebnostne poteze: inteligen, stanoviten, introvertiran.
- *Timski delavec* podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomankljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji duh tima. Osebnostne poteze: marljiv, ekstrovertiran, zadržan.
- *Zaključevalec naloge* kolikor je mogoče ščiti tim pred napakami, pazi, da česa ne spregleda ali ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več pozornosti kot običajno, in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran, natančen.
- *Specialist, strokovnjak* je usmerjen na strokovne in tehnične naloge. Specialistično se pogloblja v razne probleme. Osebnostne poteze: natančen, poglobljen, vesten.

Najpomembnejši vlogi sta prav gotovo usklajevalec in inovator, ta dva se morata res dobro ujemati: v nasprotnem primeru inovatorjeve zamisli ne bodo nikoli obrodile sadov. Bistveno pri vključevanju inovatorja je prepoznati njegove sposobnosti, mu dati dovolj prostora in ga za prispevke nagraditi (Možina 2002b, 568).

Nekateri ljudje so dobri v različnih vlogah. Čeprav prevladuje ena, so prav tako lahko primerni za drugo. V timih z manj kot devetimi člani nastopajo nekateri v več kot eni vlogi. Nasprotno pa lahko dva dominantna usklajevalca, dva inovatorja ali dva osenjevalca v istem timu povzročata težave (Možina 2002b, 568).

Ne glede na sestavo tima se morajo vsi člani naučiti razmišljanja, ki presega meje in primernost člana za posamezno vlogo. Dobri člani tima časovno natančno določijo svoje dejavnosti, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek, ustvarjajo vloge za druge in

opravijo tudi kako delo, ki se mu drugi namenoma izogibajo. Večino tega se lahko naučimo z usposabjanjem za delo v timu (Možina 2002b, 568).

Eden od problemov hierarhične organizacije je ta, da ni vedno lahko pridobiti najprimernejših ljudi za tim. Modri managerji ne gradijo timov le na podlagi preteklih nalog. Bolje je, da določimo projektne ali študijske time iz različnih ljudi z raznih ravni organizacije. Morda tak tim glede na sestavo ne bo imel vedno pravega organizacijskega razmerja, bo pa uspešen, če smo ustrezno zasedli vse vloge (Možina 2002b, 568).

2.5 Konflikti in problemi v timu

Vzroki za konflikte oz. slabe odnose med sodelavci so pogosto drugačno razumevanje, prepričanje, stališča, vrednotenje vsebin in problemov, pri katerih skupaj delamo (Možina 2002c, 581).

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začenjamo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenje (Možina 2002c, 581).

Druga skupina vzrokov za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. To so *komunikacijski vzroki* konfliktov. Sodelavec nas ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino. Sodelavec ne verjame naši iskrenosti. Ne verjame temu, kar govorimo (Možina 2002c, 581).

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so *osebni vzroki* medsebojnih konfliktov. Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnostnimi lastnostmi. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja. Lahko so napeti, napadalni in neposredno iščejo in ustvarjajo konfliktno vsebine (Možina 2002c, 581).

Nekateri nastanek nasprotij razlagajo kot posledico boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali z oviro, ki preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikt torej ne more nastati tam, kjer ni hotenj ali se ta neovirano uresničujejo. Prav tako konflikti ne povzročajo težav ljudem, ki so do njih brezbržni. Želja, da bi uresničili svoja hotenja, povzroči, da človek intenzivno išče načine za zadovoljitev hotenj. Bistveno pri tem je, da je oseba zaradi konflikta zelo aktivna (Možina 2002c, 582).

Pomemben pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustreznega ozračja. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne; zavedati bi se morali predvsem te (Možina 2002c, 582).

Prva pozitivna stran nasprotij je v tem, da *kažejo na problem*, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, zato ji moramo omogočiti sprostitev in tako spodbuditi spremembo (Možina 2002c, 582).

Druga dobra stran konfliktov je, da *zahtevajo rešitve*. Nasprotja sicer lahko potlačimo, se odrečemo uresničitvi ciljev, ne moremo pa se jim izogniti, ker vedno prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki (Možina 2002c, 583).

Konflikt navadno nastane zaradi *različnih interesov*. To nam daje priložnost, da izberemo za cilj najboljši interes in ga poskušamo doseči. Ker konflikti odpravljajo mrtvilo, nas varujejo pred prepričanjem, da imamo vse probleme že rešene (Možina 2002c, 583).

Konflikt omogoča *možnosti za spremembe*. Pridobivati moramo nova spoznanja, to pa omogoča prav ponavljanje konfliktov. Kadar se pojavijo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo ti poiskati skupne cilje na podlagi novih spoznanj, to pa skupine utrjuje. Do utrjevanja skupine lahko pripelje način reševanja problemov, ki mora upoštevati mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi. Zmotno je mnenje, da je konflikt mogoče rešiti tako, da od dveh hotenj prevlada eno, ki ga mora spoštovati tudi nasprotna stran. V tem primeru bi lahko govorili o vsiljevanju, ne o usklajevanju mnenj. O *usklajevanju mnenj* mnogo lažje govorimo, če iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh (Možina 2002c, 583).

Procesi v skupinah oz. timih torej ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletejo. Pravzaprav ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov, nasprotij, če želimo, da bodo skupine oz. timi ustvarjalni in če naj se aktivno prilagajajo spremembam. Razlike med zaposlenimi so le en vir konfliktov; možnih nasprotovanj, stresov za posameznike v skupini in organizaciji je veliko (Možina 2002c, 583–584).

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznati in reševati. Ključna sposobnost uspešnega managerja je prav gotovo v zmožnosti reševanja konfliktov. Vedeti moramo, da lahko pričakujemo konflikt kadarkoli se odločimo za spremembo (Možina 2002c, 591).

2.6 Motivacija timov

Kljub večji avtomatizaciji dela v industriji in v poslovnem okolju so ljudje še vedno povezani z njihovim delovanjem in so bistvenega pomena za večino organizacijskih sistemov (Wild 1990, 152).

Ljudje delajo iz različnih vzgibov. Kar je pomembno za eno osebo, mogoče nima nobenega pomena za drugo. Motiviranje je vedno odvisno od posameznika; nadrejeni mora spoznati vsakega delavca posebej, da bi vedel o vzgibih, ki ga motivirajo. Nekateri ljudje opravljajo

delo zaradi osnovnih, preživetvenih potreb, drugi pa najdejo v delu varnost. Nekateri delajo, da bi izpolnili potrebe svoje notranjosti ali celo še kaj globljega (Maddux 1992, 29).

Motiviranje, ki se izvaja v okvirih vodenja članov tima, temelji na enakih načelih kot motiviranje vseh zaposlenih v splošnem. Temeljni pristopi, ki jih je potrebno v ta namen redno in dovolj intenzivno uporabljati, da bi sodelavci dosegali želeno uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog, so predvsem spodbujanje, podpiranje, navduševanje, opogumljanje, nagrajevanje, čestitanje za dosežke, izpostavljanje uspehov in dosežkov, hvaljenje, izkazovanje zaupanja ter podobno. Prav tako je pomembno, da vodja spodbuja tudi medsebojno motiviranje med sodelavci tima in skupine, ki prispeva k večji povezanosti med člani, povečuje zadovoljstvo pri delu in ustvarja spodbudno timsko klimo (Mihalič 2014, 39).

Za motivacijo sta značilna dva pomena, če jo preučujemo v povezavi z organizacijo. Po prvem lahko motivacijo označimo kot eno od strategij managementa. Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106).

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven 1998, 106–107):

1. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins 1992).
2. Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy in Becker 1987).
3. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman 1996).
4. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerja energije k postavljenemu cilju (Možina 1994).
5. Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans 1995).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugo, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodujamo k delu, kot nezadovoljen (Svetlik 1998, 152).

Na splošno ravni med oblikovanjem dela na eni ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije (Svetlik 1998, 152).

Herzberg je spraševal računovodske delavce in inženirje, kateri dogodki pri njihovem delu so jim povzročili največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Izkazalo se je, da so *največje zadovoljstvo povzročili* tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo delu vrednost. To so predvsem (Svetlik 1998, 152–153):

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in
- osebna rast.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov (Svetlik 1998, 152–153):

- ustrezna politika in uravljanje v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobri odnosi z nadrejenimi,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače in
- dobri odnosi s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Svetlik 1998, 153).

Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Svetlik 2002, 184):

- *Vsebina dela:* možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
- *Samostojnost pri delu:* možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
- *Plača, dodatki in ugodnosti.*
- *Vodenje in organizacija dela:* ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- *Odnosi pri delu:* dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

- *Delovne razmere*: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperature, prah, hrup in podobno.

Ljudje vrednotijo različne stvari in si postavljajo različne cilje. Enim pomeni denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, da le lahko v miru razrešujejo tehnične in organizacijske probleme, ki pomenijo zanje osebni izziv. Tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, da le lahko ostanejo v varnem okolju organizacije in da ustrezajo svojim predpostavljanim. Na to moramo biti pozorni že pri izbiranju delavcev, ki vstopajo v organizacijo. Vedeti moramo, katere organizacijske cilje bo delavec lahko sprejel za svoje. Enako vprašanje si moramo zastaviti tudi pri oblikovanju dela. Vse rešitve ne ustrezajo vsem delavcem enako (Svetlik 2002, 184).

Za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in naponi, ki so za to potrebni. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval, majhna, ker se na primer za isto mesto poteguje veliko sodelavcev in ker je pričakovati napredovanje šele čez pet ali več let, je malo verjetno, da si bo zato posebej prizadeval dosegati boljše delovne rezultate. Če dodatek za delovno uspešnost znaša le nekaj odstotkov, zanj pa so potrebni veliki delovni naponi in tveganje, da se delavec zameri sodelavcem, bo prizadevanje delavca, da bi prišel do tega dodatka, najbrž majhno (Svetlik 2002, 184).

Motivi so lahko primarni, na primer lakota (izhodišče je potreba po hrani), ali sekundarni, na primer motiv pripadnosti (izhodišče je potreba po družbi) (Treven 1998, 107).

Primarni so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje (Lipičnik, 1994, po Treven 1998, 108). Med primarne motive uvrščamo: lakoto, žejo, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Za to skupino je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočijo preživetje. Ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo, se tudi imenujejo biološki. To so sočasno motivi, ki so podedovani in so v človeku že od rojstva. Značilni so za vse ljudi (Treven 1998, 108).

Čim bolj je družba gospodarsko razvita in kompleksna, tem bolj prihajajo v ospredje sekundarni motivi, ki jih človek ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju (Treven 1998, 109).

Za prebivalce ekonomsko razvitega sveta so veliko pomembnejši sekundarni motivi kot primarni. Sekundarni motivi so tesno povezani s koncepti učenja. Princip učenja, ki se nanaša na spodbujanje, je še posebej konceptualno in praktično povezan z motivacijo. Spodbuda se s tem v zvezi razlaga kot posledica, ki se uporabi z namenom, da bi povečali motivacijo za določeno vrsto vedenja. Vodja oddelka na primer uporabi pozitivno spodbudo tako, da dodeli dan nagradnega dopusta tistim članom oddelka, ki se še posebej izkažejo s svojim delom. S

tem jih motivira, da vključijo vse svoje sposobnosti, ko opravljajo svoje delo (Treven 1998, 107).

Pomembne sekundarne potrebe so (Treven 1998, 110):

- *Potreba po uveljavljanju:*

- delati boljše kot konkurenti,
- dosegati ali presehati zahtevne cilje,
- reševati kompleksne probleme,
- uspešno upravljati naloge,
- razvijati boljše načine za izvedbo del.

- *Potreba po moči:*

- vplivati na ljudi, da spremenijo svoje vedenje,
- nadzorovati ljudi in dejavnosti,
- imeti avtoriteto nad drugimi,
- pridobiti nadzor nad informacijami in viri,
- premagovati nasprotnike ali sovražnike.

- *Potreba po pripadnosti:*

- biti v dobrih odnosih z ljudmi,
- delati s prijaznimi in z družabnimi sodelavci,
- biti sprejet kot član skupine ali tima,
- izogibati se konfliktom,
- sodelovati v prijetnih družbenih dejavnostih.

- *Potreba po varnosti:*

- imeti zanesljivo službo,
- biti zavarovan pred izgubo plače ali ekonomsko nesrečo,
- imeti zavarovanje pred boleznijo ali delovno nezmožnostjo,
- biti zaščiten pred telesnimi poškodbami ali zdravju škodljivimi delovnimi razmerami,
- izogibati se tveganim odločitvam ali nalogam.

- *Potreba po statusu:*

- imeti pravo znamko avtomobila in nositi prava oblačila,
- imeti pravo službo v pravem podjetju,
- živeti v pravem predelu mesta in pripadati pravemu klubu,
- imeti diplomu prave univerze,
- imeti posebne pravice in ugodnosti vodilnih delavcev.

Motiv moči je uspešno proučeval že Alfred Adler, ki je poudaril, da je ena od osnovnih teženj človeka težnja po superiornosti. Potrebo po vodenju in nadzoru ljudi ali motiv nadrejenosti je mogoče zlahka opazovati tudi v sodobni slovenski družbi (Treven 1998, 111).

Motiv uveljavitve se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi njemu dodeljenih nalog. Ljudje z veliko potrebo po uveljavljanju so naklonjeni okoliščinam, v katerih lahko tekmujejo za določen standard, na primer za ocene, denar, položaj, da bi sebi dokazali lastno uspešnost. Ljudje z majhno potrebo po uveljavitvi pa so motivirani za prevzem takšnih nalog, pri katerih je malo možnosti, da bi naredili napako pri njihovi izvedbi. Zato so ti naklonjeni lahkim opravilom ali zelo zahtevnim nalogam, pri katerih napaka v izvedbi ne bi povzročila neprijetnih posledic, ker obstaja velika verjetnost, da tudi drugi pri teh nalogah ne bodo uspešni (Treven 1998, 111).

Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Posamezniki, za katere je značilna velika potreba po pripadnosti, so posebej občutljivi za odnose z drugimi, na primer s člani družine, prijatelji ali sodelavci. V njih je močna želja po tem, da preživijo čim več časa v družbi. Nezadovoljena potreba po pripadnosti, še posebej pri prvo omenjenih, lahko povzroči občutek velike osamljenosti (Treven 1998, 112).

Motiv varnosti je zelo intenziven pri ljudeh v sodobni, zelo tehnološko razviti družbi. Značilni predstavniki takšne družbe se namreč vsak dan srečujejo z negotovostjo na številnih življenjskih področjih. Od njega se zahteva, da je sposoben plačevati obroke za hišo ali avto, se udeležiti raznih seminarjev, izobraževati na dodiplomskem ali na podiplomskem študiju, skrbeti za otroke, se posvetiti družini in pridobiti ali obdržati ustrezno delovno mesto (Treven 1998, 112).

Motiv statusa je poleg motiva varnosti še najbolj značilen za sodobno družbo. Uspešen član te družbe si pogosto najbolj prizadeva pridobiti statusne simbole, ki so v materialni obliki, na primer prava oblačila, pravi avto, naslov bivališča, bazen ali najnovejša računalniška programska oprema. Manj pa ga zanimajo temeljne, k človeku usmerjene vrednote življenja. Čeprav pogosto označujemo statusne simbole kot stranski proizvod sodobne družbe, je treba omeniti, da so ti obstajali v družbi že vse od nastanka človeštva (Treven 1998, 112).

2.7 Uspešnost tima

Uspešnost tima je pogojena z uspešnostjo njegovega vodenja oziroma skupina in tim bosta učinkovita in uspešna v tolikšni meri, kot sta učinkovito in uspešno vodena. Vodja je seveda odvisen od članov svojega tima, vendar so člani neprimerno bolj odvisni od svojega vodje, zato je njegova vloga odločilna (Mihalič 2014, 21).

Skupina in tim lahko dosejata tako sinergične učinke kot učinkovitost v primeru, če udeležanata temeljna načela timskega dela in temeljita na individualni učinkovitosti tako vodje kot tudi vsakega posameznega člana skupine ali tima (Mihalič 2014, 25).

Učinkovitost tima in skupine je mogoče spodbujati, ohraniti in povečati zlasti z naslednjimi pristopi, ukrepi in usmeritvami (Mihalič 2014, 25):

- doseganje čim večje usklajenosti med kompetencami članov in zahtevami del,
- uvedba mehanizmov merjenja rezultatov, posledic posameznih ukrepov in doseganja ciljev,
- izvajanje rednega povratnega informiranja članov o njihovi učinkovitosti in uspešnosti,
- hitro prilagajanje spremembam in načrtno spodbujanje odzivnosti na nove zahteve in razmere,
- sistematično preverjanje kakovosti produktov,
- sprotno odpravljanje napak pri delu in odkrivanje razlogov za njihov nastanek,
- definiranje realnih in dosegljivih, vendar še vedno ambicioznih ciljev tima,
- preprečevanje preobremenjenosti članov tima,
- sistematično in permanentno nadgrajevanje znanj,
- spodbujanje inovativnosti, ustvarjalnega razmišljanja in invencioniranja,
- spodbujanje samoiniciativnosti in proaktivnosti znotraj tima in skupine,
- izvajanje nehierarhične, neposredne in kolegialne komunikacije,
- izboljševanje delovnega okolja tima in skupine,
- spodbujanje sodelovanja pred tekmovanjem v timu,
- nenehno preverjanje poznavanja narave, zahtev in lastnosti ciljev,
- skupinsko in timsko sprejemanje ključnih odločitev,
- itd.

Permanentno spremljanje dosežkov tima mora biti usmerjeno tako na vmesno preverjanje morebitnih odstopanj od cilja kot tudi na preverjanje opravljenih del in nalog ter analiziranje končno uzvedenih projektov in doseženih ciljev. Skupina oziroma tim je sredstvo organizacije za doseganje zelenih rezultatov, zato je nujno spremljanje tako dosežkov na področju timskega delovanja kot pri realiziranju korporativnih ciljev. Oba dejavnika namreč zahtevata sprotno analiziranje in po potrebi prilagajanje zahtevam in potrebam organizacije ter popraviljanje odstopanj. V ta namen je potrebno določiti elemente, s katerimi bomo periodično preverjali dosežke tima in časovne mejnike. Osredotočiti se je potrebno na ključne vidike, zlasti na kazalnike kakovosti pri opravljanju del in nalog torej, vpliv na krepitev intelektualnega in finančnega kapitala, pozicioniranost na trgu in druge tovrstne mehanizme merjenja uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter v skladu s temi opredeliti kriterije za merjenje uspešnosti tima. Ključni in pomembni dosežki imajo namreč največji vpliv na uspešnost organizacije kot celote in tudi obratno, zato mora biti sistem spremljanja dosežkov tima in tudi vsakega sodelavca usklajen s sistemom analiziranja uspešnosti organizacije (Mihalič 2014, 40–41).

3 VODENJE TIMSKEGA DELA

Timsko delo je zelo pomembno za boljši poslovni uspeh organizacije. Da tim dosega želene cilje, mora imeti vodjo, ki ga bo na najustreznejši način pripeljal do njih. Obstaja veliko različnih stilov vodenja, ki pa so odvisni od različnih dejavnikov, kot so filozofija vodenja, situacija glede na razmere, v katerih vodja odpravlja svoje delo, glede na naravo dela in nalog ter seveda glede na karakteristike vodenih, kar je najpomembnejše (Kavčič 1991, 218).

3.1 Stili vodenja

Stil vodenja pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilne pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge, kakšen vzorec vedenja uporabijo, ko delajo z ljudmi, da bodo naloge pripeljali do zelenih ciljev.

Med tradicionalne vodstvene sloge spadajo tisti, ki so se razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah in na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa. V to skupino spadajo (Bizjak in Petrin 1996, 138–139):

- *Patriarhalni slog vodenja*: ta izhaja iz odnosa oče–otroci. Dober patriarh–vodja se odlikuje predvsem s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Značilnosti tega sloga so nedeljene pristojnosti vodje, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. To je mogoče le v specifičnih razmerah preprostih proizvodnih odnosov in pri nezahtevnem delu v manjših skupinah.
- *Karizmatični slog vodenja*: ta izhaja iz odnosa vodja–podaniki, spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebnostne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi. Velikokrat se uveljavlja v političnih sistemih, kjer je tako mogoče obvladati velike skupine. Pri strokovnih opravilih mora biti karizma utemeljena predvsem z znanjem, če naj vodja obvladuje podrejene in delo.
- *Avtokratski slog vodenja*: izhaja iz odnosa diktator–podložniki. Ta slog vodenja oblikuje različne organizacijske strukture, s katerimi želi doseči prisilo in zagotoviti, da so naloge opravljene. Pogosto se uveljavlja v večjih in velikih sistemih po neuspelem karizmatičnem ali patriarhalnem vodenju, da bi z njim zagotovili organizirano disciplino.
- *Birokratski vodstveni slog*: z gleduje se po odnosu birokrat–uslužbenci. Izhaja iz formalno opredeljene moči, oprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega delovnega mesta. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganiziranja. Zanj je značilna na veliko ravni razdeljena organizacijska struktura, ki onemogoča vsak človeški odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Delavca se obravnava le kot sredstvo za delo. Razlika med vodjem in podrejenimi se zato praviloma povečuje.

Eden od načinov klasifikacije stilov vodenja je razlikovanje stilov na *kontinuumu od avtoritarnega do demokratičnega*. Ena skrajnost je vodenje, kjer stoddostno odloča nadrejeni in vpliva podrejenih sodelavcev na odločitve ni. Ta stil označujejo za avtoritarnega. Nasprotna skrajnost pa je stil, kjer imajo na odločitve stoddostni vpliv sodelavci, podrejeni, skupina, vodja pa ga nima. Na tem kontinuumu opredeljuje naslednje stile vodenja (Kavčič 1991, 219–220):

- *Avtoritarni*: odloča predpostavljeni, pogosto izvaja s silo.
- *Patriarhalni*: odloča nadrejeni, pogosto izvaja s pomočjo manipulacije.
- *Informirajoči*: odloča nadrejeni, izvaja pa s prepričevanjem.
- *Svetovalni*: nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje.
- *Kooperativni*: skupina razvije predloge, nadrejeni izbere.
- *Participativni*: skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirih.
- *Demokratični*: skupina odloča avtonomno, predstojnik je le koordinator.

Lipičnik (1998, 314–315) je podal drugačno opredelitev najpogostejših stilov, in sicer navaja naslednje:

Birokratski stil vodenja je zvrst zadržanega sloga vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

Razvijalski stil vodenja skuša pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu, zato vodja sodelavce spodbuja, jih zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

Dobrohotni avtokratski slog vodenja je k nalogam usmerjeni način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.

Izvrševalski slog vodenja skuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti, zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti.

Dezerterski slog vodenja je navadno manj uspešna zvrst vodenja. Vodje skušajo zagotoviti minimalne rezultate in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

Misijonarski stil vodenja je manj ugoden socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

Avtokratski stil vodenja je tisti, pri katerem avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi, od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje, običajno se ga bojijo.

Kompromisarski slog vodenja ni najbolj uspešen. Vodjo–kompromisarja zaznamujejo omahljivost, sprejemanje nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost. S tem pa pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

3.2 Kakšen mora biti vodja

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo (Možina 2002a, 502).

Kadarkoli vidite ljudi, ki so pri svojem delu dobri, ste lahko prepričani, da delajo v območju svoje moči. To pa ni dovolj za uspešnega vodjo. Dobri vodje pomagajo drugim najti območja njihovih sposobnosti in jih opogumljajo, da delajo znotraj njih. Najboljši vodje znajo prepoznati zmožnosti in omejitve drugih in tako jih lahko postavijo na mesto, kjer bodo njihove kvalitete prišle do izraza. Na žalost večina ljudi ne dela znotraj območja svojih moči in ne dosega svojega potenciala (Maxwell 2009, 61–62).

Da bi vodja lahko opravljal svojo nalogo, mora imeti avtoriteto, to je priznane pravice in sposobnosti za vodenje (Bizjak in Petrin 1996, 140).

Avtoriteta je odvisna od (Bizjak in Petrin 1996, 140):

- institucionalnih danosti – delavec mora biti na vodilno mesto imenovan, zato so njegove obveznosti določene z zakonskimi in organizacijskimi predpisi,
- karizme, to je osebnostnih lastnosti – posameznik že na zunaj vzbuja zaupanje s svojim vedenjem, pravimo, da ima prirojene sposobnosti vodenja,
- znanja in sposobnosti za določeno delo – delo je vedno zahtevnejše, zato sodelavci spoštujejo vodjo, ki jim v težavah pri delu lahko pomaga.

Kateri dejavniki so v določenih delovnih okoljih prevladujoči, je odvisno od dela samega, njegove zahtevnosti, izobrazbe delavcev ipd. (Bizjak in Petrin 1996, 140).

S povsem praktičnega vidika je koristno poznati lastnosti dobrega in slabega vodje. Stanuga (1970, 150, po Bizjak in Petrin 1996, 140) navaja naslednje:

Dober vodja:

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,
- daje pri delu zgled svojim ljudem,

- vedno drži dano besedo,
- daje jasna navodila,
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- rad sprejema predloge,
- pravilno ukrepa,
- ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- zna načrtovati delo.

Slab vodja:

- se pogosto razburja,
- se preveč rad šali,
- navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi,
- se vedno z nekom prepira,
- ljudje ga ne marajo,
- prihaja utrujen na delo,
- rad ima stališče »velikega človeka«,
- je trmast,
- ima malo prijateljev,
- se hitro vznemiri.

Kot lahko vidimo, imajo psihološki dejavniki odločilno vlogo pri oblikovanju dobrega ali slabega vodje (Bizjak in Petrin 1996, 141).

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo sebe in imajo sposobnost vizije (Možina 2002a, 502).

Posamezne sposobnosti, ki bi jih naj vodja imel, Možina (2002a, 502–503) opisuje:

- *Delitev moči* – nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Če je tako, potem vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. S tem dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo in sebe. Delitev moči in nadzor zadovoljujeta temeljno človekov potrebo po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatívno. Torej je vodja svoje delo dobro opravil.
- *Intuicija* – sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje je stvar intuicije. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega. O intuiciji tudi pravijo, da je nakopičeno notranje t.i. tiho znanje.

- *Vizija* – je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov, izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, delničarji.
- *Skladnost vrednot* – pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije, po drugi strani pa odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in z zahtevami dela na drugi strani. Takih primerov je v praksi kar precej tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih skupin.

Sestavni del vodenja je tudi *delegiranje*. Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. To je stalen proces, ki temelji na sodelovanju in omogoča rast vsakemu posamezniku tako vodje kot članov (Možina 2002a, 504).

Vodja mora odgovoriti na nekaj vprašanj (Možina 2002a, 505):

1. *Kaj je treba narediti?* Izdelati je treba jasen in popoln opis nalog. Jasen mora biti končni cilj naloge. Opis naloge mora ustrezati znanju in izkušnjam sodelavcev.
2. *Kdo je odgovoren?* Natančno je treba določiti, kdo je odgovoren za nalogo v celoti in kdo odgovarja za podnaloge. Določiti je treba obseg pooblastil osebja, ki je v zvezi z izvedbo naloge. Meje med nalogami vodje in tistimi, ki jih opravljajo podrejeni sodelavci, morajo biti jasno začrtane.
3. *Kako naj se naloga izvede?* Naloga vodje je, da spodbudi sodelavce, da pridejo na dan s predlogi o načinu dela. Če je način predpisan, je treba natančno pojasniti, zakaj prav ta način izvajanja naloge.
4. *Kdaj mora biti naloga opravljena?* Postaviti je treba končne roke za nalogo in podnaloge skupaj s sodelavci. Doseči je treba soglasje o realnosti postavljenih rokov in opredeljenih ciljev.

Odgovornost za uspešnost delegiranja vedno ostaja v pristojnosti vodje (Možina 2002a, 505).

Uspešnost tima je pogojena z uspešnostjo njegovega vodenja oziroma skupina in tim bosta učinkovita in uspešna v tolikšni meri, kot sta učinkovito in uspešno vodena. Vodja je odvisen od članov svojega tima, vendar so člani neprimerno bolj odvisni od svojega vodje, zato je njegova vloga odločilna (Mihalič 2014, 21).

Temeljna naloga vodje tima je zagotovitev sredstev in kapitala ter pogojev za čim bolj kakovostno, dinamično in produktivno opravljanje del in nalog ter usmerjanje skupnih prizadevanj k doseganju cilja. To je izjemno zahtevna naloga, sestavljena iz vrste kompleksnih dejavnikov, ki jih mora vodja pravilno analizirati, upravljati in nadzorovati, če želi dosegati in ohranjati dobro delovanje tima kot celote in posameznih sodelavcev (Mihalič 2014, 21).

Vloge vodje v timu so (Mihalič 2014, 21):

- koordinator,
- aktivator,
- usklajevalec,
- nadzorovalec,
- usmerjevalec,
- svetovalec,
- povezovalec,
- motivator.

Mesner–Adolškova (1995, 84) je zapisala, da je vloga vodje naslednja:

- oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje (sem spada sooblikovanje standardov in norm, integriranje skupine, podpiranje skupine),
- vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, testiranje konsenza, odločanje, nadzor itd.).

Vloga vodje je torej v začetku zelo velika, ko pa je kultura enkrat formirana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik (Mesner–Andolšek 1995, 84).

Mesiti (2003, 20) pa navaja, kako mora voditelj navdihovati time:

- z vizijo, da vidijo kot tim,
- s složnostjo, da so trdno povezani kot tim,
- s prijateljstvom, da živijo kot tim,
- z namenom, da so njihove namere timske,
- s praznovanjem, da zmagajo kot tim,
- z odprtostjo, da se sporazumevajo kot tim,
- z empatijo, da čutijo kot tim,
- s produktivnostjo, da so učinkoviti kot tim,
- s spodbudo, da delujejo kot tim.

V timu vodja prevzema nalogo koordinatorja dela članov tima, načrtovanja izvedb nalog in projektov, organiziranja poteka dela v timu, razporejanja vlog znotraj skupine, delegiranja nalog, spremljanja napredka, korigiranja odstopanj in analiziranja učinkov. Vzporedno mora vodja svoje sodelavce v timu zlasti usmerjati, jim svetovati in nuditi pomoč v primerih nedoseganja kakovosti, prenizke produktivnosti, nedoseganja rokov za izvedbo, pomanjkanja znanj in drugih kompetenc ter podobno (Mihalič 2014, 22).

Vodja mora torej voditi vsakega posameznega sodelavca znotraj tima ter hkrati tim kot celoto ter ob tem dosežati čim večjo kohezijo tima s čim boljšo integracijo vlog vsakega člana v skupni cilj. Vloga vodje tima je namreč prvenstveno povezovalna. Pri tem pa gre seveda za upravljanje z različnostjo, torej različnih potencialov, znanj, osebnostnih lastnosti,

sposobnosti in zmožnosti ter njihovo dopolnjevanje in povezovanje v čim bolj homogeno celoto, da bi tim dosegel svoj namen (Mihalič 2014,22).

Vloga vodje je, da obstoječe potencialne vse članov tima v čim večji meri in čim bolj učinkovito uporabi pri doseganju cilja ter da potencialne sodelavce nenehno nadgrajuje. V tem kontekstu ima vodja tima funkcijo upravljalca kompetenc, ki omogoča vsem članom tima, da čim bolj izkoristijo svoj potencial in da prek doseganja lastnega strokovnega, osebnostnega in kariernega razvoja in rasti dosežajo rast in razvoj tima kot celote in s tem posledično organizacije. Vodja mora pri tem torej skrbeti za lasten permanenten razvoj in rast ter doseganje lastne odličnosti kot zgled vsem članom tima in hkrati enako omogočati in tudi zahtevati od sodelavcev (Mihalič 2014, 22–23).

Vsi zmagovalni timi se v praksi med seboj sicer pomembno razlikujejo, vendar pa je vsem skupna lastnost težnja po doseganju odličnosti s stalnim izboljševanjem in učenjem. Vodja tima mora spodbujati nenehno pridobivanje novih znanj, njihovo apliciranje in preizkušanje pri delu in posledično na trgu, razpršitev in medsebojni prenos znanj znotraj tima, evalviranje načinov pridobivanja znanj, odkrivanje tihih znanj sodelavcev in tudi njihovo nagrajevanje ter nenazadnje še zlasti gospodarjenje z znanji in drugimi kompetencami (Mihalič 2014, 23).

Pomembna vloga, ki jo mora sodoben vodja prevzeti ob vodenju tima, pa je vezana tudi na razvoj in ohranjanje ustrezne in spodbudne mikroklimo in mikrokulture znotraj tima, ki je prav tako ključnega pomena za doseganje uspešnosti. Pri tem je vloga vodje vezana na načrtno in sistematično motiviranje, zagotavljanje podpore, nudenje pomoči, nagrajevanje in sankcioniranje ter navduševanje in spodbujanje (Mihalič 2014, 23).

3.3 Prednosti in slabosti vodenja v timu

Naloga vodje tima je, da na eni strani vodi skupino in tim kot povezano celoto ter da na drugi strani individualno vodi vsakega posameznega člana skupine in tima. To pomeni, da mora vodja prilagajati način vodenja glede na organizacijo in glede na lasten tim ter glede na specifične značilnosti, kompetence in zmožnosti svojih sodelavcev v timu. Temeljno pravilo je, da se vodja v čim večji meri seznanja z vsemi znanji, veščinami, izkušnjami, osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi, ambicijami in željami vsakega posameznega člana tima, da bi jim lahko bolj prilagajal slog in tudi pristope vodenja (Mihalič 2014, 27–28).

Kljub temu, da je predpogoj za uspešnost in učinkovitost vsakega sodelavca v timu individualizirano in pravilno vodenje, pa se pomembno razlikuje od vodenja istega sodelavca kot posameznika, saj se mora prilagajati tudi skupini in timu. S tega vidika je vloga vodje tima oziroma skupine še toliko zahtevnejša in kompleksnejša. Prav tako je pri vodenju posameznih članov tima potrebno upoštevati, da vsak posameznik praviloma drugače deluje

znotraj skupine in tima kot pa individuuum, zato tudi pristopi vodenja vselej niso enako učinkoviti (Mihalič 2014, 28).

Vodja mora torej skrbeti, da bo metode in tehnike vodenja uporabljal po meri posameznika in jih hkrati prilagajal potrebam tima in skupine ter usklajeval z zahtevami korporativnih ciljev. Tovrstna razčlenjenost vodenja je velik izziv za vsakega vodjo, kar pa je obvladljivo zlasti z zavedanjem potreb po individualno prilagojenem vodenju, izkušnjami skozi delo s sodelavci tima in nenazadnje tudi s preizkušanjem različnih pristopov v praksi in prilagajanjem glede na rezultate in učinke tako z vidika posameznega člana skupine kot z vidika celotnega tima (Mihalič 2014, 28).

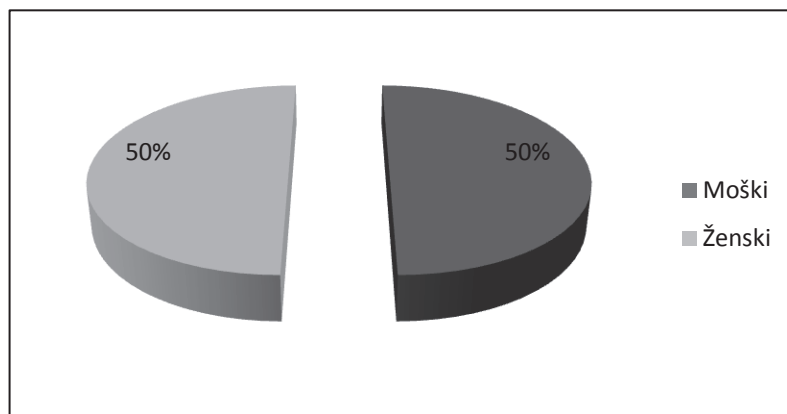
4 METODOLOGIJA

4.1 Vzorec

Rezultati so podani pisno in prikazani v obliki grafov. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 50 anketirancev iz različnih organizacij.

1. vprašanje : *Spol*

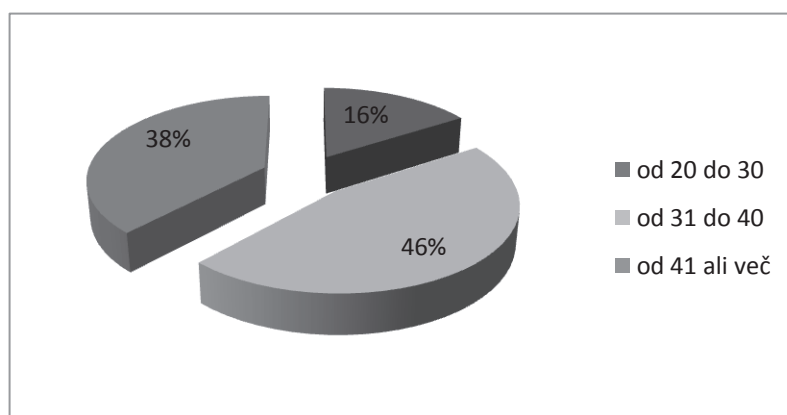
Pri anketiranju je sodelovalo 25 moških in 25 žensk.



Slika 1: Spol

2. vprašanje: *Starost*

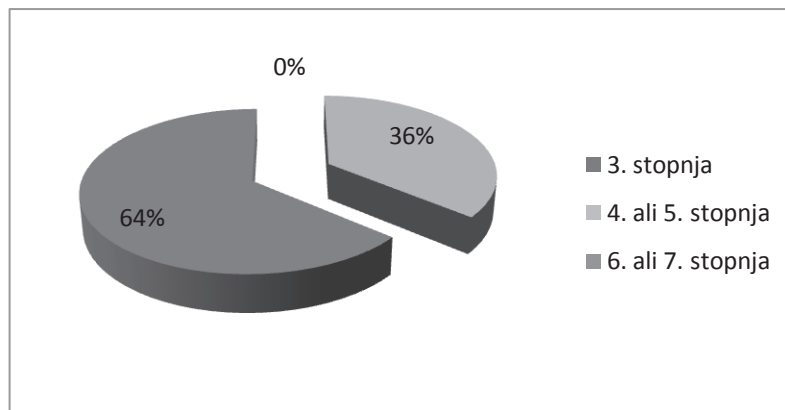
Na vprašanje je odgovorilo osem posameznikov, starih od 20 do 30 let, 23 posameznikov, starih od 21 do 40 let, ter 19 posameznikov, starih 41 let ali več.



Slika 2: Starost

3. vprašanje: *Katero stopnjo izobrazbe imate?*

Noben od anketirancev ni imel le 3. stopnje izobrazbe, 18 anketiranih je imelo 4. ali 5. stopnjo izobrazbe, 32 anketiranih pa je imelo 6. ali 7. stopnjo izobrazbe.



Slika 3: Stopnja izobrazbe

4.2 Anketni vprašalnik

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, v katerem smo postavili 16 vprašanj, ki se nanašajo na to, koliko se v različnih organizacijah poslužujejo timskega dela, ali delajo raje v timu ali kot posamezniki, kdaj so bolj produktivni, kakšen je njihov vodja, kaj jih pri delu najbolj motivira, ali so zadovoljni v podjetju, v katerem delajo, in drugo. Pri vprašanjih smo podali možne odgovore, pri vprašanju o zadovoljstvu v podjetju, v katerem delajo, pa smo dali možnost, da anketiranci odgovore napišejo sami.

4.3 Postopek anketiranja

Anketne vprašalnike smo zaposlenim razdelili osebno.

Anketirance smo izbrali v različnih slovenskih podjetjih. Anketni vprašalnik smo razdelili v podjetju Gorenje, d. d., Deos, d. d., Eles, d. o. o., Banka Celje, d. d., Podkrižnik, d. o. o.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV IN INTERPRETACIJA ANKETE

V petem poglavju bomo interpretirali rezultate ankete, ki smo jo izvedli v različnih slovenskih podjetjih.

Z anketnim vprašalnikom bomo ugotavljali pravilnost postavljenih hipotez iz prvega poglavja.

Te hipoteze so:

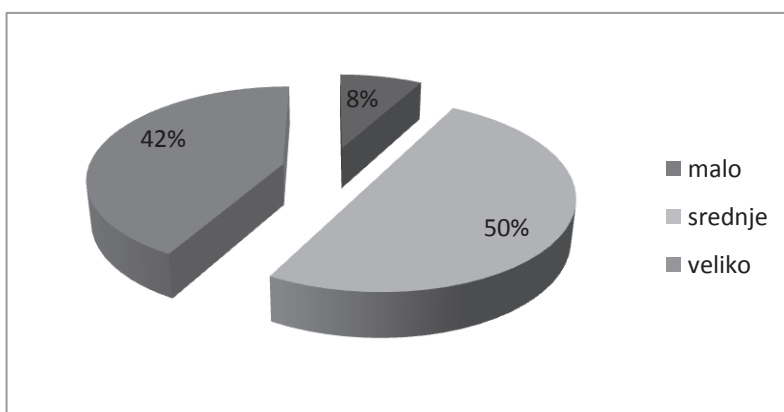
- H1: Zaposleni raje delajo v timu in so v timu bolj produktivni.
- H2: Več kot tretjina anketiranih se poslužuje timskega dela.
- H3: Zaposlene za delo najbolj motivira dober odnos s sodelavci in z vodjo.
- H4: V izbranih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.
- H5: Več kot polovica anketiranih meni, da bi vodja svoje delo lahko opravljal bolje.

5.1 Analiza rezultatov

Pri analizi rezultatov bomo analizirali vprašanja od štiri do 12. Vsako ugotovitev bomo podali v številu in odstotku delavcev ter ugotovitev interpretirali.

4. vprašanje: *Koliko se v vaši organizaciji uporablja timsko delo?*

Štirje vprašani so odgovorili, da se v njihovi organizaciji malo opravlja timsko delo, 25 vprašanih je odgovorilo, da se timskega dela opravlja srednje, 21 vprašanih pa je odgovorilo, da je v njihovih organizacijah veliko timskega dela.



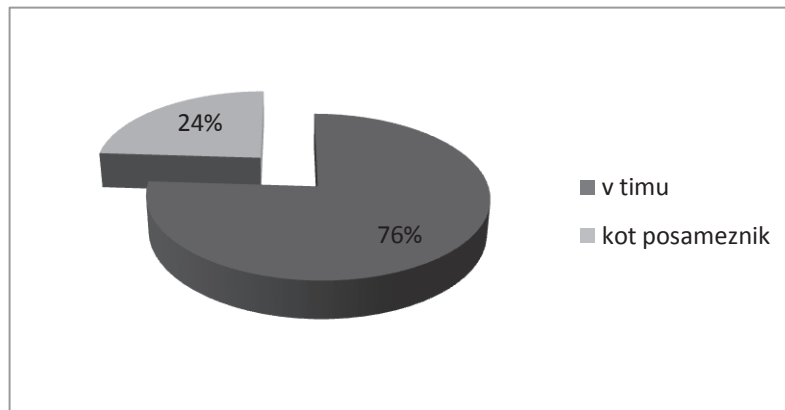
Slika 4: Koliko se uporablja timsko delo

Iz rezultatov je razvidno, da se v različnih podjetjih v veliki meri poslužujejo timskega dela. Maddux (1992,15) je zapisal: »Pomanjkanje timskega dela na kateremkoli nivoju upravljanja (ali med nivoji) nujno omejuje organizacijsko uspešnost in lahko neko podjetje tudi uniči.«

Funkcije v podjetjih so vse bolj povezane in medsebojno odvisne, zato brez timskega dela podjetje težje doseže svoje cilje.

5. vprašanje: *Vam je lažje delati v timu ali kot posameznik?*

Kar 38 vprašanih je odgovorilo, da lažje delajo v timu, 12 vprašanih pa raje dela kot posameznik.

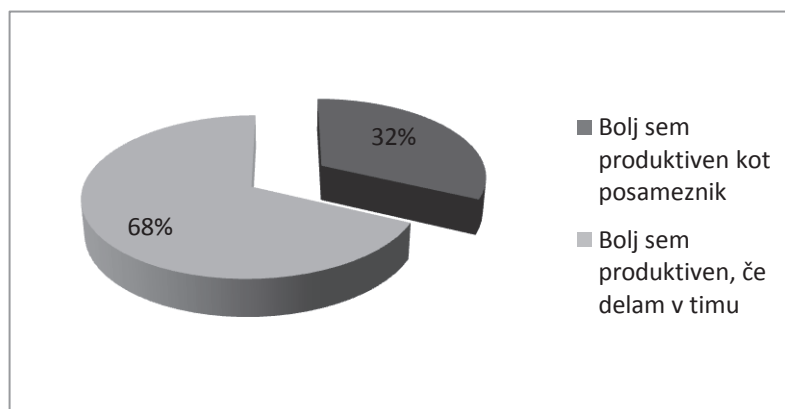


Slika 5: Vam je lažje delati v timu ali kot posameznik

Velika večina raje dela v timu kot posamezno. Prednosti dela v timu so več znanja, raznovrstne rešitve, člani, ki lahko odločajo o poteku naloge, so bolj dovzetni za nalogo. Delo v timu je bolj produktivno in učinkovito.

6. vprašanje: *Ste bolj produktivni, če delate sami ali v timu?*

16 vprašanih je bolj produktivnih, če delajo sami, 34 posameznikov pa je bolj produktivnih, če delajo v timu.



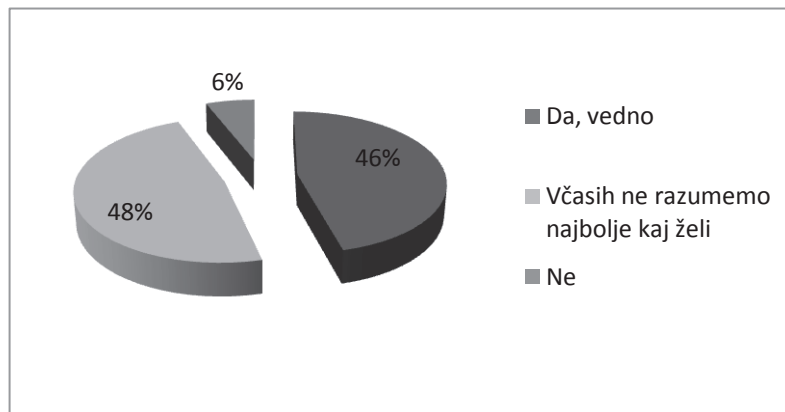
Slika 6: Produktivnost

Rezultati so pokazali, da več kot polovica anketiranih raje dela v timu. Timsko delo zagotavlja hitrejše in enostavnejše opravljanje del in nalog. Zaposleni si med seboj

izmenjujejo podatke in znanja, imajo možnost sprotnega reševanja problemov. V timu se počutijo varne, saj se odgovornosti in dolžnosti porazdelijo med člani tima.

7. vprašanje: *Daje vaš vodja tima jasna navodila za delo?*

23 vprašanih je odgovorilo, da daje njihov vodja vedno jasna navodila za delo, 24 vprašanih navaja, da včasih ne razumejo najbolje, kaj želi, trije anketirani pa so odgovorili, da njihov vodja ne daje jasnih navodil za delo.

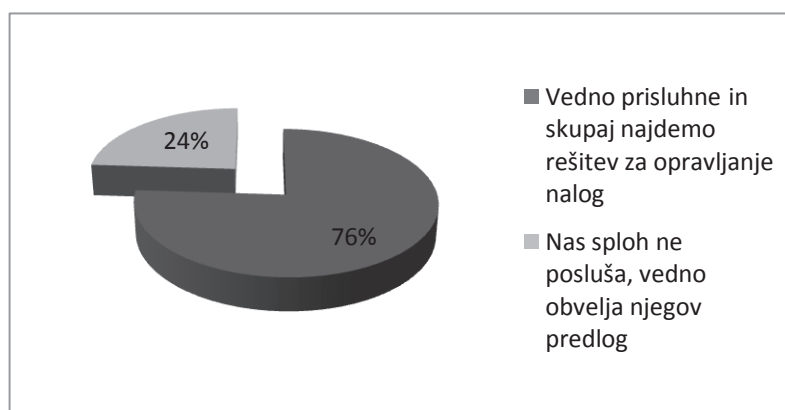


Slika 7: Jasnost navodil

Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da kar 48 % vprašanih včasih ne razume najbolje, kaj vodja želi od njih. Vodja mora dati jasna navodila in narediti načrt za delo.

8. vprašanje: *Vaš vodja prisluhne predlogom tima ali vedno obvelja njegov predlog?*

38 zaposlenih je odgovorilo, da njihov vodja vedno prisluhne predlogom in skupaj najdejo rešitev za opravljanje nalog. 12 zaposlenih pa je odgovorilo, da jih vodja sploh ne posluša, ne sprejema nobenih predlogov in vedno obvelja le njegov predlog.

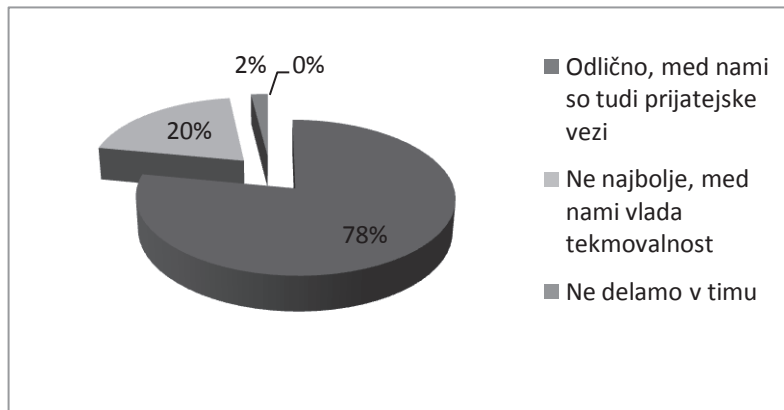


Slika 8: Sprejemanje predlogov

V anketi smo ugotovili, da kar 76 % vodij prisluhne predlogom tima, kar je povsem pravilno. Dober vodja mora biti dober poslušalec, rad mora sprejemati predloge, s tem dokaže zaupanje v svoj delovni tim, delavci pa postanejo pripadnejši podjetju.

9. vprašanje: *Kako se v timu razumete?*

Kar 39 vprašanih je odgovorilo, da se v timu odlično razumejo in da so med njimi tudi prijatejske vezi. deset vprašanih je odgovorilo, da se ne razumejo najbolje, med njimi vlada tekmovalnost. En vprašan pa je odgovoril, da ne dela v timu.



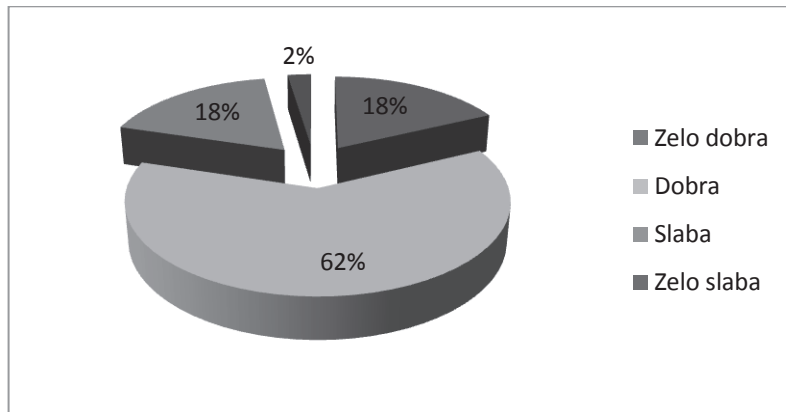
Slika 9: Razumevanje v timu

Kar 39 od 50 vprašanih pravi, da se v timu odlično razumejo in da so med člani tima tudi prijateljske vezi. deset pa jih meni, da v timu vlada tekmovalnost. Vendar je Maxwell (2009, 63) zapisal: »Zdrava tekmovalnost v ekipi je dobra. Ljudi prisili, da dajo vse od sebe. Vendar mora ekipa delati skupaj.«

Najbolj pomembni pa so seveda dobri odnosi med člani, saj pomenijo tudi boljše opravljanje nalog, kar predstavlja za podjetja pozitivno stran timskega dela.

10. vprašanje: *Kakšna je komunikacija med vodjo in ostalimi člani?*

Devet vprašanih je odgovorilo, da je komunikacija zelo dobra. 31 vprašanih je odgovorilo, da je komunikacija dobra. Devet vprašanih je odgovorilo, da je komunikacija med vodjo in ostalimi člani slaba. En vprašan pa je odgovoril, da je komunikacija zelo slaba.

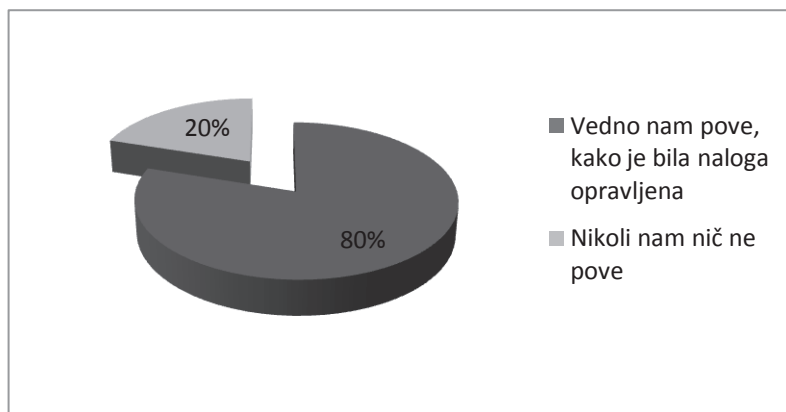


Slika 10: Komunikacija

Zelo dobra komunikacija je zelo pomembna za uspešnost nalog. Analiza je pokazala, da je devet anketiranih odgovorilo, da je komunikacija zelo dobra, kar 31 pa meni, da je komunikacija dobra, kar pomeni, da se v podjetjih zavedajo pomembnosti komunikacije.

11. vprašanje: *Vam vodja po opravljeni nalogi pove o uspešnosti naloge?*

40 zaposlenih je odgovorilo, da jim vodja vedno pove, kako je bila naloga opravljena. Deset zaposlenih pa je odgovorilo, da jim vodja nikoli ne pove o uspešnosti naloge.

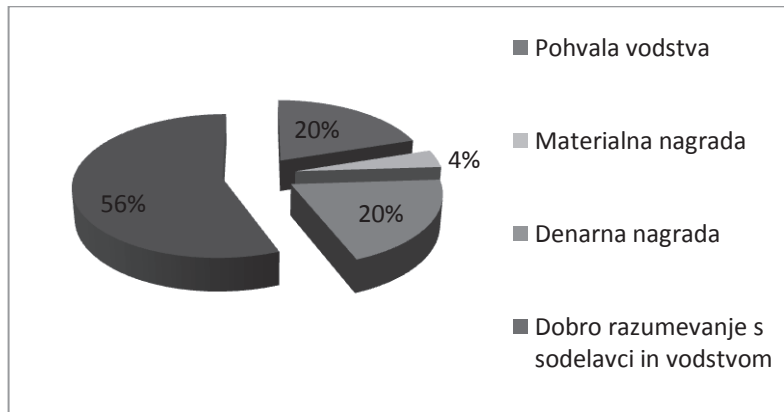


Slika 11: Uspešnost nalog

Kar 40 anketiranih od 50 je odgovorilo, da jim vodja vedno pove o uspešnosti naloge. Dober vodja mora vedno povedati, kako je bila naloga opravljena, le tako lahko zaposleni vedo, ali je bil način njihovega dela uspešen ali ne.

12. vprašanje: *Kaj vas za delo najbolj motivira?*

Deset vprašanih je odgovorilo, da jih za delo najbolj motivira pohvala vodstva. Dva vprašana sta odgovorila, da ju motivira materialna nagrada. Deset vprašanih je odgovorilo, da jih motivira denarna nagrada. Kar 28 vprašanih pa je odgovorilo, da jih za delo najbolj motivira dobro razumevanje s sodelavci in z vodstvom.

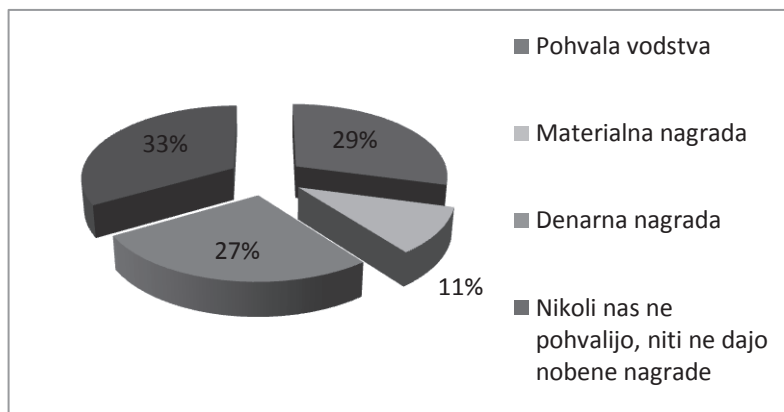


Slika 12: Motivacija

Iz rezultatov je razvidno, da zaposlene v izbranih slovenskih podjetjih najbolj motivira dobro razumevanje s sodelavci in z vodstvom. Vodja mora poskrbeti za to, da so odnosi dobri, v kolikor niso, mora poskrbeti, da se izboljšajo. Razvidno je, da zaposlene bolj motivirajo nematerialne stvari kot materialne.

13. vprašanje: *Katerega načina motivacije se v vašem podjetju najbolj poslužujejo?*

14 vprašanih je odgovorilo, da jih v njihovem podjetju motivirajo s pohvalo vodstva. Pet vprašanih je odgovorilo, da jih v podjetju motivirajo z materialno nagrado. 13 vprašanih je odgovorilo, da se v njihovem podjetju za motivacijo najbolj poslužujejo denarne nagrade. Kar 16 vprašanih pa je odgovorilo, da jih nikoli ne pohvalijo, niti ne dajo nobene nagrade.

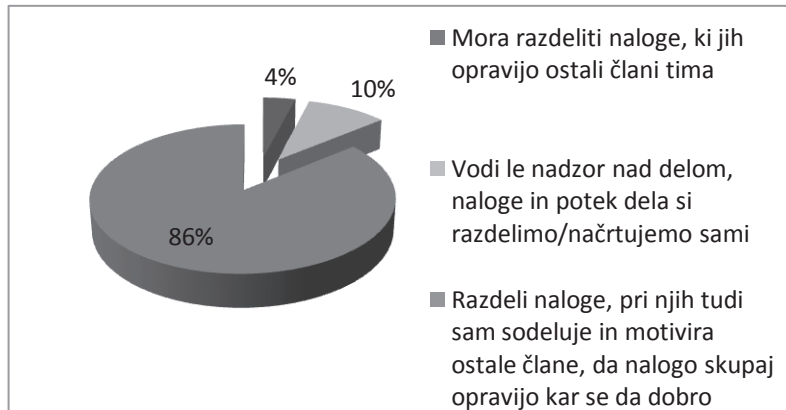


Slika 13: Način motivacije v podjetju

Namen motivacije je, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo, prispevajo še več k opravljanju nalog. Zato je potrebno zaposlene ob uspehih pohvaliti, jih nagraditi. Je pa iz rezultatov razvidno, da je kar 16 od 50 vprašanih odgovorilo, da jih za opravljeno delo nikoli ne pohvalijo in ne dajo nobene nagrade.

14. vprašanje: *Kakšen mora biti po vašem mnenju vodja tima?*

Dva anketiranci sta odgovorila, da mora vodja razdeliti naloge, ki jih opravijo ostali člani tima. Pet anketirancev je odgovorilo, da vodja vodi le nadzor nad delom, naloge in potek dela pa si razdelijo/načrtujejo sami. 43 anketirancev meni, da mora vodja razdeliti naloge, pri njih tudi sam sodelovati in motivirati ostale člane, da delo skupaj opravijo kar se da dobro.

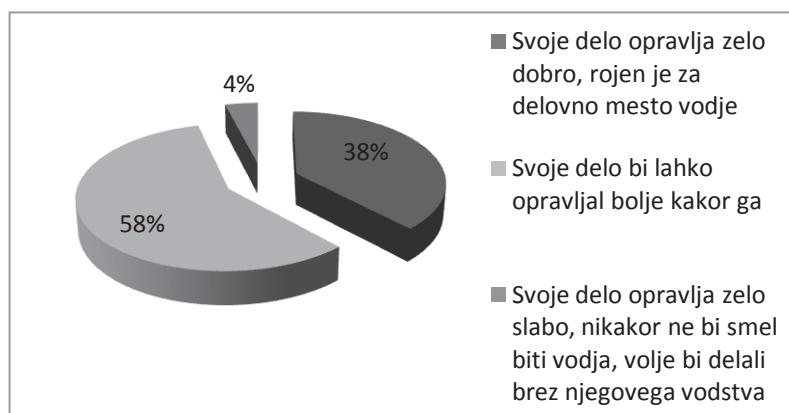


Slika 14: Vodja tima

Velika večina anketiranih, kar 43 od 50, se zaveda, kakšen mora biti vodja. V timu vodja prevzema nalogo koordiniranja dela članov tima, načrtovanja izvedb nalog in projektov, organiziranja poteka dela v timu, razporejanja vlog znotraj skupine, delegiranja nalog, spremljanja napredka, korigiranja odstopanj in analiziranja učinkov (Mihalič 2014, 22). V tistih podjetjih, kjer se zavedajo pomena vodje, lahko lažje pripeljejo naloge do zelenih ciljev.

15. vprašanje: *Ali vaš vodja svoje delo opravlja dobro?*

19 vprašanih je odgovorilo, da njihov vodja svoje delo opravlja zelo dobro, je rojen za delovno mesto vodje. Kar 29 vprašanih je odgovorilo, da bi vodja svoje delo lahko opravljal bolje. Dva vprašana pa sta odgovorila, da vodja svoje delo opravlja zelo slabo, nikakor ne bi smel biti vodja.

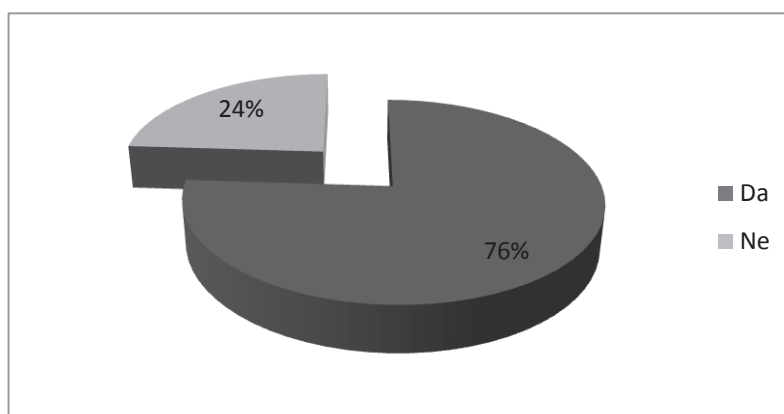


Slika 15: Opravljanje dela vodje

Iz rezultatov je razvidno, da je 19 od 50 vprašanih z vodjo zelo zadovoljnih. 29 od 50 vprašanih meni, da bi njihov vodja lahko svojo funkcijo opravljal bolje. V podjetjih bi morali več pozornosti nameniti odnosu z zaposlenimi, saj zaradi njih podjetje dobro ali slabo posluje.

16. vprašanje: *Ste zadovoljni v podjetju, v katerem delate?*

38 vprašanih je odgovorilo, da so v podjetju zadovoljni. Zadovoljni so v veliki meri zaradi dobrega odnosa s sodelavci, ker jih delo veseli, zaradi redne zaposlitve in rednega plačila. 12 vprašanih v podjetju, v katerem delajo, niso zadovoljni. Vzroki za nezadovoljstvo so slaba plača, slabi odnosi s sodelavci in z vodstvom, nespoštovanje delavcev, neorganiziranost dela.



Slika 16: Zadovoljstvo v podjetju

Kar 38 vprašanih je zadovoljnih v podjetju, v katerem delajo. Vzroki za zadovoljstvo so dobri odnosi s sodelavci, opravljajo delo, ki jih veseli. Zadovoljni so tudi zato, ker jim je pomembno, da imajo redno zaposlitev. 12 vprašanih ni zadovoljnih v podjetju, v katerem delajo, kot vzroke pa navajajo slabe odnose z sodelavci in z vodstvom, nespoštovanje delavcev. Vodstvo bi moralo te vzroke opaziti in jih izboljšati, kajti le zadovoljni delavci bodo delo opravljali dobro in v korist posamezne organizacije.

5.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika potrdili ali ovrgli zastavljene hipoteze. Vsako ugotovitev bomo na kratko pokomentirali.

H1: Zaposleni raje delajo v timu in so v timu bolj produktivni.

Glede na izvedeno anketo smo ugotovili, da kar 38 zaposlenih oziroma 76 % dela raje v timu kot posameznik. Prav tako pa smo tudi ugotovili, da je kar 68 % oziroma 34 zaposlenih pri delu v timu bolj produktivnih. S tem smo potrdili zastavljeno hipotezo. 12 oziroma 24 % delavcev raje delajo kot posamezniki. 16 oziroma 32 % delavcev pa je bolj produktivnih, če delajo kot posamezniki in ne v timu.

H2: Več kot tretjina anketiranih se poslužuje timskega dela.

S četrtem vprašanjem smo spraševali, koliko se v organizacijah anketirancev uporablja timsko delo. Kar 21 oziroma 42 % zaposlenih je odgovorilo, da se v njihovi organizaciji veliko poslužuje timskega dela, kar je več kot tretjina vseh vprašanih. S tem smo hipotezo potrdili. 25 oziroma 50 % zaposlenih meni, da se v njihovih organizacijah timskega dela poslužujejo srednje, štirje oziroma 8 % pa je odgovorilo, da se v organizaciji timskega dela poslužujejo redko.

H3: Zaposlene za delo najbolj motivira dober odnos s sodelavci in z vodjo.

Glede na izvedeno anketo smo ugotovili, da kar 56 % oziroma 28 zaposlenih za delo najbolj motivira dober odnos s sodelavci in z vodjo. S to ugotovitvijo smo hipotezo potrdili. Deset vprašanih oziroma 20 % je odgovorilo, da jih najbolj motivira pohvala vodstva. Prav tako je deset oziroma 20 % vprašanih odgovorilo, da jih motivira denarna nagrada. 4 % oziroma dva pa sta odgovorila, da ju za delo najbolj motivira materialna nagrada.

H4: V izbranih organizacijah je več kot tretjina nezadovoljnih delavcev.

S šestnajstim vprašanjem smo spraševali, ali so anketirani zadovoljni v podjetju, v katerem delajo. Kar 38 oziroma 76 % anketiranih je odgovorilo, da so zadovoljni. Hipotezo, ki smo jo postavili, lahko po tej ugotovitvi ovržemo. Kar 25 oziroma 65,79 % teh, ki so zadovoljni v podjetju, v katerem delajo, so pod razlog za zadovoljstvo navedli dobre odnose s sodelavci in z vodjo. 11 oziroma 28,95 % zadovoljnih zaposlenih pod razlog navaja to, da jih delo, ki ga opravljajo, veseli. En oziroma 2,63 % navaja kot razlog za zadovoljstvo redno zaposlitev. En oziroma 2,63 % zadovoljnih zaposlenih pa kot razlog navaja redno plačilo.

12 oziroma 24 % anketiranih ni zadovoljnih v podjetju, v katerem delajo. Štirje oziroma 33,33 % od nezadovoljnih delavcev navaja kot razlog za nezadovoljstvo slabo plačo. Dva oziroma 16,67 % od nezadovoljnih navajata kot razlog za nezadovoljstvo slab odnos z vodjo. Trije oziroma 25 % nezadovoljnih delavcev navaja kot razlog, da vodstvo delavcev ne spoštuje. Dva oziroma 16,67 % navaja kot razlog za nezadovoljstvo slabe odnose s sodelavci. En oziroma 8,33 % pa pravi, da je nezadovoljen zaradi prevelike tekmovalnosti med sodelavci in premalo timskega duha.

H5: Več kot polovica anketiranih meni, da bi vodja svoje delo lahko opravljal bolje.

S petnajstim vprašanjem smo spraševali, ali vodja anketiranih dobro opravlja svoje delo. 29 oziroma kar 58 % vprašanih je odgovorilo, da bi vodja lahko opravljal svoje delo bolje. S tem smo hipotezo potrdili. 19 oziroma 38 % meni, da njihov vodja svoje delo opravlja zelo dobro in je rojen za to delovno mesto, medtem ko dva oziroma 4 % vprašanih meni, da njihov vodja svoje delo opravlja zelo slabo, da nikakor ne bi smel biti vodja in da bi bolje delali brez njegovega vodstva.

6 SKLEP

Živimo v svetu hitrega tempa življenja in nenehnih sprememb. Podjetja morajo biti prav zaradi tega v nenehni pripravljenosti, da se lahko hitro in predvsem učinkovito odzovejo na priložnosti in reševanje problemov, ki se pojavljajo v konkurenčnem okolju. Organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni ključnega pomena za njihov uspeh. Zato jih je potrebno pri njihovem delu spodbujati, jim dati možnost, da povedo svoje mnenje, jih za dobro delo nagraditi. Znan pregovor pravi, da več glav več ve, zato je za podjetja zelo pomembno timsko delo. V tim so združeni posamezniki z različnimi osebnostmi, sposobnostmi, znanji in idejami. Njihova uspešnost delovanja kot tima pa je v veliki meri odvisna od njihovega vodstva. Vodja tima ima odločilno nalogo, zato to delovno mesto ne more opravljati vsak. Dober vodja mora znati prisluhniti članom tima in jih motivirati, da čim bolje opravljajo svoje naloge. Menimo, da bi delavci veliko bolje opravljali svoje delo, če bi pri odločitvah lahko sodelovali in bili za dobro delo nagradjeni. Rezultati ankete so pokazali, da kar 32 % delavcev ni bilo za svoje delo nikoli pohvaljenih, niti nagradjenih. Vodje bi morali pohvaliti ali nagraditi svoje delavce, saj bi jih s tem motivirali, da bi svoje delo opravljali še bolje.

Cilje diplomske naloge smo s teorijo in raziskovalnim delom dosegli. Predstavili in pojasnili smo pojme tim, timsko delo, vodenje tima, člani tima. Ugotovili smo, da je timsko delo za organizacije zelo pomembno, saj predstavlja kakovostnejše, enostavnejše in hitrejše opravljanje nalog. Izboljšuje možnosti za hitrejše prilagajanje novim razmeram in potrebam organizacije, prav tako tudi hitrejše prilagajanje spremembam, vzpostavlja boljše pogoje za inoviranje, omogoča hitrejšo rast, napredek in razvoj celotne organizacije. Timsko delo zagotavlja učinkovitost in uspešnost celotne organizacije. Ugotovili smo tudi, da več kot polovica zaposlenih raje dela v timu kot posameznik in so v timu tudi bolj produktivni. Zaposleni si med seboj izmenjujejo podatke in znanja, zato lahko tudi hitreje in sproti rešujejo probleme, ki pri opravljanju delovnih nalog nastanejo. Z rezultati ankete smo tudi ugotovili, kaj zaposlene pri delu najbolj motivira. V veliki večini jih za delo motivirajo dobri odnosi s sodelavci in z vodstvom, na drugem mestu pa je pohvala vodstva. Ugotavljamo, da so zaposlenim veliko bolj pomembni nematerialni načini motiviranja. Zaradi teh dejavnikov so zaposleni pri delu zadovoljni. Če bi organizacije bolj poudarile odnose med zaposlenimi in vodstvom, upoštevale njihova mnenja in jih kdaj nagradile, bi bil njihov uspeh skoraj zagotovljen.

V uvodnem delu smo postavili pet hipotez, ki smo jih nato s predstavitvijo rezultatov in njihovo interpretacijo potrdili ali ovrgli. Večina postavljenih hipotez je bila potrjena, le hipoteza, pri kateri smo predpostavljali, da je v izbranih organizacijah več kot tretjina nezadovoljnih delavcev, je bila ovržena. Glede na rezultate se je izkazalo, da se podjetja kar veliko poslužujejo timskega dela, kar pomeni, da se zavedajo pomena takšnega načina dela in da le z njim lahko organizaciji zagotovijo boljši poslovni uspeh.

LITERATURA

- Bizjak, Franc, Petrin, Tea. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Feldman, R. S.. 1996. *Understanding Psychology*. New York: McGraw–Hill.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Landy, F. J., Becker, W. S.. 1987. Motivation theory reconsidered. V *Research in organizational behaviour*, ur. L. L. Cummings in B. M. Staw, 1–38. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Copis.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luthans, F.. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw–Hill.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama: vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maxwell, John C. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Mesiti, Pat. 2003. *Povežite se z ljudmi! : načela, praksa in portret vodenjstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Mesner–Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2014. *Kako vodim skupino in tim*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2002a. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Delo v teamu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540–579. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002c. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–616. Radovljica: Didakta.
- Robbins, Stephen P. 1992. *Essentials of Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Stanuga, Berislav. 1970. *Psihologija dela*. Kranj: Višja šola za organizacijo dela.
- Svetlik, Ivan. 1998. Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 152–154. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. Motiviranost, delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 182–185. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wild, Ray. 1990. *Essentials of production and operations management*. London: Cassell Education Ltd.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Sabina Sedminek, študentka na Fakulteti za management v Celju. Ob zaključku študija, sem si izbrala za diplomsko nalogo naslov *Vloga in vodenje timskega dela v organizacijah*, zato bi Vas prosila, da izpolnite anketni vprašalnik, ki je pred Vami.

Vprašalnik je anonimen, podatki, pridobljeni z vprašalnikom, se bodo uporabili izključno za izdelavo diplomske naloge.

Izpolnjevanje: **Obkrožite črko pred vašim odgovorom. Možen je samo en odgovor.**

Že vnaprej se Vam za Vaše odgovore lepo zahvaljujem.

Sabina Sedminek

1. Spol?

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost?

- a) od 20 do 30
- b) od 31 do 40
- c) 41 ali več

3. Katero stopnjo izobrazbe imate?

- a) 3. stopnja (osnovna šola)
- b) 4. ali 5. stopnja (srednja šola)
- c) 6. ali 7. stopnja (višja, visoka šola)

4. Koliko se v vaši organizaciji uporablja timsko delo?

- a) Malo
- b) Srednje
- c) Veliko

5. Vam je lažje delati v timu ali kot posameznik?

- a) V timu
- b) Kot posameznik

6. Ste bolj produktivni, če delate sami ali v timu?

- a) Bolj sem produktiven kot posameznik
- b) Bolj sem produktiven, če delam v timu

7. Daje Vaš vodja tima jasna navodila za delo?

- a) Da, vedno
- b) Včasih ne razumemo najbolje, kaj želi
- c) Ne

8. Vaš vodja prisluhne predlogom tima ali vedno obvelja njegov predlog?

- a) Vedno prisluhne in skupaj najdemo rešitev za opravljanje nalog
- b) Nas sploh ne posluša, vedno obvelja njegov predlog

9. Kako se v timu razumete?

- a) Odlično, med nami so tudi prijateljske vezi
- b) Ne najbolje, med nami vlada tekmovalnost
- c) Ne delamo v timu

10. Kakšna je komunikacija med vodjo in ostalimi člani?

- a) Zelo dobra
- b) Dobra
- c) Slaba
- d) Zelo slaba

11. Vam vodja po opravljeni nalogi pove o uspešnosti naloge?

- a) Vedno nam pove, kako je bila naloga opravljena,
- b) Nikoli nam nič ne pove.

12. Kaj Vas za delo najbolj motivira?

- a) Pohvala vodstva
- b) Materialna nagrada
- c) Denarna nagrada
- d) Dobro razumevanje s sodelavci in vodstvom

13. Katerega načina motivacije se v vašem podjetju najbolj poslužujejo?

- a) Pohvala vodstva
- b) Materialna nagrada
- c) Denarna nagrada
- d) Nikoli nas ne pohvalijo, niti ne dajo nobene nagrade

14. Kakšen mora biti po Vašem mnenju vodja tima?

- a) Mora razdeliti naloge, ki jih opravijo ostali člani tima
- b) Vodi le nadzor nad delom, naloge in potek dela si razdelimo / načrtujemo sami

- c) Razdeli naloge, pri njih tudi sam sodeluje in motivira ostale člane, da nalogo skupaj opravijo kar se da dobro

15. Ali Vaš vodja svoje delo opravlja dobro?

- a) Svoje delo opravlja zelo dobro, rojen je za delovno mesto vodje
- b) Svoje delo bi lahko opravljal bolje
- c) Svoje delo opravlja zelo slabo, nikakor ne bi smel biti vodja, bolje bi delali brez njegovega vodstva

16. Ste zadovoljni v podjetju, v katerem delate?

- a) Da:
Zakaj: _____
(dobri odnosi s sodelavci in vodstvom, delo me veseli, za dobro opravljeno delo smo večkrat pohvaljeni, nagrajeni ...)
- b) Ne:
Zakaj: _____
(slabi odnosi s sodelavci, slab odnos z vodjo, v podjetju ne spoštujejo delavcev in njihovih mnenj ...)