

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KLJUČNE ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANJA
USPEŠNIH TIMOV TER NJIHOVE UMESTITVE V
ORGANIZACIJSKO STRUKTURO PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2015

ZORAN ŽABKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Zoran Žabkar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor zaključnega magistrskega dela z naslovom **KLJUČNE ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANJA USPEŠNIH TIMOV IN NJIHOVE UMEMITITVE V ORGANIZACIJSKO STRUKTURO PODJETIJ**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključnega magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - o poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - o pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 30. avgusta 2015

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	- 1 -
1 RAZVOJ, OPREDELITEV TIMA, VRSTE IN ZNAČILNOSTI TIMOV.....	- 5 -
1.1 RAZVOJ PODJETIJ IN NJIHOVE ORGANIZACIJE	- 5 -
1.2 RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE	- 7 -
1.3 OPREDELITEV SKUPINE.....	- 9 -
1.4 ZVRSTI SKUPIN	- 10 -
1.5 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI TIMA	- 11 -
1.6 USPEŠNOST TIMA.....	- 13 -
1.7 VRSTE TIMOV	- 14 -
1.8 PREDNOSTI TIMSKEGA DELA.....	- 16 -
2 MANAGEMENT TIMA.....	- 17 -
2.1 MANAGEMENT V SPLOŠNEM	- 17 -
2.2 PLANIRANJE DELOVANJA TIMA	- 18 -
2.3 PLANIRANJE ORGANIZACIJE TIMA	- 18 -
2.3.1 Določitev skupine in njihovih članov.....	- 18 -
2.3.2 Organizacija tima	- 20 -
2.4 KADROVANJE ALI RAVNANJE Z ZMOŽNOSTMI ČLANOV TIMA	- 22 -
2.4.1 Osebnostne značilnosti članov ekipe.....	- 22 -
2.4.2 Tehnike vključevanja članov v ekipo	- 23 -
2.4.3 Vključevanje članov po vedenjskih vzorcih.....	- 24 -
2.5 VODENJE TIMA	- 26 -
2.5.1 Opredelitev vodenja	- 26 -
2.5.2 Sposobnosti za vodenje	- 27 -
2.5.3 Načini vodenja.....	- 29 -
2.5.4 Značilnosti vodenja v timu	- 31 -
2.5.5 Komuniciranje	- 33 -
2.5.5.1 Opredelitev komuniciranja	- 33 -
2.5.5.2 Načini in vrste komuniciranja.....	- 34 -
2.5.5.3 Komunikacijske strukture	- 35 -
2.5.5.4 Motnje v komuniciranju.....	- 36 -
2.5.6 Motiviranje in nagrajevanje.....	- 37 -
2.6 KONTROLA ORGANIZACIJE TIMA	- 40 -
2.6.1 Opredelitev kontrole tima.....	- 40 -
2.6.2 Preoblikovanje tima.....	- 42 -

2.7	KONTROLA DELOVANJA TIMA IN USPEHA	- 43 -
2.8	POSLEDICE ORGANIZACIJE	- 43 -
2.8.1	Ravnanje s konflikti.....	- 43 -
2.8.1.1	Opredelitev konflikta.....	- 43 -
2.8.1.2	Vzroki za nastanek konfliktov	- 44 -
2.8.1.3	Odpravljanje konfliktov.....	- 46 -
2.8.2	Učenje in izobraževanje.....	- 46 -
2.8.3	Vzdušje v timu.....	- 47 -
3	VKLJUČEVANJE TIMOV V ORGANIZACIJO PODJETJA.....	- 50 -
3.1	RAZVOJ TIMOV IN NJHOVO VKLJUČEVANJE V ORGANIZACIJO PODJETJA	- 50 -
3.2	VKLJUČEVANJE TIMOV V POSLOVNOFUNKCIJSKO ORGANIZACIJSKO STRUKTURO .	- 51 -
3.3	PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	- 53 -
3.4	PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	- 55 -
3.5	ČISTA PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	- 57 -
3.6	TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	- 58 -
	SKLEP	- 61 -
	LITERATURA IN VIRI	- 63 -

KAZALO SLIK

Slika 1: Prednosti timskega dela	-16-
Slika 2: Profil članov dobre ekipe	-23-
Slika 3: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje	-27-
Slika 4: Temeljne sposobnosti za vodenje	-28-
Slika 5: Nekateri značilni komunikacijske strukture	-35-
Slika 6: Mehanizem motiviranja	-38-
Slika 7: Vključevanje tima v obstoječo poslovnofunkcijsko obliko	-52-
Slika 8: Projektna organizacijska oblik	-54-
Slika 9: Projektnomatrična organizacijska oblika	-56-
Slika 10: Čista projektna organizacijska oblika	-57-
Slika 11: Čista timska organizacijska oblika	-59-
Slika 12: Vodoravna timska organizacijska oblika	-60-

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih ekip	-41-
---	------

UVOD

Na pragu 21. stoletja doživlja svet velikanske spremembe; to je čas velikega napredka in novih možnosti. V nekaj letih smo bili priča vzponu postindustrijske družbe, prihodu informacijske dobe, razvoju računalništva, razvoju biotehnologije in navsezadnje revoluciji medčloveških odnosov (Levine & Crom, 1995, str. 9).

Okolje podjetij se vse hitreje spreminja, tem spremembam pa morajo nujno slediti tudi podjetja, ki s svojim delovanjem tudi vplivajo nanj. S spremembami prihajajo - in postanejo nujne - novosti na področju managementa in s tem njegovih funkcij, tudi vodenja (angl. *leadership*). Trg zahteva prilagajanje uporabnikom in s tem neprestane novosti. Konkurenčni boj zato dobivajo ustvarjalna podjetja, ki na trgu nenehno nudijo nove, izvirne izdelke, storitve in doživetja (Rozman, 2014, str. 4-5). Proizvodi (tudi storitve in doživetja) so zato vse bolj prilagojeni uporabniku, kompleksni in morajo biti uvedeni na trg čim prej. Podjetja se zaradi zahtevnih razmer na trgu srečujejo s kopico zahtevnih nalog, ki se pojavljajo enkratno, rešene pa morajo biti v kratkem času. Dela ne sestavljajo več samo množinske rutinske aktivnosti, usmerjene v učinkovitost in nizke stroške, marveč vse bolj enkratne dejavnosti na vseh ravneh podjetja.

Podjetja se danes srečujejo z velikimi spremembami v poslovanju. V času, ko se pojavijo prva podjetja (začetek prejšnjega stoletja), so ta bila majhna in organizacijsko nerazvita, količine proizvodov majhne, proizvodi standardizirani, tehnična delitev dela enostavna, delo je bilo ponavljajoče, sprememb malo, povpraševanje je presegalo ponudbo. S časom so podjetja začela izboljševati učinkovitost s povečevanjem količin proizvodov in zniževanjem stroškov (množinska proizvodnja). Kot posledica se pojavi konkurenca z nižanjem prodajnih cen in izboljševanjem prodajnih pogojev, npr. hitrosti in kakovosti dobav. Podjetja iščejo svoje stroškovno/cenovne konkurenčne prednosti. S tem pa se začne lov za kupce. Usmerjenost podjetij se od proizvoda obrne h kupcu. Podjetja so prisiljena še naprej povečevati učinkovitost, širiti asortiment izdelkov, vlagati v razvoj in tehnologijo, vpeljevati nove pristope, kot npr. trženje, saj povpraševanje ni več večje od ponudbe. Podjetja so prisiljena v internacionalizacijo, veliko jih nastopa celo globalno, proizvodnja postane proizvodnja ob pravem času (angl. *just in time*), podjetja iščejo tržne niše in nove trge, za kupce se pripravljajo individualne ponudbe, zahteva se velika prilagodljivost in odzivnost. Ključni dejavnik podjetij ni več samo tehnološka ali stroškovna prednost, marveč ustvarjalnost, inovativnost, drugačnost in prilagodljivost. Nedelko in Potočan (2014, str. 35) tako navajata več avtorjev, ki trdijo, da ustvarjalnost in inovativnost predstavljata ključni dejavnik uspeha organizacij, kar še posebej velja v časih zmanjšanja gospodarske aktivnosti.

Ustvarjalnost in inovativnost v podjetjih sta v veliki meri odvisni od ustreznega managementa in organizacije. Management s svojim delom zagotavlja, da bodo zaposleni ustvarjalni in inovativni. Vračar Stepanović (2011, str. 11-124) v svoji doktorski disertaciji raziskuje prilagajanje organizacije pospeševanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Organizacija podjetja

se mora temu prilagoditi; vlogo specializiranih oddelkov, sestavljenih iz zaposlenih iste specialnosti, prevzemajo skupine, sestavljene iz ljudi različnih specialnosti, ki jih poznamo kot time ali ekipe. Zato je zelo pomembno, da zna podjetje sestavljati in uravnati time, ki bodo uspešni, da bodo zahtevane naloge dobro in hitro rešene, postavljeni cilji doseženi, da bodo v ekipi ustrezno povezani strokovnjaki in drugi člani, ki bodo znali sodelovati, med katerimi bo prihajalo do ustreznega reševanja konfliktov in ustvarjanja novosti, komunikacija med njimi pa bo gladko »tekla«.

Vsa ta dejstva zahtevajo drugačen način managementa in organiziranja podjetij, nove organizacijske oblike podjetij, ki omogočajo prilagajanje nastalim razmeram in ki vse pogosteje vključujejo time. Tako novonastalih problemov ni več možno reševati samo v oddelkih (hierarhičnih skupinah), ampak predvsem v skupinah, kjer sodelujejo strokovnjaki z različnih področij (timi ali ekipe). Tako se lahko glede na potrebe oblikujejo občasni timi, ki se jih razpusti, ko je naloga opravljena. Če se naloge še naprej ponavljajo, občasen tim postane stalni (Rozman, 2011, str. 135-148). Danes pa je tudi vse več podjetij, ki se ukvarjajo samo s projekti (npr. gradbena panoga), njihova organizacijska struktura pa ima primesi timske organizacijske oblike. Postavlja se vprašanje, kako time umestiti v organizacijo celega podjetja.

Kljub raziskovanju in preučevanju timov, njihove organizacije in managementa pa vsaj nekateri pregledi kažejo, da v praksi timi pogosto niso uspešni. Daft in Marcic (2013, str. 566) navajata izsledke raziskave proizvodnih podjetij v ZDA, v kateri 80% v raziskavo vključenih podjetij odgovarja, da imajo določene vrste timov. Vendar samo 14% teh podjetij ugotavlja, da je delovanje timov uspešno. Približno enak odstotek podjetij meni, da je delovanje timov povsem brez vpliva na uspeh podjetja.

Prav te in podobne ugotovitve, pa tudi izkušnje v podjetju, kjer sem zaposlen, so me vodile k preučevanju vprašanja, zakaj je velik del timov neuspešnih in kako ravnati, da se bo njihova uspešnost povečala. Zaradi odvisnosti delovanja timov od organizacije in managementa sem preučeval prav ta vidik zagotavljanja uspešnosti timov. V magistrskem delu obdelana problematika izhaja iz dejstva, da timsko delo danes postaja vse bolj nujno, timi pa morajo delovati dobro, da so naloge lahko opravljene tako, kot to zahtevajo razmere na trgu. Kljub temu da delo v timih prinaša veliko prednosti, pa timi pogosto ne delujejo ustrezno. Za to obstaja vrsta razlogov, kot npr. vpliv hierarhije, včasih so timi lahko sestavljeni brez prave potrebe, predvsem pa bi izpostavil **neustrezno sestavo tima, neustrezno ravnanje s timom in neustrezno vključitev timov v organizacijsko strukturo podjetja**. Mnogi od navedenih razlogov so povezani z vztrajanjem pri preteklih organizacijskih rešitvah. Vse večja pogostost timov, še bolj pa pomembnost njihovega delovanja zahtevata preučevanje timov, ki bo vodilo k njihovi uspešnosti in učinkovitosti.

Namen preučevanja timov, tako tudi v tem magistrskem delu, je predvsem v doseganju tako učinkovitega kot uspešnega delovanja timov. Učinkovitost timov pomeni, da timi pravočasno

in s čim nižjimi stroški ustvarijo rešitve. Uspešnost pa pomeni koristi, ki se kažejo v doseganju ciljev, kot so dobiček, zadovoljstvo uporabnikov ipd., tako z vidika dela tima kot podjetja. S preučevanjem organizacije in ravnanja s timi ter njihove umestitve v organizacijo podjetja hočemo vplivati tako na uspešno delo timov kot tudi na poslovanje podjetij in njihov obstoj. Moj namen je predvsem preučiti dejavnike vplivanja na uspešnost timov, ki jih vidim zlasti v njihovi organizaciji in ravnanju (managementu) z njimi.

V organizacijskem smislu je moj namen prispevati k izboljšanju odločitev o organiziranju posameznih timov in povezav vseh timov v podjetjih in drugih združbah ter o samem ravnanju s timi. Ekonomski namen pa je prispevati k večji uspešnosti timov, s tem pa k večji uspešnosti podjetij. Delo in ugotovitve so namenjene kot opomnik glavnemu managementu oziroma managerjem, ki time sestavljajo in vključujejo v delovanje podjetja, prav tako pa tudi vodjem timov, ki so neposredno odgovorni za njihovo uspešnost.

Prvi temeljni cilj magistrskega dela je prikazati razvoj gospodarjenja in podjetij v preteklosti ter utemeljiti, kot posledico vrste sprememb, nujnost in pomen organiziranja timov in timskega dela. Sledi prikaz procesa oblikovanja in delovanja uspešnega tima s poudarjanjem ključnih dejavnikov, ki na uspešen management timov vplivajo. Pri tem je oblikovanje tima mišljeno dinamično, torej ne le v nastajanju tima. Zato je v dinamično oblikovanje tima ustrezno vključeno tudi ravnanje s timi. Gre za organiziranje tima, ki ga bomo razumeli kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije, skladno z dejstvom, da je tim organizacijski pojav. Naj poudarim, da bom upošteval sodobnejše razumevanje managementa (po Lipovcu, 1987) kot procesa planiranja, uveljavljanja in kontrole tako poslovanja kot organizacije in ne klasične členitve managementa na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo, ki ne upošteva razlikovanja med poslovanjem in organizacijo.

V tem okviru bom prikazal posamezne faze organiziranja tima kot sestavnega dela managementa, poleg planiranja in kontroliranja organizacije zlasti funkcijo uveljavljanja organizacije, ki jo sestavljata ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje. S tem bom prikazal zakonitosti oblikovanja timov in timskega dela v podjetju (združbi). Ustrezno ravnanje s timi, ki upošteva situacijske spremenljivke in značilnosti timov, namreč zagotavlja uspešnost tima; zagotavljanje pa je vedno treba gledati kot proces.

Timi pa so vpeti v organizacijo podjetja, zato bo drugi temeljni cilj preučevanje mesta tima v organizacijski strukturi podjetja z opisom nekaj organizacijskih oblik, ki vključujejo time. Zlasti bom preučil timsko organizacijsko obliko podjetja kot novejšo obliko, ki se še razvija. Oblikovanje tima je namreč vključeno v oblikovanje organizacije podjetja (Rozman & Stare, 2008). Tudi tu je cilj upoštevati že omenjeni novejši pristop delitve upravljalno-managerskega procesa, kjer sta fazi načrtovanja in kontrole ločeni na načrtovanje in kontrolo organizacije ter načrtovanje in kontrolo poslovanja; v poslovanje sodi izvedba, v organizacijo pa njeno uveljavljanje (Rozman & Kovač, 2012).

V magistrskem delu po korakih predstavim samo začetno oblikovanje tima, ki se kaže zlasti v njegovi določitvi in kadrovske zasedenosti, ter faze ravnanja s timi in način vključevanja timov v organizacijsko strukturo podjetja. Prikažem ključne dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje in delovanje uspešnega tima. Pri tem gre za pregled in študij (novejše) literature različnih avtorjev, tako domačih kot tujih, primerjavo med njimi in podajanjem lastnih mnenj.

Uvodoma bom pojasnil predvsem pojav in razvoj timov kot logične posledice številnih velikih sprememb v gospodarjenju podjetij in drugih združb. Večina avtorjev s področja organizacije in managementa timov preučuje time kot danost v razvitem načinu gospodarjenja podjetij; le redki prikazujejo in utemeljujejo razloge za tak razvoj. Obstaja več razlogov za nastajanje timov v podjetjih; nekatere od njih prikazuje Rozman (2011). Prav tako se mi zdi pomembno opredeliti time v odnosu do skupin. Večji del avtorjev namreč loči skupine in time. Podrobnejše preučevanje opredelitev enih in drugih pa pokaže nejasnosti in prekrivanja. Zato bom delil mnenje manjšega števila avtorjev, da so **timi ena od zvrsti skupin** in razlikoval zlasti hierarhične skupine (oddelke) in nehierarhične skupine (time).

Koraki metode kot logičnega procesa do spoznanj si sledijo v naslednjem vrstnem redu. Prvi korak, ki sem ga že opisal, je prikaz spreminjanja in razvoja okolja (poslovanja) podjetja, ki pripeljeta najprej do pojava občasnih timov (v primeru projektov), kasneje pa še do nastanka stalnih timov.

Naslednji korak bo opredelitev, delitev in ugotavljanje značilnosti skupin in timov ter razlogi zanje. Zvrsti timov bom povezal s situacijsko teorijo, tako značilnostmi okolja kot podjetja samega. To bo tudi eden od prispevkov zaključnega magistrskega dela.

Sledilo bo organiziranje timov, ki vključuje načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ter nekatere posledice organizacije (ravnanje s konflikti, učenje in izobraževanje ter vzdušje v timu). Tu se prikaže upoštevanje novega pristopa k upravljalno-ravnalnemu procesu, ki poudarja ločeno razumevanje in obravnavanje organizacije in poslovanja. Dejansko gre namreč za preučevanje področij v managementu in organizaciji timov, ki je pogosto prisotno. To, kar je v mojem magistrskem delu drugačno, je upoštevanje drugačnih (novejših) organizacijskih spoznanj, kar zna voditi k nekaterim drugačnim (novejšim) zaključkom. Predvsem pa ta pristop zagotavlja, da ne bo šlo le za ponavljanje obstoječega razumevanja managementa in organizacije timov.

Zadnji korak v magistrskem preučevanju bo predstavitev vključevanja timov v organizacijo podjetja, gledano razvojno, predvsem pa bo poudarek na timski organizaciji podjetja kot nove organizacijske oblike. Umestitev organizacije občasnih in stalnih timov obravnavajo avtorji s področja oblikovanja organizacije in splošnega managementa, medtem ko organiziranje timov podrobneje obravnavajo avtorji del s področja managementa timov. Tako bom tudi povezal omenjeni področji preučevanja.

Obravnavana tema magistrskega dela bo razdeljena na tri glavna poglavja. V prvem poglavju se preko predstavljenega »zgodovinskega razvoja« organiziranosti podjetij prikaže potreba po nastanku in zvrsteh timov. Pri tem bodo že nakazane nekatere značilnosti timov, ki jih v nadaljevanju natančneje opredelim z definicijami in delitvijo timov na zvrsti. Za boljše razumevanje na tem mestu prikažem tudi opredelitev, delitev in značilnosti skupin.

Jedro magistrskega dela predstavljata poglavji, ki obravnavata samo organiziranje tima in umestitev tima v organizacijsko strukturo podjetja. Drugo poglavje se tako ukvarja z organizacijo tima kot samostojne organizacijske enote. Tu je zajeto planiranje, uveljavljanje in kontrola organizacije tima ter posledice organizacije (ravnanje s konflikti, učenje in izobraževanje ter vzdušje v timu).

Tretje poglavje bo namenjeno preučevanju, kako tim umestiti v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja. Prikazane bodo različne umestitve, v pretežni meri sledeč tudi razvoju timov v podjetjih.

1 RAZVOJ, OPREDELITEV TIMA, VRSTE IN ZNAČILNOSTI TIMOV

1.1 Razvoj podjetij in njihove organizacije

Na osnovi del avtorjev Rozman (2011), Rozman in Kovač (2012), Daft in Noe (2001), George in Jones (1999) povzamem »zgodovinski razvoj« oziroma razloge spreminjanja organizacijskih oblik podjetij.

V začetku prejšnjega stoletja je večina podjetij še majhnih. Zaradi majhnega števila zaposlenih je njihovo usklajevanje enostavno. Njihova organizacija je nerazvita. Količine proizvodov so majhne, stroški zato visoki. Povpraševanje je večje od ponudbe, zato podjetja nimajo težav s prodajo. Podjetja v iskanju večjega dobička poskušajo izboljšati učinkovitost - povečati obseg proizvodnje in znižati stroške. Primer je Fordova proizvodnja avtomobilov. Strategije so stroškovne, asortiment proizvodov ozek, proizvodi standardni. Podjetja rastejo in postajajo vse večja. Organizacija je tehnična oz. mehanistična, ravnateljstvo usklajuje tehnično razdeljeno delo, z zaposlenimi obstajajo zgolj formalna razmerja. Tehnična delitev dela je velika, komuniciranje navpično, motiviranje večinoma vezano na čas dela, avtoriteta jasno določena. Organizacija je hierarhična.

Na ravni podjetja se kot organizacijska oblika pojavi hierarhična **poslovno-funkcijska organizacija**. Poslovanje je organizirano po poslovnih funkcijah. Ljudje s približno enakim področjem dela, npr. prodajniki, nabavniki itd., so zaposleni v oddelkih. Organizacijska struktura (zadolžitve, odgovornosti, avtoriteta) je natančno določena, saj gre za enostavno in vnaprej znano delo. Za povečanje učinkovitosti se s časom na osnovi ponavljanja izboljšuje tehnologijo in poslovanje nasploh, pri čemer se uvede tako planiranje kot kontrolo, pretežno v tehničnem smislu.

V želji po večjem dobičku, zmanjševanju tveganja, pa tudi zaradi morebitnih neizkoriščenih zmožnosti zaposlenih, se podjetja poslužujejo diverzifikacije. Tako povečajo asortiment različnih skupin proizvodov, lahko pa podjetja poiščejo tudi nove trge. Obseg dela za en obrat je prevelik, različni proizvodi zahtevajo različno tehnologijo, nastop na oddaljenih trgih, zakonodaja, cenejša delovna sila itd. so razlogi, da mora imeti podjetje za proizvodnjo večjega asortimenta proizvodov največkrat več obratov. V primeru, da se pojavi samo večja potreba po usklajevanju med proizvodnjo posameznega programa in njegovo prodajo se organizacija razvije v **produktno-matrično obliko**. Ta pa poleg hierarhičnega usklajevanja zahteva tudi vodoravno usklajevanje po posameznih skupinah proizvodov, kar je značilno za timsko delo. Tako ostajajo po eni strani vse prej opisane značilnosti organizacije, po drugi strani pa usklajevanje skupin proizvodov zahteva vodoravno komuniciranje, odgovornost, vezano na skupino proizvodov, zmanjšano avtoriteto in povečan vpliv osebnostne moči.

V primeru, če postane usklajevanje med poslovnimi funkcijami za posamezne programe vse močnejše in tudi zahtevnejše, usklajevanje med poslovnimi funkcijami podjetja pa šibkejše, se razvije **poslovno-enotna organizacija**, ki je v posamezni poslovni enoti še vedno hierarhična, med poslovnimi enotami pa vodoravna. Zato jo poznamo tudi pod imenom decentralizirana ali tudi (multi)divizijska organizacijska oblika. To je tudi organizacijska oblika večine velikih podjetij, korporacij, ki so razdeljene tako po skupinah proizvodov kot tudi trgih.

Podjetja v medsebojnem tekmovanju razvijejo tehnologijo do te mere, da ponudba ni več težava. Sedaj je stanje obratno. Ponudba presega povpraševanje. Zdaj je »kralj« uporabnik, ki vse pogosteje zahteva prilagojene proizvode. V podjetjih se razvije trženje, ki se usmerja na kupce bolj kot na proizvode. Zahteva po učinkovitosti ni dovolj. Boj za kupce je zelo hud. Zato so se podjetja primorana hitro odzivati, povečevati število novih proizvodov, povečevati vrednost izdelkov v kupčevih očeh. Podjetja morajo biti prilagodljiva, ustvarjalna in inovativna. Hitro se pokaže, da obstoječa pretežno hierarhična oblika organizacije podjetij tega ne more več zagotoviti.

Take razmere pa vse bolj zahtevajo reševanje enkratnih nalog, ki imajo določen časovni rok – **projektov**. Te naloge so lahko enostavne ali pa zelo kompleksne. Primeri takih nalog so izbor najprimernejšega dobavitelja, priprava naložbenega programa, razvoj novega izdelka, vstop podjetja na nove trge, reorganizacija, izgradnja ladje, ceste. Projekte podjetje rešuje tako, da ustanovi ekipo ali tim, ki je zadolžen za uspešno izvedbo dodeljene naloge. V taki ekipi so zbrani strokovnjaki s posameznih področij. Glede na vrsto naloge (kompleksnosti, naravi, težavnosti) podjetje razvije primerno organizacijsko obliko. Za enostavne projekte, ki se redko pojavljajo, je primerna tudi poslovnofunkcijska organizacijska oblika. Z večanjem števila projektov in njihovo kompleksnostjo pa lahko organizacijska oblika prehaja v **projektno** ali **projektno-matrično** ter **čisto projektno organizacijsko obliko**, ki jih bom kasneje podrobneje obravnaval.

Timi so sprva občasni. Z nadaljnjim razvojem se naloge lahko začnejo ponavljati, delo timov pa postane stalno. Tako je v podjetju poleg občasnih timov tudi veliko stalnih. Razvije se **timska organizacija podjetja**.

Omenimo še **mrežno organizacijo** in **mrežno organizacijsko obliko**, pri kateri gre v manjši meri za organizacijo v okviru podjetja, predvsem pa za organizacijo med povezanimi podjetji. Teh ne povezuje trg, temveč predvsem dogovorjeni odnosi. Organizacija mrež oziroma organizacija višjega reda pa vpliva tudi na organizacijo v okviru vključenih podjetij.

Iz prikaza razvoja podjetij in njihove organizacije vidimo, da je sprva razvoj šel v smeri večanja podjetij, s čimer so podjetja razvijala delitev dela in s tem povečevala učinkovitost. Z vse večjo vlogo uporabnikov (proizvodne možnosti večje od prodajnih) se zahteva od podjetij več fleksibilnosti, ustvarjalnosti, inovativnosti in sodelovanja. Podjetja in organizacija se začnejo spreminjati v tej smeri in kot sodobni obliki organizacije se pojavita timska in mrežna.

1.2 Razumevanje organizacije

Medtem ko podjetje lahko opredelimo kot združbo, sestavljeno iz zaposlenih, ki ustvarjajo proizvode in storitve, družbenoekonomsko (v kapitalizmu) pa dobiček, je **organizacija** sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

V praksi ima organizacija podjetja tri vidike: **organizacijska struktura**, **organizacijski procesi** in **organizacijska kultura**. Skupni imenovalec teh treh razsežnosti pa je delovna naloga, ki jo morajo opraviti člani podjetja s pomočjo sredstev, ki so jim na voljo, da dosežejo skupni končni cilj delovanja na smotrni način. **Organizacijska struktura** nam pomaga opredeliti kdo, zakaj, kako in s čim nalogo opravlja. Za določitev in izvedbo naloge pa je potrebno komunicirati, zaposleni morajo biti motivirani, vse naloge in procese je potrebno usklajevati. Strukture se vedno razvijejo v procese (npr. komunikacijska struktura v komunikacijski proces, tehnična struktura v poslovne procese ipd.). Procesni nam povedo, kdaj in kje bo delovna naloga opravljena, kako dolgo bo to trajalo ter kaj sta vložek v nalogo in rezultat izvedene naloge. **Organizacijski procesi** zagotavljajo smotrno doseganje ciljev podjetja. Sestavljajo jih upravljalno-ravnalni proces, usklajevanje in odločanje. **Organizacijska kultura** izraža odnos članov združbe do izvajanja naloge, npr. preko poistovetenja posameznika s cilji združbe (Rozman & Kovač, 2012, str. 210).

Organizacijski procesi se v ožjem razumevanju nanašajo na organiziranje. **Organiziranje** pomeni vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje organizacije oziroma organizacijskih struktur in procesov z namenom smotrnega doseganja ciljev podjetja. Prva faza organiziranja je planiranje, sledita ji izvedba (uveljavitev) in kontrola organizacije. V širšem razumevanju

upravljalno-ravnalnega procesa pa v organiziranje vključujemo še planiranje in kontrolo poslovanja. (Rozman & Kovač, 2012, str. 212).

Delne strukture ali razmerja povezujejo zaposlene na določenem področju. **Tehnična** struktura pomeni členitev celotne delovne naloge podjetja na delne delovne naloge, te pa vse do najmanjših delovnih opravil. Ko so delovne naloge povezane, med zaposlenimi nastajajo tehnična razmerja. Ta razmerja so povezana z vsebino, zaporedjem, trajanjem, zahtevnostjo in lokacijo delovnih nalog. Smiselno zaokrožena področja s tehnično sorodnimi delovnimi nalogami in opravili se združuje v organizacijske enote (referati, obrati, oddelki, sektorji ...). **Komunikacijska** struktura skrbi, da lahko delo po delitvi dela sploh poteka, saj morajo ljudje med seboj komunicirati. Prejemniki in oddajniki sporočil so v medsebojnem razmerju, ki je zaznamovano z vsebino, jakostjo, trajanjem, načinom, obsegom in smerjo komuniciranja. Vsakdo v podjetju dobi položaj v komunikacijski strukturi, ki je povezan z njegovo vlogo v tehnični strukturi in procesu. **Motivacijska** struktura govori o razmerjih in strukturah nagrad, ciljev, interesov, plač, odgovornosti itd. **Oblastna** struktura prikazuje strukturo moči (avtoritete, oblasti). Moč je lastnost posameznika, da vpliva na druge in doseže, da tisto, kar si je zamislil, izvedejo. Izvira lahko iz njegove osebnosti ali pa je določena formalno (po zakonu ali položaju). Kaže se v stopnji hierarhičnosti. Omenjene enovite organizacijske strukture so povezane in usklajene v zloženi, managerski ali ravnalni strukturi. **Managerska** struktura prikazuje prenos dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in mesta v komunikacijski strukturi glavnega managerja na podrejene managerje (delegiranje). Ta prenos mora biti praviloma v sorazmerju enovitih struktur (Rozman & Kovač, 2012, str. 213-218).

Lipovec členi management na njegove funkcije ali procese na sledeč način. Avtor loči planiranje in kontrolo poslovanja (uspešnost) ter planiranje in kontrolo organizacijske strukture (učinkovitost). Med planiranjem in kontrolo je še proces uveljavljanja, ki vključuje vodenje v ožjem smislu, obenem pa še kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, komuniciranje in motiviranje (Rozman & Kovač, 2012, str. 57).

Delne strukture obstajajo tudi v skupinah zaposlenih. Tehnična struktura oblikuje organizacijske enote (skupine), njihove značilnosti pa komunikacijska (način komunikacije), motivacijska (cilje), oblastna (avtoriteta) in z njihovim povezovanjem tudi in predvsem managerska (delegiranje) struktura. Skupaj oblikujejo stopnjo hierarhije, ki vlada v skupini. Tako nastane, za nas pomembna, ločnica; delitev skupin na hierarhične in nehierarhične (timi).

Procese managementa v tem magistrskem delu skrčim predvsem na planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije skupine (organiziranje), saj se osredotočam predvsem na oblikovanje tima in ravnanje z njim, ne pa na planiranje in kontrolo celotnega poslovanja.

1.3 Opredelitev skupine

V organizacijski, sociološki in psihološki literaturi je moč zaslediti veliko opredelitev skupine, ki poudarjajo njihove različne lastnosti. V nadaljevanju izpostavim nekaj tistih, ki vsebujejo glavne značilnosti skupine.

Donelson R. Forsyth (2006, str. 2-3) skupino opredeli kot dva ali več posameznikov, ki so medsebojno povezani s sociološkimi (družbenimi) razmerji. Ta definicija poudarja število članov in njihovo povezanost, s tem pa medsebojna razmerja.

Rupert Brown (2000) meni, da skupina obstaja, ko se dva ali več ljudi opredeli za člane te skupine, in ko je obstoj le-te priznan vsaj od enega člana. Definicija poudarja pomembnost, da se člani opredelijo kot skupina in čutijo pripadnost skupini.

V okviru podjetja se zaposleni povezujejo med seboj v skupine, saj bi bilo sicer usklajevanje večjega števila posameznikov nemogoče. **Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki medsebojno sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo** (Rozman, 2000, str. 71). Ta opredelitev dodatno izpostavlja skupni cilj skupine, kateremu ta sledi.

Delovna skupina je določljiva, strukturirana, sorazmerno trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije (Možina v Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj, Ivanko, Lipičnik Gričar, Tekavčič, Dimovski & Kovač, 2002, str. 544). Opredelitev izpostavlja strukturiranost skupine in njeno sorazmerno trajnost.

Glavne značilnosti skupine, povzemajoč navedene avtorje, so tako združenje dveh ali več oseb (**združba, skupina**), ki so medsebojno povezane z razmerji (**organizacija skupine**) ter doseganje skupini postavljenega cilja (**usmerjeno delovanje**).

Rozman (2000, str. 72) še bolj razčleni značilnosti skupin.

- Velikost skupine, ki jo merimo s številom članov. V manjših skupinah člani bolje poznajo drug drugega in tesneje sodelujejo. V večjih skupinah je možna večja delitev dela.
- Sestava skupine se nanaša na podobnost članov. V homogenih skupinah imajo člani podobne lastnosti, zato lažje in več sodelujejo. V heterogenih skupinah so člani močno različni, zato so tudi znanja in sposobnosti bolj različne.
- Vsebina del ali funkcija skupine v celotnem podjetju. Člani morajo vedeti, kako s svojim delovanjem skupina vpliva na celotno podjetje.
- Status skupine pomeni pomembnost dela skupine za uspeh podjetja.
- Vplivanje članov na uspeh dela drugih članov.

Z omenjenimi značilnostmi se skupine razlikujejo od drugih organizacijskih pojavov. Glede na lastnosti ali določila skupin in njihove organizacije pa ločimo različne vrste skupin, med katerimi nas bodo zanimali predvsem timi. Avtorji navajajo veliko delitev skupin, in sicer glede na mesto nastanka, namen, strukturo, delitev identitete, komunikacijo itd.

Tako ločimo **formalne** in **neformalne** skupine (Management Study HQ). Skupina (formalna) mora delovati po določenih **pravilih** in **normah**, na podlagi katerih je mogoče skupno opravljanje nalog, medsebojno sodelovanje in dopolnjevanje, skupinsko učenje, reševanje problemov, odločanje z namenom zasledovanja in doseganja ciljev.

Zaradi delitve dela člani igrajo v skupinah različne **vloge**. Vsak član zastopa ustrezno vlogo, med njimi pa obstajajo iz vlog izvirajoča razmerja. Vsaka vloga ima svoje zadolžitve in odgovornosti. Zato v skupini obstajajo formalna pravila, ki članom pomagajo spoznati zaželeno vedenje. Ta so lahko tudi sodila za kontrolo in ocenjevanje posameznikov. V skupini pa obstajajo tudi neformalna pravila (**norme**).

Donelson R. Forsyth (2006, str. 10-15) meni, da skupino opredeljujejo **interakcija** in stopnja **soodvisnosti** med člani skupine, **organizacijska struktura** skupine (pravila, norme, razmerja), stopnja **kohezije** med člani in **cilji** oziroma razlogi za obstoj skupine.

1.4 Zvrsti skupin

Kot sem že omenil, skupine delimo na formalne in neformalne. V nadaljevanju obravnavam predvsem formalne skupine. **Formalne** skupine imajo določene cilje in vloge. Če ti niso določeni, je skupina **neformalna**.

Za nas pomembna je delitev glede na organizacijsko povezanost - na **hierarhične** in **nehierarhične** skupine. Takšna delitev v literaturi ni pogosta, saj večji del avtorjev ločuje skupine in time kot dve različni tvorbi. Podrobnejše preučevanje opredelitev enih in drugih pa pokaže nejasnosti in prekrivanja. Zato delim mnenje manjšega števila avtorjev, kot npr. Rozman in Kovač (2012), Franz (2012), Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Manček, Čuk, Djukanović & Sotošek (1996), da so timi ena od zvrsti skupin. Po Rozmanu in Kovaču (2012) pa razlikujem hierarhične skupine (oddelke) in nehierarhične skupine (time).

Poslovne funkcije, kjer so zbrani ljudje s približno enakim področjem dela, npr. prodajniki, nabavniki itd., so organizirane v organizacijske enote, ki jih imenujemo **oddelki**. So hierarhično strukturirani. Oddelki so stalne organizacijske oblike. Nehierarhične skupine pa so **timi**, ki jih sestavljajo strokovnjaki s posameznih področij, ki so zbrani za delo na pretežno nerutinskih nalogah, npr. na projektu. Ti so izbrani z različnih poslovnih funkcij, lahko pa se jim pridružijo tudi najeti zunanji strokovnjaki, predstavniki dobaviteljev in kupcev (uporabnikov). Način ravnateljavanja nehierarhičnih skupin temelji na moči osebnosti in ne na moči položaja; so vodoravno strukturirane. Vmesno obliko med hierarhičnimi in nehierarhičnimi skupinami pa predstavljajo projektno-matrične skupine, v katerih delujejo

zaposleni sočasno v timih in oddelkih. Ti timi so, za razliko od prej omenjenih stalnih, začasni.

Načrtovane skupine so oblikovane posebej za nek namen (Smith, 2008). **Nastajajoče** skupine se skozi komunikacijo in interakcijo sčasoma oblikujejo relativno spontano med podobno mislečimi ljudmi (Smith, 2008) in tako predstavljajo povezavo med neformalnimi in formalnimi skupinami.

Forsyth (2006, str. 11) loči skupine tudi po stopnji medsebojne odvisnosti med člani. Tako ločimo **soodvisne** in **neodvisne** skupine. Nogometna ekipa je primer soodvisne skupine, kjer je rezultat odvisen od medsebojnega delovanja oziroma interakcije med člani. Pomembno vlogo ima vodenje. Primer neodvisne skupine je kegljaška ekipa, kjer je rezultat skupine odvisen od uspeha vsakega člana, ne pa neposredno od njihovega medsebojnega delovanja.

Po namenu oblikovanja skupine Svetlik et al. (2009, str. 499) loči naslednje skupine. **Skupine za reševanje problemov** so formalna oblika združevanja ljudi, ki skupaj obravnavajo probleme ali tematiko, povezano z delovnimi zahtevami in nalogami, ki jih opravljajo, ter njihovimi izkušnjami. **Študijske skupine** podjetje oblikuje zaradi učenja s skupinskim delom. Udeleženci – člani skupine so ponavadi izbrani iz različnih skupin, vodi pa jih zunanji strokovnjak. Člani skupine se na študijskih sestankih naučijo reševanja problemov v skupini, konkretni rezultat njihovega dela pa je rešitev praktičnega problema. **Skupine za izboljšave** so skupine, katerih naloga je izboljšanje kakovosti, organizacije dela, izrabe delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev. Člani skupine z delom v skupini medsebojno sodelujejo in izmenjujejo izkušnje ter tako osvojijo nova znanja in izboljšujejo medsebojne odnose. **Programsko usmerjene skupine** delujejo po vnaprej določenem programu dela. Delujejo toliko časa, dokler ne izpolnijo naloge in dosežejo cilja. Vnaprej opredeljeni program skupine omogoča izbor sodelujočih, vodenje in usmerjanje njihovega dela. K tej delitvi bi sam še dodal **skupine za opravljanje nalog**, katerih zadolžitev je izvajanje nalog.

Nekateri avtorji skupine ločijo tudi po mestu nastanka. Tako ločimo družino, prijateljske skupine, funkcijske skupine, delovne skupine, interesne skupine, verske skupine, skupine ljudi, ki delajo skupaj, skupine ljudi, ki se ukvarjajo z istim hobijem. Te skupine so z vidika podjetij neformalne.

1.5 Opredelitev in značilnosti tima

Skupine sem že opredelil in navedel njihove značilnosti. Te večinoma veljajo tudi za time. Vendar gre pri timih tudi za določene specifičnosti, kar jih razlikuje od hierarhičnih skupin ali oddelkov. Torej ne gre za kvalitativno razlikovanje skupin in timov, marveč za razlikovanje v značilnostih hierarhičnih skupin in timov oziroma kvantitativno razlikovanje.

Vsi timi so skupine, vendar vse skupine niso timi (Adizes et al., 1996, str. 101). Definicija poudarja, da so timi ena od zvrsti skupin.

Tim sestavlja majhno število ljudi ... (Griffin & Moorhead, 2013, str. 267), medtem ko hierarhične skupine lahko štejejo veliko članov. Ta opredelitev nakazuje eno od kvantitativnih razlik (število vključenih članov) med timi in hierarhičnimi skupinami.

Timi so skupine strokovnjakov za različna področja, ki sodelujejo, da bi dosegli skupni cilj (Rozman & Kovač, 2012, str. 255). Pomembni značilnosti tima sta strokovna različenost vključenih članov in njihov skupni cilj.

Timsko ali ekipno delo je načrtno sodelovanje več delavcev ali strokovnjakov različnih strok, kjer vsak s svojim specifičnim deležem opravi določeno nalogo, prispevki vseh skupaj pa tvorijo celoto (Miklavčič Šumanski, 2004, str. 10).

Timsko delo je opredeljeno kot skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljenje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Delo v timu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile, in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različenost članov (Miklavčič Šumanski, 2004, str. 11). Medtem ko v hierarhičnih skupinah prevladuje podrejenost, hierarhija, ki je povezana tudi z vsebino dela, pa te hierarhije v timih ni. To pa ne pomeni, da v timih ni potrebno usklajevanje, ki pa je vsebinsko drugačno.

Tim je skupina, za katero je značilno, da vsi člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani take skupine so medsebojne vezi, ki jih pri drugih skupinah ni (Lipičnik, 1998, str. 419).

Tim je dinamična struktura, ki se nenehno prilagaja zahtevam naloge, potrebam poslovanja in organizacije ter spremembam v okolju (Mihalič, 2014, str. 41), kar od članov zahteva sposobnost odzivnosti in prilagodljivosti.

Iz zgoraj navedenih opredelitev je povsem razvidno, da avtorji pri timskem delu poudarjajo skupni cilj in samostojno delujoče, a z razmerji povezane posameznike s komplementarnimi znanji, ki se dopolnjujejo in si pomagajo na poti do skupnega cilja.

Če povzamem zgornje opredelitve, je tim dinamična, formalna, načrtovana in soodvisna nehierarhična skupina.

Lipičnik (1998, str. 272) našteje nekaj poglavitnih značilnosti tima v primerjavi s hierarhičnimi skupinami.

- 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, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
- Člani sprejmejo delo za svoje in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
- Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
- Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
- Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo pri delu. Ekipe jih pri tem povsem podpira.
- Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
- Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za ekipo. 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.

Naloga tima določa, koliko članov mora sodelovati (velikost tima) ter kakšen naj bi bil njihov strokovni (zadolžitve in odgovornosti) in osebni profil (osebne lastnosti, vrednote ipd.). Razmerja med člani oziroma **timska organiziranost** morajo temeljiti na nehierarhičnih in čim bolj sploščenih, decentraliziranih, prilagodljivih in odzivnih organizacijskih strukturah. Uspešni timi ne morejo delovati v pogojih avtorskega načina vodenja, nedemokratskega komuniciranja (komunikacijska struktura), izrazito hierarhičnega odločanja, nizki stopnji vključevanja (participacije) zaposlenih in nehomogenosti podjetja. Struktura moči temelji na strokovni in osebni moči.

1.6 Uspešnost tima

V zvezi s timi se pogosto pojavljata izraza učinkovitost in uspešnost. Razlikovanje med njima pogosto ni jasno. Učinkovit tim je tisti, ki svojo zadolžitev opravi z malo vloženega dela, z malo stroški, v kratkem času. Uspešna ekipa pa je tista, ki doseže svoje vsebinske cilje, npr. vpeljava novega proizvoda, ki bo tržno uspešen in s tem prispeval k poslovnemu uspehu in zadovoljstvu kupcev ter drugih udeležencev. V večini primerov so učinkoviti timi tudi uspešni. Ni pa nujno; npr. tim učinkovito razvije nov proizvod, ki pa na trgu ne prinese dobička. Učinkovitost je razmerje med učinkom (rezultat, dosežek; npr. vpeljava sistema

kakovosti) in potrebnimi stroški. Uspešnost pa je razmerje med uspehom (npr. koristi od sistema kakovosti: večja prodaja, več dobička) in vloženim delom in sredstvi.

V literaturi lahko zasledimo tudi nekoliko drugačno, bolj splošno opredelitev. Uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa, kako narediti stvari prav. K temu lahko še dodam, da na uspešnost vpliva tudi tisti, ki določi temeljno nalogo timu, medtem ko je učinkovitost predvsem v rokah tima samega.

Iz vseh zgornjih definicij lahko razberemo, da tim ne opredeljuje samo strokovnost članov z različnih področij, ki sledijo skupnemu cilju in se trudijo nalogo rešiti čim bolj učinkovito. Tim je nekaj več. Med člani se morajo vzpostaviti posebni odnosi. Začne se s pravilnim izborom članov, da se ti lahko dopolnjujejo, da lahko steče komunikacija in nastanejo sinergije med člani, ki konflikte z lahkoto rešujejo in odpravljajo njihove morebitne negativne posledice. Vse skupaj še zaokroža primeren stil vodenja. Organiziranje tima je proces, ki zahteva določene sposobnosti, znanje in čas.

Pogost primer neuspešnega tima oz. ekipe lahko vidimo v svetu športa. Npr. nogometno moštvo je lahko sestavljeno iz mnogih zvezdnikov (strokovnjakov), odličnih trenerjev (vodij), dobrega podpornega štaba. Vendar pa pričakovanih rezultatov vseeno ni in ni. Celotna ekipa namreč ni bila sposobna ustvariti tiste dodane vrednosti tima, tistih socialnih ali družbenih povezav med člani, ki uspešen tim razlikujejo od neuspešnega.

Uspešnost tima je v veliki meri odvisna od članov in od razmerij med njimi, torej od organizacije, ki je skrb vodje (managerja) tima. Poenostavljeno povedano so za uspešen tim potrebni ustrezni člani (izbira in razvoj) ter ustrezna organizacija tima. Pogost vzrok težav v timu, ki vodijo do neuspeha, je v dejstvu, da so se hierarhične skupine in ravnanje z njimi uveljavile prej. Ko se pojavijo timi, se ravnanja ne prilagodi njihovemu bistvu, marveč ostane enako ali podobno vodenju hierarhičnih skupin.

V nadaljevanju bom uporabljal izraz vodja in ne manager tima. In to iz dveh razlogov. Prvi je, da je ta v literaturi in praksi pogostejši, čeprav ni najbolj ustrezen. Drugi, tehtnejši razlog pa je, da ne gre za celotno poslovanje, marveč le za organizacijski del upravljalno-ravnalnega procesa, zaradi česar je izraz vodenje vsebinsko ustrezen.

1.7 Vrste timov

Deloma sem vrste timov že nakazal, ko sem govoril o zvrsteh skupin. Avtorji time delijo po lastnostih (npr. proizvodni in storitveni, kreativni, učeči se, managerski), stopnji togosti timske strukture, stopnji avtoritativnosti, stopnji avtonomije (npr. vodeni in samouravnavaajoči) in podobno.

Različni avtorji izpostavljajo različne kriterije delitve timov. Zato obstaja v literaturi precejšnja raznolikost. Do neke mere se nejasnost povečuje tudi z različnim prevajanjem. V

nadaljevanju bom poskusil (nekoliko po svoje) predstaviti nekaj vrst timov glede na določene kriterije.

Pogosta delitev timov je delitev glede na to, kaj tim dela oziroma delitev **po vsebini**. Po tej delitvi ločimo krožke kakovosti, delovne time, time za reševanje problemov, managerske time in razvojne time (Daft & Noe, 2001, str. 272). Avtorji time delijo tudi po tem, za katero področje oziroma **poslovno funkcijo** so zadolženi. Tako ločijo time za finance, trženje, prodajo, proizvodnjo, nabavo, kakovost itd. Seveda niso npr. v timu za finance samo finančni strokovnjaki, ker bi potem šlo za oddelek, ampak so vključeni tudi strokovnjaki z drugih področij ali pa iz različnih organizacijskih skupin. Prav tako je možno, da gre le za enkratno nalogo.

Glede na **čas obstoja** tima ločimo **začasne** (*ad hoc*) in **stalne** time. Začasen tim je oblikovan za enkratno delo ali skupino dejavnosti, za en projekt (angl. pogosto *task force*). Ko je delo opravljeno, se ekipo razpusti. Lahko pa nastane potreba po novem, podobnem projektu. Smiselno je oblikovati ekipo, ki je sestavljena iz članov prvotnega tima, saj ti nalogo oziroma proces njenega reševanja že poznajo. Če se taki projekti še naprej ponavljajo, se oblikuje stalni tim. Pri teh se s časom lahko razvijejo posebne družbene ali socialne povezave med člani. Stalni timi nastanejo tudi na druge načine.

Istovrstni tim opravlja istovrstno delo, **raznovrstni** tim pa opravlja raznovrstno delo. Glede na **vrsto del** lahko time delimo tudi na naslednje načine. Vodstveni (**strateški**) timi odločajo o dolgoročnem usmerjanju in sprejemajo odločitve na najvišji ravni v podjetju, delovni (**taktični**) timi pa so osredotočeni na krajši rok oziroma delovne naloge, ki jih je potrebno izvršiti. Podporni (**operativni**) timi izvajajo osnovna dela v podjetju; znanje, delo in materiale pretvarjajo v proizvode. Povezovalni (**integracijski**) timi koordinirajo delo operativnih timov (Miklavčič Šumanski, 2004, str. 15 in Kušar). Nekateri avtorji ločijo tudi time za **opravljanje nalog**, time za **reševanje problemov** in **projektne** time.

Kriterij delitve timov so lahko tudi **geografski dejavniki**. Tako ločimo razpršene, regionalne, mednarodne in virtualne time. **Virtualni** tim (Kozłowski & Bell, 2003, str. 9) se vzpostavi v primeru, ko so člani krajevno oddaljeni in sodelujejo prek elektronskega komuniciranja. Primer so npr. podjetja, ki delujejo globalno, in timi, katerih člani so poslovni partnerji (kupci, dobavitelji ...). Na tem mestu lahko še omenim time, kjer je dodatna raznolikost članov povzročena s sodelovanjem članov iz različnih držav in s tem pogosto iz različnih kultur. Tu lahko nastanejo problemi kulturnih razlik (Rozman, 2013, str. 91).

Glede na **način vodenja** (oziroma stopnjo hierarhije) ločimo naslednje vrste timov. V **avtokratsko vodenem** timu ima vodja glavni položaj, ostali člani pa so v podrejenem položaju. Vodja misli in ukazuje, kaj naj člani delajo, ti pa ne razmišljajo. Komunikacija je navpična – ukazovanje od zgoraj navzdol, poročanje pa od spodaj navzgor. Takšen tim praviloma ni uspešen, saj so člani pasivni in brez motivacije. V **liberalnem** timu so vsi člani

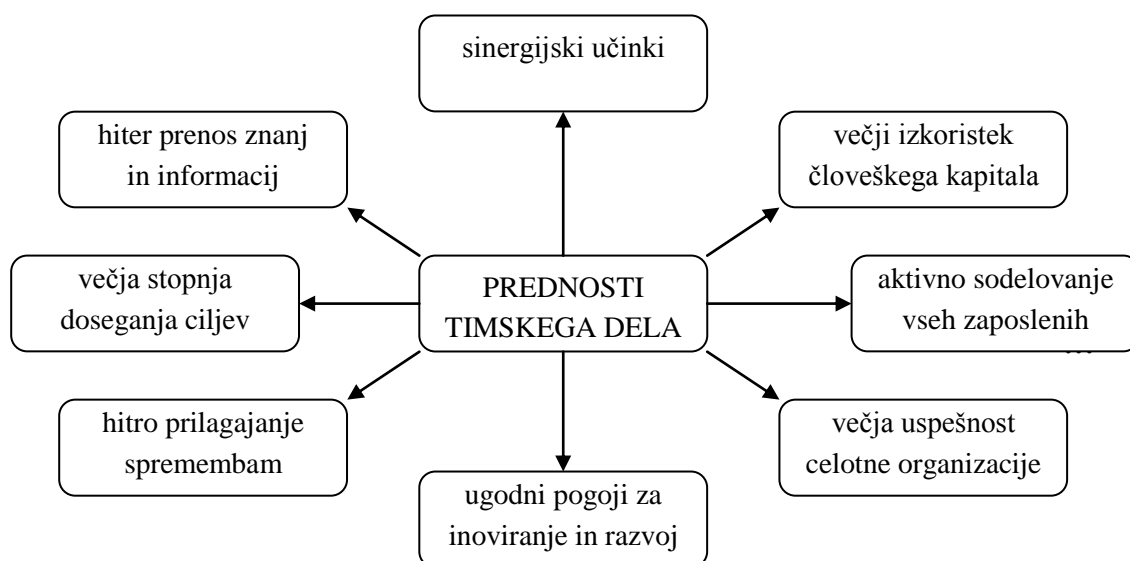
enakovredni. Vodje pravzaprav ni, člani pa delajo kot osamljeni in nepovezani strokovnjaki. Medsebojna komunikacija je slaba, zato so to povprečno uspešni timi. **Demokratični** tim sestavljajo člani z enakovrednim položajem, med njimi pa poteka dobra komunikacija v vseh smereh, kar okrepi sinergijske učinke. Člani so motivirani. Tak način vodenja praviloma vodi k uspešnemu timu (Miklavčič Šumanski, 2004, str. 15 in Kušar). V **samouravnavaajočih** timih je vloga vodje majhna, na njegovem položaju se lahko izmenjuje celo več oseb. **Opolnomočeni** (angl. *empowerment*) timi delujejo samostojno.

Glede na **organizacijske oblike timskega dela** ločimo **multidisciplinarne**, **interdisciplinarne** in **transdisciplinarne** time. Razlikujejo se v stopnji notranje povezanosti. Pri prvih je ta stopnja nizka, saj med člani ni pravega sodelovanja, največ pa ga je pri tretji vrsti (Miklavčič Šumanski, 2004, str. 15 in Kušar).

1.8 Prednosti timskega dela

Uvedba timskega načina dela prinese številne prednosti za vse sodelavce in hkrati za celotno podjetje. Seveda so te prednosti, ki jih prikazuje slika 1, dosegljive takrat, kadar narava dela zahteva timsko delo.

Slika 1: Prednosti timskega dela



Vir: R. Mihalič, *Kako vodim skupino in tim*, 2014, str. 11.

Mihalič (2014, str. 10) navaja naslednje prednosti dela v timih:

- doseganje sinergije pri ustvarjanju nove vrednosti,
- kakovostnejše, enostavnejše in hitrejšo opravljanje del in nalog,
- učinkovitejša izmenjava in nadgrajevanje znanj, izkušenj, veščin,
- možnost sprotne reševanja nastalih težav, ovir in zastojev pri delu,

- intenzivnejše izmenjavanje podatkov, znanj in informacij med zaposlenimi,
- možnost aktivnejšega in enakomernejšega vključevanja (participacije) vseh zaposlenih,
- večji izkoristek tako intelektualnega kot finančnega kapitala organizacije, višja stopnja doseganja strateških, taktičnih in operativnih ciljev in sledenja razvojni viziji,
- boljše poznavanje zahtev dela in nalog ter njihovega pomena in učinkov na uspešnost organizacije,
- povečana stopnja zaupanja in povezanosti med zaposlenimi,
- enakomernejše porazdeljevanje odgovornosti in dolžnosti znotraj organizacije,
- hitrejša rast, napredek in razvoj celotne organizacije,
- učinkovitejše in hitrejše prilagajanje spremembam.

2 MANAGEMENT TIMA

2.1 Management v splošnem

V vsaki združbi (tudi skupini oziroma timu) sodelujejo ljudje. Sodelovanje mora biti usklajeno v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja tako, da je zagotovljena smotrnost skupnega delovanja in cilji združbe ali skupine doseženi. To vlogo prevzema management.

Management je tako po svoji vsebinski opredelitvi predvsem usklajevanje (aktivnosti, ciljev, interesov, razmerij in procesov), **po svojem procesu odločanje, po svojem namenu zagotavljati smotrno delovanje članov pa je upravljalno-ravnalni (managerski) proces** (Rozman v Možina et al., 2002, str. 52-62). **Upravljanje** je dodano k managementu zato, ker ga je vsebinsko nemogoče ločiti od procesa managementa. Upravljalno-ravnalni proces se okvirno začne z upravljanjem, nadaljuje pa z managementom (ravnateljevanjem). Večji del procesa odpade na management. Klasična členitev tega procesa še ne loči med organizacijo kot združbo in organizacijo kot skupkom dinamičnih, smotrnost zagotavljajočih razmerij.

Doslej najbolj pogosta členitev upravljalno-ravnalnega procesa je na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Nekoliko drugačna sodobna členitev upravljalno-managerskega procesa, ki jo je podpiral že Lipovec (1987), loči organizacijo od združbe. Prva faza je **planiranje**, ki vključuje planiranje poslovanja in planiranje organizacije. **Planiranje poslovanja** vključuje povezano planiranje poslovnih funkcij in uspešnosti poslovanja. **Planiranje organizacije** pa je vnaprejšnje določanje zadolžitvev, odgovornosti, avtoritete in vloge pri komuniciranju članov; prav tako morajo biti vnaprej določeni organizacijski procesi.

Druga faza je **uveljavljanje** organizacije. Ta obsega kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih (pridobivanje in razvijanje zmožnosti članov), kar planirano organizacijo spremeni v dejansko, ter vodenje (vodenje v ožjem smislu, komuniciranje in motiviranje), ki sproži dejavnost članov. Kadrovanje in vodenje vodita v uresničevanje

(izvedbo) zamišljene organizacije, ki ga izvajajo izvajalci (specialisti) in ne managerji. Zato proces neposredne izvedbe ne spada v management.

Kontrola je tretja faza, kjer se preverja odstopanja dejanskega stanja od zamišljenega. Tudi tu ločimo **kontroliranje poslovanja** in njegove uspešnosti ter **kontroliranje organizacije** (struktur in procesov).

Management poteka na ravni združbe, npr. podjetja, prav tako pa na ravni skupine in seveda tima. Zato pri ravnanju s timom sledim fazam managementa v splošnem. Vendar se to zaradi specifičnih značilnosti tima (npr. izvor moči, način komuniciranja, osebnostne in strokovne lastnosti članov) nekoliko razlikuje. V nadaljevanju bom prikazal faze managementa v splošnem na kratko, podrobneje pa tiste, ki so bolj pomembne pri ravnanju s timi (planiranje organizacije, uveljavljanje in kontrola organizacije).

2.2 Planiranje delovanja tima

Planiranje delovanja je razmišljanje o poslovanju: njegovih ciljih – želenih rezultatih in poteh za njihovo doseganje. Planiranje poslovanja zajema analizo poslovanja, analizo in predvidevanja okolja (povezano v npr. SWOT analizi), postavljanje vizije in ciljev poslovanja ter določanje poti za doseganje ciljev, strategij oziroma taktik.

Skladno s planom poslovanja celotnega podjetja tim dobi v izvedbo del skupne naloge, ki postane zamišljena naloga tima. Z nalogo so definirani tudi cilji, čeprav je naloga pogosto dana le okvirno. Npr. tim za predlaganje novih proizvodov ima za nalogo vse aktivnosti, ki so potrebne za doseg cilja – predloga novega proizvoda. Imenovanje in oblikovanje tima ter vsebine njegovega dela tako izhaja iz poslovanja celotnega podjetja ali njegovega dela in je praviloma v rokah glavnega managerja.

Pri načrtovanju delovanja ekipe, ki izvira iz poslovanja, gre za zamišljanje pričakovanega rezultata in delovnega / poslovnega procesa. V fazi načrtovanja se skupna naloga podjetja (ustvarjanje proizvodov in storitev) deli na manjše delovne naloge, za opravljanje katerih je potrebno določiti skupine – hierarhične in/ali time.

2.3 Planiranje organizacije tima

2.3.1 Določitev skupine in njihovih članov

Glede na vrsto naloge se odloča o načinu njenega reševanja (individualno ali skupinsko), o velikosti ekipe, zadolžitvah članov, časovnih rokih za izvedbo posameznih aktivnosti, strokovnem profilu članov, razmerjih med njimi, mestu naloge v organizaciji podjetja itd. Namen načrtovanja in oblikovanja skupin je predvsem v uskladitvi aktivnosti tako, da bi bil čas izvajanja naloge čim krajši, ravno tako pa obseg sredstev in stroškov čim manjši.

Naloge, s katerimi se podjetja pri svojem poslovanju srečujejo, so zelo različne. Med seboj se razlikujejo po **naravi**, **težavnosti**, **kompleksnosti** in **trajanju**. Zato je tudi načinov za njihovo izvedbo več. Nekatere je smiselno reševati individualno, tako da jo rešuje le en človek oziroma so dodeljene le enemu delovnemu mestu. Zahtevnejše naloge pa se rešujejo v skupinah - oddelkih ali timih.

Narava naloge opredeljuje njeno pogostost ponavljanja, obliko pojavljanja (investicije, IT, nabava blaga, spreminjanje tehnologije, razvoj izdelkov, družbena odgovornost itd.). Ponavljajoče se ali rutinske naloge so drugače organizirane kot enkratne naloge. Prav ponavljivost nalog je močno vplivala na rast učinkovitosti; ko pride do večjega upoštevanja uporabnikov, se možnost ponavljivosti zmanjša, kar posredno močno vpliva na spremembo organizacije.

Naloge se ločijo tudi po **težavnosti**. Imamo lahko opravka s čisto lahkimi nalogami, kjer ni potrebe po posebnih znanjih, veščinah in izkušnjah. Nasprotno so težke naloge, ki vse to zahtevajo. Med težje naloge vsekakor sodijo naloge usklajevanja. Ene ali druge lahko rešuje posameznik ali pa več ljudi.

Kompleksne naloge zahtevajo multidisciplinarna znanja. Tudi te so lahko lahke, vendar zahtevajo udeleženje več ljudi, katerih znanja in izkušnje se dopolnjujejo. Primer kompleksne naloge je npr. reorganizacija podjetja, enostavnejše (ne tako kompleksne) pa npr. iskanje primerne dobavitelja, kjer morata sodelovati vsaj nabavni oddelek in odedek za kakovost.

Vsaka naloga ima tudi določeno **trajanje**. V povezavi z drugimi nalogami, ki so z njo povezane, sta tudi bolj ali manj natančno določena začetek in zaključek naloge (časovni rok) za njeno izvedbo. Od roka je tudi odvisno, koliko ljudi mora biti vključenih v njeno izvajanje.

Posebno zaokroženo skupino povezanih delovnih nalog ali aktivnosti predstavljajo **projekti**. To so enkratne dejavnosti, ki so časovno, stroškovno in vsebinsko omejene, ponavadi pa težke in kompleksne zaradi prepletenosti aktivnosti. Projekti zahtevajo timsko delo, ki omogoča različna znanja ekipe, v kateri obstajajo posebne družbene, ne samo tehnične povezave med člani.

Vse pogosteje imajo določene dejavnosti značaj projektov. Ti zahtevajo specifična znanja in primerne značajske lastnosti članov. Zato jih je možno reševati le s timskim delom. Uspešno rešen projekt je rešen učinkovito, strokovno in v predpisanem časovnem roku. Zato je izjemno pomembno, da so člani tima primerno izbrani. Le tako je lahko organiziran dober tim. Glede na potrebo po specifičnih znanjih se presodi o številu članov oziroma strukturi tima in, kar ni nič manj pomembno, o osebnostnih lastnostih članov, da je tim lahko celosten (komplementaren).

Skupna dejavnost ali projekt tako določa **število vpetih ljudi** pri njenem reševanju, njihov **strokovni in značajnostni profil** ter **način njenega reševanja** (individualno ali skupinsko delo) in **časovne okvire** za njeno izvedbo. Določa potrebe in cilje (želene rezultate), ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja podjetja. Pri oblikovanju tima je potrebno stalno razmišljati o tem, kaj moramo doseči, kako bomo dela realizirali ter na kakšen način bomo dane možnosti izkoristili tako v dobro kupcev (in ostalih poslovnih partnerjev) kot tudi v dobro podjetja.

Projekti so opredeljeni kot enkratne začasne aktivnosti. Timi, ki jih izvajajo, so zato občasni in se po zaključitvi projekta razpustijo. Vendar timi vse pogosteje postajajo stalni in so kot stalni tudi opredeljeni. V odvisnosti od naloge in cilja razlikujemo razne vrste timov. To vpliva tudi na sestavo, organizacijo in delovanje članov.

Primerna **velikost ekipe** je eden od prvih pogojev za učinkovito ekipo. Znano je, da se z velikostjo ekipe spreminja njena moč, vendar pa njena učinkovitost ne raste sorazmerno s številom dodanih članov. Zato se je potrebno najprej vprašati, **koliko članov** naj ima ekipa. Velja, da (Lipičnik, 1998, str. 273):

- občutek pripadnosti ekipi upada z naraščanjem števila članov,
- ljudje sami menijo, da so srečnejši v manjših ekipah,
- komunikacija v večjih ekipah teži k temu, da se usmeri na enega človeka (neformalnega vodjo),
- skupno število idej z velikostjo ekipe narašča, vendar ne sorazmerno s številom članov,
- v večjih ekipah lahko izražajo svoja mnenja samo energični posamezniki, v manjših pa ima vsak posameznik dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj,
- stopnja avtorskega vodenja narašča z večanjem skupine.

Za vsako nalogo obstaja optimalna velikost ekipe. Odvisna je od vrste naloge in stopnje heterogenosti članov glede na zmogljivosti oziroma sposobnosti (strokovnosti), ki jih naloga zahteva. Na splošno velja, da naj bo skupina čim manjša, njeni člani pa strokovnjaki za reševanje problemov oz. nalog (Lipičnik, 1998, str. 274).

2.3.2 Organizacija tima

Prvi korak v fazi planiranja organizacije je bil v povezavi s timi prikazati predvsem skupno delovno nalogo tima in iz nje izhajajoče posamezne delovne naloge ali aktivnosti, ki se jih dodeli članom ekipe v izvajanje. Organiziranje tima pa ne pomeni samo določitev zadolžitev članov ali tehnične strukture.

Organiziranje tima ali planiranje organizacije tima pomeni najprej določitev **zadolžitev** (nalog) posameznih članov, sledi določitev njihove **odgovornosti**, določitev **avtoritete** oziroma moči, ki jo imajo člani, in določitev **komuniciranja** v timu ter ustrezna usklajenost vseh teh struktur.

To je v skladu z opredelitvijo organizacije. **Organizacija** je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35). **Organizacija tima pa je (dinamični) sestav razmerij med člani tima, ki zagotavlja smotrno (učinkovito) doseganje ciljev tima.**

Delovno nalogo tima (npr. izdelava investicijskega programa) je potrebno smiselno razdeliti na manjše delovne naloge. Ključ za delitev je lahko proces (npr. poslovni - v izdelavi investicijskega programa sodelujejo tehnolog, tržnik, finančnik ipd.). Če te delovne naloge postanejo stalne naloge člana, gre za zadolžitve. **V timu naloge niso podrobno določene, saj se te redko ponavljajo v povsem enaki obliki.**

Član odgovarja za uspešno izvedbo svoje zadolžitve. Poudarek je na »uspešno«. V ponavljajoči se proizvodnji zaposleni odgovarja predvsem za izvedbo ukazane. **V timih pa mora biti član prilagodljiv in zaradi enkratnosti dela ne more dobiti podrobnih ukazov.** Zaradi centralizacije odgovornosti je za tim in delo vsakega člana odgovoren vodja tima. Tako vsak član neposredno odgovarja za uspeh svojega dela, vodja tima pa neposredno za uspeh celotnega tima.

Glede na zahtevnost zadolžitve in sodelovanje z drugimi člani je predvidena tudi **nagrada** posameznih članov, pri čemer je zaradi narave dela del nagrade vezan na tim kot celoto. Vodja tima je nagrajen v odvisnosti od uspeha celotnega tima oziroma projekta.

Vsak član mora imeti **moč vplivanja** na izvedbo svoje delovne naloge. Ta moč je najprej strokovna. Zaradi potrebe po usklajevanju mora vodja imeti tudi moč usklajevanja, ki izvira iz njegovega položaja (avtoriteta), v timu pa predvsem iz njegove osebnosti (angl. *referent power*).

Glede na svoje zadolžitve je določeno tudi **komuniciranje** med člani. V timu je to komuniciranje pretežno vodoravno, vsi komunicirajo med seboj. V veliki meri je ustno.

Delno so vloge članov opredeljene že vnaprej z izborom posameznega člana ali z drugimi besedami z njegovo strokovno usposobljenostjo in njegovimi osebnostnimi značilnostmi.

Lipičnik (2003, str. 176) meni, da je v timu dobro določiti vsaj dve osnovni vlogi: koordinatorja dela in zapisnikarja. Koordinator (vodja ekipe) bdi nad vsem dogajanjem na projektu, zapisnikar pa vse dogovorjeno zapiše in kasneje dogovore posreduje članom.

Nekateri avtorji, npr. Možina v Možina et al. (2002, str. 567), povzemajo vloge po Belbinu (2003). Ta loči naslednje vloge: izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, teamski delavec, zaključevalec naloge in strokovnjak. Vendar gre pri tem

po mojem mnenju za osebnostne lastnosti, vedenjske vzorce, ki bodo opisani v enem od naslednjih podglavij.

2.4 Kadrovanje ali ravnanje z zmožnostmi članov tima

V fazi planiranja organizacije se je najprej glede na skupno delovno nalogo določilo potrebno število in strukturo članov ter njihove zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in komuniciranje. S tem je določen v precejšnji meri tudi **strokovni in osebnostni profil člana**, ki bi ga želeli imeti v ekipi. Zdaj pa je potrebno te člane dejansko pridobiti, pri čemer bo prihajalo do odstopanj dejanskih od v fazi planiranja zamišljenih lastnosti in sposobnosti članov. S kadrovanjem članov je tim oblikovan in pripravljen na delovanje. Kadrovanje tako predstavlja dejansko uveljavljanje zamišljene organizacije.

Ko se ve, koliko članov in kakšne naj bi tim vključeval, se je potrebno vprašati, **kje** v podjetju (ali pa tudi izven njega) te ljudi dobiti. Če jih v podjetju samem ni, jih bo podjetje iskalo tudi drugje. V procesu ravnanja z zmožnostmi zaposlenih pa ne gre le za rekrutiranje in izbiro članov, temveč tudi za njihovo umestitev, oceno njihove uspešnosti pri delu ter na tej osnovi njihovo nagrajevanje, napredovanje, zlasti pa še izobraževanje in usposabljanje.

Za time je značilno, da člani niso le strokovno usposobljeni, marveč se morajo zaradi stalnega medsebojnega sodelovanja tudi osebnostno, družbeno ujemati. V tem pogledu gre za specifičnost timov, zato bom več pozornosti namenil prav temu.

2.4.1 Osebnostne značilnosti članov ekipe

Vprašanje je, **katere** oziroma **kakšne člane** izbrati glede na njihove osebnostne značilnosti, saj je učinkovitost ekipe pri reševanju problemov odvisna tudi od teh lastnosti posameznih članov. Sodelovanje in uvidevnost kot osebnostni lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje ekipe. Individualne lastnosti, kot so agresivnost, pretirano samozaupanje, upoštevanje samo lastnih pobud, zainteresiranost za individualne rešitve in težnja po veliki samostojnosti, zmanjšujejo skupinsko povezanost in s tem njeno učinkovitost. Ravno tako prevelik poudarek le družbenemu povezovanju zmanjšuje skupinsko motivacijo in tekmovalnost, vendar pa po drugi strani tako obnašanje povečuje družabnost in družbeno interakcijo. Zrelost, prilagodljivost in upoštevanje drugih članov pozitivno vplivajo na učinkovito delovanje ekipe. Vse to pomeni, da ne moremo enoznačno izbirati osebnostnih lastnosti, ampak se morajo te v ekipi prepletati. Zato je potrebno upoštevati posebnost strukture osebnostnih lastnosti ekipe kot celote (Lipičnik, 1998, str. 275).

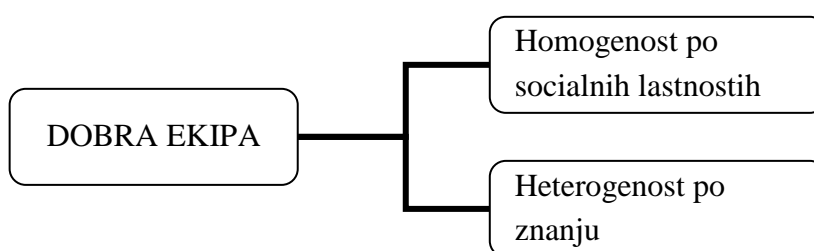
Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, tvorijo stabilne in trajne ekipe. Pri heterogenih ekipah pa je več možnosti za nastanek konfliktov. Homogenost oz. heterogenost ekipe določa tudi njeno produktivnost (Lipičnik, 1998, str. 275).

Lipičnik (1998, str. 276) osebne lastnosti, ki bistveno vplivajo na učinkovitost ekipe, razdeli v dve skupini:

- lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje tima (npr. (ne)odprtost, (ne)družabnost ...),
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov (npr. znanje, tekmovalnost ...).

Tim lažje in hitreje nastane, če so v njem ljudje podobnih lastnosti. Z vidika cilja, ki ga mora ekipa doseči, je primernejša homogena ekipa. Tako bi pri zapletenih nalogah morali sestaviti **homogeno** ekipo **po socialnih lastnostih** in zelo **heterogeno po znanju in drugih zmogljivostih** (Lipičnik, 1998, str. 276), kar povzemam na spodnji sliki.

Slika 2: Profil članov dobre ekipe



Dober tim mora biti sestavljen iz **komplementarnih** ljudi, ki se pri delu dopolnjujejo in igrajo vse potrebne vloge za uspešno delo. Izhodišče so torej vedenjski vzorci, ki jih imajo posamezni kandidati za timsko delo. Če se ti razlikujejo in dopolnjujejo hkrati, lahko računamo, da bo tim uspešen.

2.4.2 Tehnike vključevanja članov v ekipo

V rabi je kar nekaj tehnik, ki oblikovalcem ekipe pomagajo pri odločanju, katere osebe vključiti. Lipičnik (2003, str. 173) navaja naslednje tehnike izbire ljudi v ekipe.

Naključni izbor sam po sebi ne predstavlja neke smotrne izbire članov. Sestavljalec ekipe zaupa naključju, ko meni, da bo naključni izbor sam od sebe zagotovil potrebne pogoje za delo v timu. Člane izbira po tehniki naključnega izbora (naključna števila, sezname itd.).

Drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim **dogovarjanja**, imenujejo samo možne kandidate za delo v skupini. Kdo od njih bo v ekipi sodeloval, je prepuščeno dogovarjanju med kandidati. Sestavljalec pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili.

Sestavljalci, ki se jim ne zdi vredno zgubljanje časa z razmišljanjem o tem, koga vključiti v ekipo, in ki močno zaupajo samemu sebi in svoji intuiciji, člane sami določijo (**določanje ekipe**). Pri tem jih vodijo zgolj občutki o možnostih sodelovanja dveh oseb ipd.

V primeru **tehnike mandatarjev** sestavljalci sestavijo seznam vseh možnih kandidatov in ga postavijo na vidno mesto. Vsak udeleženec na tem seznamu označi določeno število oseb, s katerimi bi sodeloval. Oseba, ki je dobila največ glasov, postane mandatar, katerega naloga je, da po lastni presoji izbere člane ekipe.

Morenova sociometrija poteka tako, da vsak možni kandidat na listek napiše tri osebe (po vrstnem redu), s katerimi bi najraje sodeloval. Nato vse pisne izjave sestavljalec grafično analizira. S tem lahko ugotovi, katere osebe so izbrale druga drugo. Te t.i. dvojne vezi so ključ za sestavljanje ekipe. Vključene naj bi bile le osebe, med katerimi obstajajo dvojne vezi.

Zgornje tehnike izbire ljudi v ekipe temeljijo zgolj na zaupanju v izbrano tehniko. Nobena pa ne zagotavlja uspešnega dela; to se lahko ugotavlja šele po končanem delu. S **tehniko vedenjskih vzorcev** pa lahko vnaprej napovemo uspeh pri delu posamezne ekipe. Izhodiščno predpostavko torej predstavljajo vedenjski vzorci, ki jih imajo posamezni kandidati za timsko delo.

2.4.3 Vključevanje članov po vedenjskih vzorcih

Adizes (Lipičnik, 1998, str. 317) je s študijami ugotovil, da obstajajo štiri osnovne vedenjske vloge. Za posamezne je značilno naslednje.

Proizvajalec (P) predstavlja človeka, ki mu dosežki veliko pomenijo in je zmožen doseči boljše rezultate, kot to zmorejo konkurenti. Mora pa imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.

Administrator (A) je vloga, ki od človeka zahteva planiranje, usklajevanje in nadzorovanje izvajanja. Da bi to vlogo lahko uspešno izvedel, mora imeti več energije in znanja kot drugi člani.

Podjetnik (E) odloča, določa cilje, strateško planira in vodi politiko delovanja tima, za kar mora biti sposoben presojanja in menjavanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.

Integrator (I) ima posameznikova tveganja za skupinska, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi. Integratorska vloga je dosežena, če skupina deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika.

Vedenjski vzorec dela posameznika je po Adizesu sestavljen iz vseh štirih vedenjskih vlog, vendar v različnih kombinacijah in različnim deležem zastopanosti. Vedenjski vzorec pove, kako se posameznik pri delu odloča, k čemu pri tem teži, kakšne silnice ga vodijo, s kakšnimi lastnostmi razpolaga. Na podlagi odzivov, ki jih pri človeku srečamo kot odgovore na zunanje dražljaje, sklepamo, kako je zastopana posamezna vloga v človekovem vedenju. Na podlagi zastopanosti posameznih vlog lahko razložimo njegov celoten vedenjski vzorec (Lipičnik, 1998, str. 317).

Ker mora biti ekipa sestavljena iz komplementarnih ljudi, bi morali pri njenem sestavljanju dobro preučiti tudi vedenjske vzorce kandidatov. Kot orodje za sprožanje reakcij je mogoče uporabiti ustrezen vprašalnik, v katerem so določeni delovni položaji, na katere se mora oseba, ki na vprašalnik odgovarja, odzvati. Ekipa je torej uspešna pri svojem delu le, če so vključeni vanjo posamezniki, ki s svojim vedenjem tvorijo kompleten vedenjski vzorec (PAEI).

Drugi raziskovalec vedenjskih vzorcev v timih je Belbin (2003), ki loči devet vlog. Sprotno spremljanje uspešnih ekip je pokazalo, da v njih člani prevzemajo vlogo ali celo več vlog, kar je pogoj za uspešno izvršitev nalog. Te vloge na kratko povzemam po Možini (Možina et al., 2002, str. 567-569).

Izvrševalec izvaja dogovorjene načrte. Zamisli in načrte spreminja v praktične delovne postopke. Osebnostni značilnosti sta vestnost in zadržanost.

Usklajevalec odkriva prednosti in slabosti tima ter nadzira, kako se tim giblje proti zastavljenemu skupnemu cilju, pri tem pa kar najbolje izrablja potenciale članov. Osebnostno je stanoviten, voditeljski in ekstrovertiran.

Oblikovalec oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Je nestrpen, voditeljski in ekstrovertiran.

Inovator pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglobitnim vprašanjem. Je dominanten, inteligenen in introvertiran.

Iskalec virov je trden, voditeljski in ekstrovertiran. Raziskuje nove ideje, možnosti za razvoj tima in vire zunaj tima, ki bi mu lahko koristili.

Ocenjevalec analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, da bi tim lahko sprejemal čim bolj uravnotežene odločitve. Biti mora inteligenen, stanoviten in introvertiran.

Timski delavec odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji duh tima. Osebnostno je marljiv, ekstrovertiran, zadržan.

Zaključevalec naloge odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več pozornosti kot običajno. Biti mora nestrpen, introvertiran in natančen.

Strokovnjak je osredotočen na strokovne naloge. Ker se pogloblja v razne probleme, mora biti natančen, poglobljen in vesten.

Tudi pri Belbinovi delitvi vedenjskih vzorcev oziroma vedenjskih vlog velja, da naštetih vzorcev izražajo le najizrazitejše osebnostne značilnosti. V resnici je vedenjski vzorec posameznika

sestavljen iz več vedenjskih vlog, vendar v različnih kombinacijah in njihovo zastopanostjo. Tako so ljudje lahko dobri v različnih vlogah v timu.

2.5 Vodenje tima

Z rekrutiranjem članov ekipe in nadaljnjim ravnanjem njihovih zmožnosti se planirana organizacija uresniči (dejansko oblikuje). Na tej stopnji je tim preišljeno organiziran, oblikovan. Vendar člani tima in s tem sam tim še čakajo na sprožitev in usmerjanje njihovega izvajanja. Tej fazi, ki spada v uveljavljanje organizacije, pravimo **vodenje** (angl. *leadership*).

Kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih (pridobivanje in razvijanje članov), kar planirano organizacijo spremeni v dejansko, ter vodenje (vodenje v ožjem smislu, komuniciranje in motiviranje), ki sproži dejavnost članov, skupaj predstavljata uveljavljanje (izvedbo) zamišljene organizacije.

2.5.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 421).

Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str.286).

Vodenje je razmerje in proces vplivanja vodje na druge sodelavce, da dosežejo cilje, ki jih postavi vodja (Rozman & Kovač, 2012, str. 352).

Do vodenja pride, ko en član skupine spremeni motiviranost ali pristojnosti drugih članov skupine (Bass, 2008, str. 24).

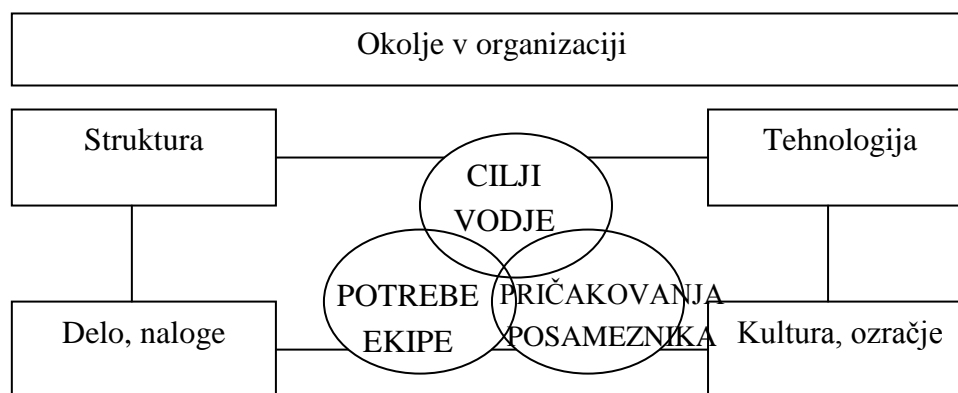
Vodenje je usmerjanje članov skupine k doseganju ciljev (Bass, 2008, str. 24).

Če strnem prikazane opredelitve, je **vodenje nasploh** vplivanje na druge, da izvedejo tisto, kar si je vodja zamislil, in s tem dosežejo cilje, ki jih je določil (v sodelovanju s člani). To doseže s svojimi (osebnostnimi) lastnostmi in ravnanjem, usmerjenim v delo in sodelavce (oboje skupaj je vodenje v ožjem smislu), z motiviranjem in komuniciranjem. Ti procesi imajo v timu določene značilnosti.

Začetno oblikovanje tima ter njegovo kasnejše preoblikovanje in spreminjanje sta omejena z razpoložljivostjo ustreznih kadrov, od vodje pa je odvisno, kako jih bo vodil in razvijal. S pravilnim vodenjem je namreč možno tudi s (pod)povprečnimi zmožnostmi kadrov doseči nadpovprečne rezultate. In obratno se lahko nadpovprečne zmožnostmi kadrov z neustreznim vodenjem povsem onemogoči in izniči njihove rezultate.

Na izbiro in značilnosti vodenja vplivajo različne spremenljivke, kar prikazuje slika 3.

Slika 3: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: S. Možina v S. Možina et al., Management, 2002, str. 499.

Naloga vodje je, da usklajuje na zgornji sliki navedene sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto. Te sestavine so vodja, ekipa, posameznik oziroma član ekipe in okolje (struktura, tehnologija, delo in naloge ter kultura in ozračje). Glavne naloge vodje (Možina v Možina et al., 2002, str. 499) so torej, da

- se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje,
- aktivno usmerja dogajanja,
- skuša doseči sinergijo med posameznikom, ekipo in dejavniki okolja.

2.5.2 Sposobnosti za vodenje

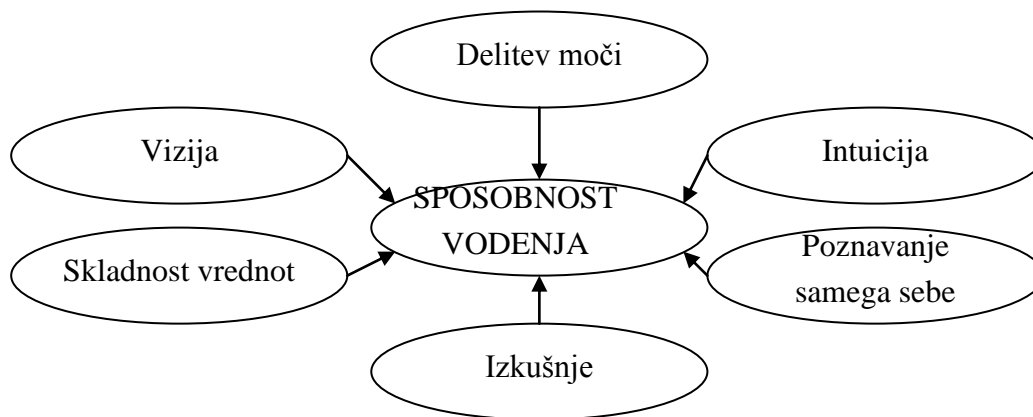
Vodenje je torej opredeljeno kot vplivanje na zaposlene, v timih člane ekipe, da izvedejo tisto, kar si je vodja (lahko skupaj z njimi) zamislil. Proces vodenja poteka kot motiviranje članov, komuniciranje z njimi in je povezan z zaupanjem v vodjo oziroma njegovo osebnostjo in sposobnostmi.

Uspešen vodja **deli moč**, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Člane pritegne k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človekove potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti osebnega razvoja. Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje je stvar **intuicije**. **Poznavanje samega sebe** je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. **Vizija** je sposobnost predstaviti drugačno, boljše stanje in poti ter načine za uresničevanje le-teh. **Skladnost vrednot** pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto (Možina v Možina et al., 2002, str. 502). **Izkušnje** pa so najbolj dragocene.

Pri vodenju timov namreč ni pravil, ki bi jih lahko vodja enostavno uporabljal. Pri vodenju posameznih članov tima je potrebno upoštevati tudi, da vsak posameznik praviloma deluje drugače znotraj ekipe kot pa individuuum, zato tudi pristopi vodenja niso enako učinkoviti. Posledično so v veliki meri koristne izkušnje, ki jih vodja pridobi pri vodenju in opazovanju učinkov in vplivov različnih pristopov v vodenju na vsakega člana in tima hkrati.

Spodnja slika prikazuje **temeljne sposobnosti**, ki jih mora imeti uspešen vodja (grafična predstavitev zgornjega odstavka).

Slika 4: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: prirejeno po S. Možina v S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 502.

Omenil sem že, da morajo imeti vodje določeno moč, da lahko vplivajo na zaposlene. Vodja pri svojem delovanju potrebuje **moč** in **vpliv**. **Moč** je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Zlasti v ponavljajoči se proizvodnji je to predvsem avtoriteta, ki izvira iz položaja. Vodja na člane ekipe deluje z naslednjimi vrstami moči (Abudi, 2011).

a) Formalna moč

- Moč prisile izvira iz zastraševanja in strahu sodelavcev pred morebitnim kaznovanjem (npr. izguba zaposlitve, manj prijetno delo, premestitev, manjša plača itd.).
- Moč nagrajevanja izvira iz možnosti, da vodja sodelavce nagrajuje (višja plača, napredovanje, dodatne ugodnosti itd.).
- Legitimna moč izvira iz uradnega položaja, ki ga vodja ima v organizacijski hierarhiji.

b) Osebnostna moč

- Ekspertna (strokovna) moč izvira iz izkušenj in strokovnega znanja vodij.
- Referenčna moč izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo oziroma zaupanja in spoštovanja zaposlenih do vodje.

Vodje glede na okoliščine uporabljajo vse vrste moči v različnem času. Uspešnost vodje je odvisna od tega, kako zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo oziroma kombinacijo moči.

Pri tinskem delu mora biti prisotna predvsem osebna (ekspertna in referenčna) moč vodij, formalna moč naj bi bila uporabljena le izjemoma kot skrajni ukrep.

2.5.3 Načini vodenja

Avtorji omenjajo tri temeljne načine vodenja. Prvi način zagovarja, da je vodenje določeno z osebnostnimi lastnostmi vodje, ki jih ta večinoma podeduje. Drugi način izhaja iz ugotovitev, da se vodenja da naučiti, da ni le prirojeno. Pri tem loči dva pristopa: vodenje, usmerjeno v delo, in vodenje, usmerjeno v zaposlene. Tretji način je situacijski (kontingenčni), ki trdi, da je vodenje odvisno od zaposlenih, vodje, okoliščin ipd. Večina avtorjev se strinja, da vodenje ni le prirojeno.

Drugi način vodenja ima naslednje značilnosti. Uspešen vodja bi moral združevati dve, med seboj izključujoči si lastnosti. Prva je **skrb za ljudi**. Ta pristop poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Voditi se mora vsakega člana posebej znotraj tima in obenem ekipo kot celoto. Pri tem gre za rokovanje z različnostjo znanj, osebnih lastnosti, sposobnosti ter njihovim dopolnjevanjem in povezovanjem v čim bolj homogeno celoto, da bi ekipa dosegla svoje poslanstvo. To pa je uspešno izvedena naloga. Zato je druga skrb vodje **skrb za naloge**. Tu pa se zahteva drugačne sposobnosti vodje. Ta mora spodbuditi in zagotoviti določeno ravnanje, delovanje in vedenje med sodelavci v timu. To mora temeljiti na dovolj natančnih navodilih za njihovo izvedbo, zahtevanih standardih glede kakovosti, želenih rezultatih, opredeljenem roku za izvedbo. Takšno delovanje pa je lahko članom neprijetno, saj terja od njih sprejemanje sprememb, prihaja lahko do konfliktov, potrebna so dodatna izobraževanja. **V timu je vodja usmerjen predvsem v sodelavce.**

Tretji pogled na vodenje, situacijski, pravzaprav ne pove nič novega o vodenju. Sporoča pa, da ni enega samega načina vodenja, temveč je bistveno ugotoviti, v kakšni situaciji je smiselno uporabiti določen način vodenja. Izhaja iz predpostavke, da je uspeh vodenja odvisen od razmerja med situacijo, vodjem in vodenimi. To pomeni, da različne skupine in situacije zahtevajo različen stil vodenja. Ni samo enega, najboljšega načina vodenja; tudi ni velikega vodje, ki bi bil v vseh situacijah uspešen in učinkovit. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od sposobnosti posameznega vodje, da prepozna situacijo ter značilnosti skupine in svoje sposobnosti za prilagajanje stila vodenja razmeram.

Vodenje je torej kompleksen proces, ki ga ne moremo razložiti z enim samim opisanim načinom vodenja. Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja vodje na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celoto in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci zaznavajo celostno, subjektivno ter s tem oblikujejo o njem osebno vrednostno sodbo (Rozman & Kovač, 2012, str. 362).

V literaturi je tudi na tem področju mogoče zaslediti veliko število različnih modelov, ki se trudijo opisati določen slog vodenja. Za vse pa velja, da so to skrajne oblike. V resničnem svetu se med seboj prepletajo. Za oris jih bom na tem mestu navedel samo nekaj.

Med stili vodenja, ki so znani predvsem kot vodenje, usmerjeno v delo, in ustrezni bolj v ponavljajoči se proizvodnji, omenjam naslednje.

Patriarhalni stil vodenja - je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Patriarhova naloga je skrb za podrejene, od katerih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Patriarhova moč izhaja iz položaja (Adeniyi, 2007, str. 47).

Karizmatični stil vodenja - moč vodje izhaja iz posebnih osebnih značilnosti (karizme). Posebno vlogo ima v kriznih okoliščinah (Adeniyi, 2007, str. 46).

Avtokratski (avtoritativni) stil vodenja - povezan je z velikimi organizacijami. Vodenje poteka preko hierarhične strukture in linijskega vodenja, vodja pa ima popolno avtoriteto. Neposredni stiki med vodjo in zaposlenimi ne obstajajo. Visoka napetost, podrejanje, ubogljivo obnašanje skupine, visoka stopnja delovne intenzivnosti, prekinitev dela pri odsotnosti vodje so nekatere značilnosti tega stila vodenja (Adeniyi, 2007, str. 45).

Birokratski stil vodenja - gre za formalizacijo elementov organizacije, ki se kaže na razosebljenosti povezav med vodjo in zaposlenimi. Vodenje je odprto za predpise, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije. Pogost primer so bolnice, banke, univerze in šole (Adeniyi, 2007, str. 45).

Med stili vodenja, ki so usmerjeni predvsem v sodelavce in zato primerni za vodenje timov, imajo pa vsak svoje značilnosti, omenjam naslednje.

Demokratični (participativni) stil vodenja - sproščenost, prijateljsko vzdušje, vključevanje podrejenih, dvosmerna komunikacija, visoka stopnja kohezije, zanemarljivi izstopi, visoka stopnja zanimanja za naloge, visoka stopnja originalnosti, nadaljevanje dela pri odsotnosti vodje (Adeniyi, 2007, str. 47).

Kooperativni stil vodenja - ima še vedno hierarhično strukturo, a uveljavlja povezovanje vodstva in sodelavcev (npr. delegiranje, participacijo, delo v skupinah). Zaposlenim je omogočeno vzajemno sodelovanje (Johannsen, 2014).

Timski stil vodenja – poudarja vzajemno sodelovanje za doseg skupnega cilja. Do izraza pride pri zahtevnih nalogah, kjer sta izobrazbena struktura in ustvarjalnost delavcev visoki. Vodja je predvsem predstavnik skupine in koordinator dela (Johannsen, 2014).

V timu morata biti prisotna predvsem demokratičen, participativen način vodenja, oziroma timski stil, ki pa se šele uveljavlja.

2.5.4 Značilnosti vodenja v timu

Zaradi posebnih značilnosti timske organizacije v primerjavi s hierarhično je tudi vodenje članov v timu različno od načinov hierarhičnega vodenja. Razmere v timih se razlikujejo od tistih v oddelkih, saj so naloge v timih pogosto težke in kompleksne, imajo kratke časovne roke, ker se redko ponavljajo, ponavadi niso natančno definirane, rešujejo jih lahko le strokovnjaki različnih strok, kar posledično pomeni večjo strokovno oziroma osebnostno raznolikost, pogosta je časovna omejenost dela članov v timu, saj ti opravljajo še svoje redno delo itd. Zato ima tudi vodenje tima svoje zakonitosti.

Maddux (1992, str. 13) opisuje stil vodenja, ki je timsko usmerjen.

- Operativni cilji se skušajo presegati. Gre za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot tim dosežejo. Vse prežema isti pogled in primerno temu tim operativno deluje.
- V večini odnosov s sodelavci se vodja zelo angažira. Goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za timsko delo in vzajemno pomoč.
- Vodja ljudi zelo lahko vključuje v delo in jih angažira. Zato drugi zelo lahko spoznajo priložnost, ki se jim ponuja s timskim delom. Članom dovoli, da delo samostojno opravijo.
- Vodja išče ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Sam je pobudnik in pospeševalec takšnega obnašanja.
- Vodja ima timsko reševanje problemov za odgovornost vseh članov tima.
- Vodja komunicira vsestransko in odprto. Vprašanja so dobrodošla. Hkrati dovoli, da člani ekipe informacije tudi po svoje »prefiltrirajo«.
- Vodja posreduje v konfliktu, preden postane za tim škodljiv.
- Vodja se zelo trudi, da se uspeh posameznika ali ekipe predstavi v pravem času na primeren način.
- Vodja drži obljubo in isto pričakuje tudi od drugih.

Da se vodenje v timih precej razlikuje od vodenja v hierarhičnih oddelkih, menita tudi Rozman in Kovač (2012, str. 392). Vodenje v timih je usmerjeno predvsem v odnose, v oddelkih pa predvsem v delo. Pri vodenju tima je potrebno biti pozoren zlasti na komuniciranje, motiviranje, delegiranje in nadzor, ki morajo biti prilagojeni značilnostim tima.

Kakšne bi morale biti lastnosti in način delovanja vodje tima, Levine in Crom (1995) lepo opišeta v svojem delu, ki temelji na ugotovitvah Dale Carnegiea. V nadaljevanju bom podal nekaj njunih ugotovitev in naukov. Ti se sicer ne nanašajo neposredno na tim, vendar je bistvo sodobnega načina vodenja utrjevati in povečevati družbene odnose med člani skupine, kar pa je značilnost timskega dela.

Potrebno je najti svojo moč za vodenje. Dobro sporazumevanje, medsebojne izkušnje, sposobnost vodenja in oblikovanja skupin zahteva sposobne vodje. To niso samo generali, direktorji, višji managerji, ampak se pojavljajo na vseh ravneh v podjetju. Vodja mora najprej razviti mentalno podobo možnega in zaželenega stanja podjetja v prihodnosti (vizija), ki mora biti stvarno, verjetno in privlačno, vsekakor pa boljše od obstoječega. Vendar ne obstaja le ena prava pot vodenja. Vodja mora imeti stil vodenja, ki ga nosi v sebi. Vprašati se mora, katere osebnostne lastnosti bi lahko spremenil v kakovostno vodenje.

Sporazumevanje temelji na zaupnih odnosih. Najboljša izmenjava informacij v podjetju poteka na neformalen način. Zelo uporabni so preprosti (prijateljski) klepeti. Sporazumevanje mora biti odkrito in dvosmerno, sestavljeno iz govorjenja in poslušanja. Že Rimljani so govorili, da se za druge zanimamo, kadar se oni zanimajo za nas. Tako je potrebno pokazati zanimanje za sodelavce, stranke, dobavitelje, investitorje in druge udeležence. Mora pa obstajati iskreno medsebojno zaupanje.

- Sporazumevanje naj pomeni prednostno nalogo (ga ni mogoče zanemariti).
- Odprtost do drugih ljudi (nad seboj, pod seboj in ob sebi).
- Ustvarjanje okolja, ki je dovzetno za sporazumevanje (zaupanje).

Motiviranje ljudi. Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili. Ljudi je potrebno pridobiti, ne da se jim ukazovati. Vzeti si je potrebno čas in ljudi zainteresirati za poglede, predstave, vizijo podjetja. Prava motivacija niso finančni nagibi. Temelj motiviranja so trije koncepti človeškega vedenja:

- Uslužbenca je treba pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. Ključ do tega je timsko delo, ne hierarhija.
- Z ljudmi je potrebno ravnati kot z ljudmi.
- Spodbujati je potrebno kakovostno delo, ga ceniti in nagrajevati.

Gledanje zadeve z vidika druge osebe. Vodenje in vedenje sta povezana, saj prvi vpliva na drugega. Zato bi moral vodja znati predvideti odzive sodelavcev v določenih situacijah. Vodja bi moral znati gledati z očmi posameznega sodelavca.

Postavljanje jasnih in dosegljivih ciljev. Cilji nas spodbujajo. Pomagajo nam, da se osredotočimo na svoje napore. Omogočajo nam, da merimo svoj uspeh. Zato si je potrebno postaviti izzivalne cilje, toda hkrati uresničljive, ki so jasni in merljivi, kratkoročne in dolgoročne. Z največjimi izzivi se najbolje spoprimemo, če si postavimo vrsto manjših, začasnih ciljev, ki delujejo spodbudno. Potrebni pa sta zbranost in disciplina. Cilje v prvi vrsti določata vizija podjetja in naloga, s katero se tim sooča. Vodja in celoten tim morata stremeti k izpolnjevanju zadanih ciljev.

Ustvarjanje pozitivnega mišljenja. Filozof in rimski cesar Mark Avrelij je svoje spoznanje povzel v naslednjih besedah: »Naše življenje je takšno, kakršnega naredijo naše misli.« Če nas prevevajo vesele misli, bomo veseli. Če se utapljam v slabih mislih, bo naše življenje slabo. Če nas navdaja strah, potem se bomo vsega bali. Če mislimo o neuspehu, ga bomo zagotovo doživeli. Če se valjamo v samopomilovanju, se nam bo vsakdo hotel izogniti.

Priznanje, pohvala, nagrada. Zakaj ne uporabljamo pohvale namesto graje? Pohvalimo tudi najmanjši napredek. To ljudi navduši, da se razvijajo naprej. Denar je samo eden izmed razlogov, zaradi katerih večina ljudi odhaja vsako jutro delat, in samo ena od reči, ki jo zvečer prinesejo domov. Lahko ugovarjamo, kakorkoli hočemo, toda celo najbolj materialistični med nami si zelo želijo tudi drugačne nagrade. Prav na vrhu seznama nagrad sta samospoštovanje in spoštovanje drugih.

Napake, pritožbe, kritike. V zvezi z napakami obstajata dve temeljni dejstvi. Prvič: vsi jih delamo. Drugič: presrečni smo, če jih pokažemo pri drugih, toda kako koga sovražimo, ko pokaže na naše napake. Voditelj mora biti odgovoren za svoje napake. Najslabše, kar lahko naredimo, je, da začnemo kazati na druge. Kritika ali obtoževanje skoraj vedno povzročita, da se ljudje potuhnejo in skrijejo. Veliko manj zanesljivo je, da bo človek, ki je doživel ostro kritiko, v prihodnje ustvarjalno tvegati ali da se bo izpostavljal. Podjetje izgubi s kritiko in obtoževanjem pomemben del ustvarjalnosti tega človeka. Ena izmed prednosti Japoncev je njihovo stališče, da so napake zakladi. Menijo, da je odkritje napake ali pomote zaklad, saj je ključ k nadaljnjemu izboljšanju zadeve. Svoje napake priznavajmo hitro, kritizirajmo počasi, predvsem pa konstruktivno.

2.5.5 Komuniciranje

Komunikacijska struktura, ki se vedno razvije v proces, ki je del procesa uveljavljanja, predvsem vodenja, je izredno pomembna. Proces komunikacije mora v ekipi vedno potekati, saj le tako člani lahko vedo, kaj se od njih pričakuje, le tako se lahko izmenjujejo informacije, misli in znanja, le tako se lahko člani ocenjuje itd.

2.5.5.1 Opredelitev komuniciranja

Komuniciranje je proces, pri katerem udeleženci skozi izmenjavo simbolov skupaj ustvarijo sporočilo (Fielding, 2006, str. 10).

Komuniciranje je proces, s katerim si dve ali več oseb izmenjuje ideje in medsebojno razume (Ahmad, Gilkar & Darzi, 2008, str. 261).

Komuniciranje je proces izmenjave informacij med vsaj dvema članoma podjetja z namenom vplivanja na vedenje in ravnanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 396).

Sestavni deli komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo, ki jih Lunenburg (2010, str. 2-3) takole opredeli.

- Oddajnik (pošiljatelj) je oseba (skupina, naprava), ki komunikacijo začne. Odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba (skupina, naprava) sprejela.
- Sprejemnik je oseba (skupina, naprava), ki sporočilo sprejme.
- Sporočila so informacije v najširšem smislu (besede, simboli, kretnje). So tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kar naj bi oba razumela enako.
- Kanal je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Zanj je značilna zmogljivost, ki se nanaša tako na obseg kot na hitrost komuniciranja. Kanali so lahko formalni ali neformalni. Prve podjetje planira in jih usklajuje z drugimi organizacijskimi strukturami. Drugi so posledica medsebojnih odnosov.
- Povratna informacija nastopi takrat, ko sprejemnik odgovori oddajniku s tem, da mu vrne sporočilo. V tem primeru govorimo o dvostranskem komuniciranju.

2.5.5.2 Načini in vrste komuniciranja

Ustno komuniciranje je pogosto. Gre za pogovor dveh ali več oseb. Hitrost sporočanja, njegova natančnost, prožnost, prilagodljivost pa tudi neposredno sodelovanje med oddajnikom in sprejemnikom so glavne prednosti. Slabost ustnega komuniciranja sta minljivost, saj ugotovitve niso zapisane, in možnost njihovega popačenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 397).

Pisno komuniciranje je trajnejše, saj ostaja zapisano. Je bolj togo od ustnega, saj zahteva več časa, omogoča pa lažje ugotavljanje odgovornosti (Rozman & Kovač, 2012, str. 397).

Nebesedno komuniciranje je eno najpogostejših. Gre za govorico telesa (kretnje, drža telesa, izraz obraza ...), intonacijo glasu in način oblačenja. Ta sporočila so neposredna, natančna in hitra. Človek spozna bistveno več sporočil iz tovrstnega komuniciranja kot iz dejanske vsebine sporočila. Slabost je v tem, da vsi ljudje ne razumejo izrazov govornice telesa enako (Rozman & Kovač, 2012, str. 398).

Poleg omenjenega klasičnega načina komuniciranja pa je vse pogostejše elektronsko komuniciranje (e-pošta, internet, intranet ipd.). Npr. v virtualnih timih je to tudi edini način komuniciranja.

Rozman in Kovač (2012, str. 399) navajata naslednje **vrste** komunikacij:

Komunikacija v podjetju je lahko **formalna** ali **neformalna**. Prva je povezana z ravnalno strukturo in drugimi strukturami v podjetju. Neformalna pa ne izvira iz organizacijskih vlog posameznikov v podjetju. Zadovoljuje pa potrebe zaposlenih, krepi pripadnost ekipi, posredno vpliva na uspešnost dela.

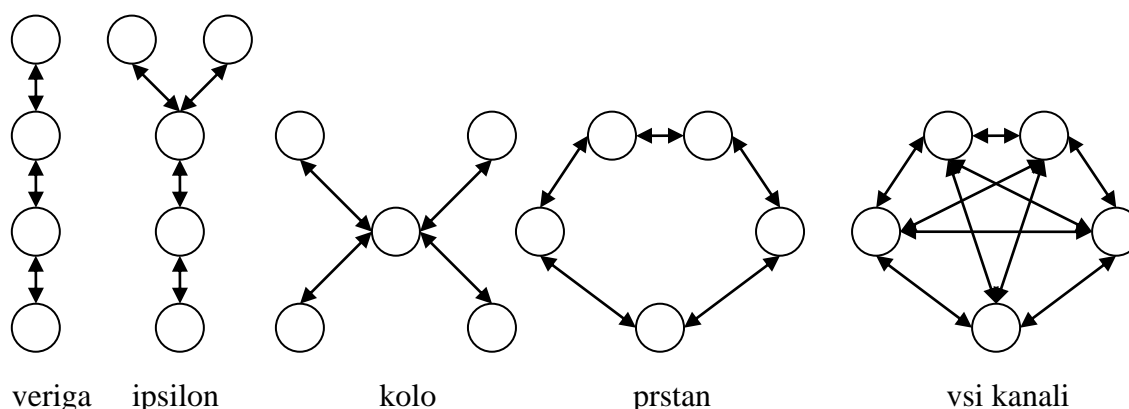
Komuniciranje je lahko **enostransko** in **dvostransko**. Pri enostranskem komuniciranju oddaja oddajnik sporočilo, sprejemnik pa ga sprejme. Pri obojestranskem komuniciranju pa poteka komuniciranje od oddajnika k sprejemniku, pa spet od sprejemnika k oddajniku. Vlogi oddajnika in sprejemnika se izmenjujeta. Pri enostranskem komuniciranju je proces podrejen oddajniku, pri dvostranskem pa sta obe strani v enakopravnem položaju, saj se učinkovitost komuniciranja gradi na poslušanju sprejemnika, na prilagajanju sporočil posameznikom, na odprtosti in razumevanju. Pri drugi vrsti komunikacije je pristop odvisen od lastnosti oddajnika in sprejemnika, pa tudi od situacijskih spremenljivk. Zato je dvosmerno komuniciranje edino možno komuniciranje pri timskem delu. Slabost pa je, da zahteva precej časa.

Smer komunikacije v organizacijski strukturi je lahko **navpična** (vertikalna), ki je usmerjena navzdol ali navzgor, **vodoravna** (horizontalna) ali **diagonalna**. Pri navpični (hierarhični) nadrejeni sporočajo ukaze ali zahtevajo sporočila o izvedbi, podrejeni pa poročajo o izvedbi ali zahtevajo navodila. Vodoravna komunikacija poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni in je značilna za delo v timih. Diagonalna komunikacija poteka med različnimi ravni, ki niso v neposredni hierarhiji.

2.5.5.3 Komunikacijske strukture

Upoštevaje komunikacijske povezave med več udeleženci lahko ločimo več možnih komunikacijskih struktur. Najbolj pogoste so prikazane v sliki 5.

Slika 5: Nekatere značilne komunikacijske strukture



Vir: R. Rozman & J. Kovač, *Management*, 2012, str. 409.

Strukturi »verige« in »kolesa« sta tipični hierarhični komunikacijski strukturi. »Kolo« je centralizirana struktura, v kateri osrednja oseba neposredno komunicira s podrejenimi. Zato je komunikacija hitra, natančna in učinkovita. Zaradi podrejene vloge in avtokratičnega vodenja člani z njo niso najbolj zadovoljni. V komunikacijski strukturi »verige« osrednje osebe ni, komuniciranje je navpično, vodenje avtokratično, komuniciranje izgublja natančnost in pravočasnost. Vloga članov je majhna. Podobne ugotovitve veljajo tudi za strukturo »Y« (Rozman & Kovač, 2012, str. 409).

Struktura »vsi kanali« je tipična nehierarhična timska struktura. Komuniciranje je vodoravno, lahko med vsemi člani. Za vzpostavitev zahteva veliko časa. Člani so aktivni in bolj zadovoljni. Vloga vodje je lahko različna, od velike, a vseeno manjše kot pri hierarhičnem vodenju, do tega, da je skoraj ni ali pa se izmenjuje. Struktura »prstana« je vmesna struktura, sicer podobna timski, a je komunikacija omejena le na sosednje člane. (Rozman & Kovač, 2012, str. 410).

Komunikacija, ki poteka v timu, je torej dvostranska, vodoravne smeri in strukture »vsi kanali«. Takšna (timska) komunikacija je primer sodobne poslovne komunikacije, ki je profesionalna, spoštljiva, prijateljska in participacijska.

2.5.5.4 Motnje v komuniciranju

Motnje v komuniciranju so lahko povezane z oddajnikom, sporočilom, kanalom in/ali s sprejemnikom. Lunenburg (2010, str. 4-6) loči naslednje skupine motenj v komuniciranju:

- motnje v procesu komuniciranja (gre neposredno za oddajnik, sprejemnik, kanal in sprejemnik),
- fizične motnje (npr. stena, oddaljenost, hrup),
- motnje v razumevanju pomena sporočila (nekdo neko sporočilo razume drugače kot nekdo drug),
- psihosocialne motnje (dojemanje, vrednote, potrebe, pričakovanja, pristranskost).

V nadaljevanju navajam nekaj motenj v komuniciranju.

- Različnost sprejemnika in oddajnika (starost, spol, izkušnje, znanje, položaj, kultura, predstave) vodi do tega, da ljudje lahko isto sporočilo razumejo različno (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Selektivno zaznavanje informacij - sprejemnik ne sprejme celotne informacije, če je v nasprotju z njegovim mnenjem (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Oddajnik filtrira informacije – namerno zadrži del informacij in s tem prikaže sprejemniku drugačno stanje od resničnega (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Močna čustva (npr. jeza) otežujejo učinkovito komuniciranje (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Prevelik obseg informacij ali časovna stiska povzroči, da si sprejemnik težko zapomni vse informacije in se mora odločati med njimi (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Neposlušanje in pomanjkanje empatije (psihološka sposobnost zaznavanja čustev druge osebe) (Rozman & Kovač, 2012, str. 402).
- Motnje v komuniciranju izvirajo tudi iz narave organizacije. Povzročajo jih zlasti hierarhija in različnost poslovnofunkcijskih področij. Razlike v položaju, zlasti v avtoriteti, povzročajo, da je pretok informacij med posameznimi hierarhičnimi ravnmi velikokrat močno oviran. Različne oblike formalizacije dodatno otežijo oblikovanje in izvajanje učinkovite komunikacije med organizacijskimi ravnmi. Druga težava se kaže,

ko strokovnjaki v enem oddelku ne razumejo teže problemov na drugem oddelku in jim ne pripisujejo enakega pomena kot svojim problemom. Tudi v timu lahko pride do podobnih motenj.

- Motnje v komuniciranju kot posledica kulture izhajajo iz razlik v jeziku, stereotipov in etnocentrizma. V času globalnega gospodarstva so ravnatelji vsakodnevno v stiku z različnimi kulturnimi okolji. Vse pogostejši so timi (npr. mednarodni, globalni in virtualni), ki jih sestavljajo člani, katerih kulturne vrednote so različne, in jih ne poznajo ali pa jih ne morejo sprejeti. V takih timih je potrebno nameniti še več pozornosti vodenju in komuniciranju, saj v nasprotnem primeru prihaja do konfliktov.
- V timih je zelo pogosta motnja v komuniciranju, da komuniciranje poteka na način kot v hierarhičnih skupinah. Komunikacija, ki mora potekati v timu, je dvostranska, vodoravne smeri in strukture »vsi kanali«.

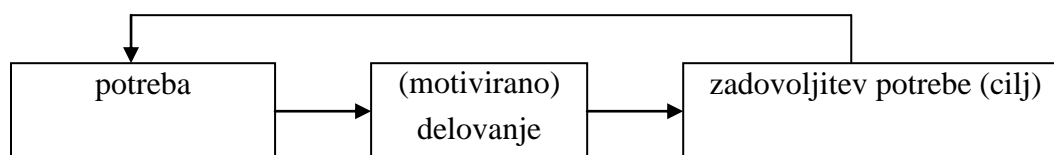
2.5.6 Motiviranje in nagrajevanje

Vodenje s komuniciranjem in motiviranjem vpliva na ustrezno delovanje zaposlenih oziroma članov. Postavlja se vprašanje, kako doseči, da bodo ljudje v podjetju delovali, da bodo v čim večji meri izkoristili svoje zmožnosti in da bodo delovali usklajeno. Najbolj poenostavljeno lahko rečemo, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb. Delovanje se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe, je **motiv**. V osnovi označuje interakcijo med posameznikom in okoljem (situacijo). Delo ljudi, ki ga radi opravljajo in vodi k doseganju cilja ali zadovoljitvi potrebe, je motivirano delo. Nasprotje temu je frustrirano delovanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

Motiviranje sodelavcev je ciljno usmerjen proces, v katerem ravnatelji oziroma vodje prek sprožanja različnih zaposlenim in situaciji prilagojenih spodbud izzovejo želeno delovanje in vedenje posameznikov v podjetju (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

Najprej se pri človeku pojavi potreba po nečem. Ta lahko sproži hotenje (motiv) oziroma delovanje, ki je usmerjeno k zadovoljitvi te potrebe, kar je cilj delovanja. Delovanje, ki je usmerjeno h kakšnemu v naprej zamišljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti kakšno potrebo, je motivirano delovanje. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Lipovec, 1987, str. 109). Mehanizem motiviranja prikazuje spodnja slika 6.

Slika 6: Mehanizem motiviranja



Vir: prirejeno po F. Lipovec, *Razvita teorija organizacije*, 1987, str. 109.

Na podlagi delitve izvora spodbud, ki vplivajo na motivacijo posameznika, sta se oblikovali dve veliki skupini motivacijskih teorij (Rozman & Kovač, 2012, str. 412):

- vsebinske teorije, ki skušajo razložiti, **kaj** v posamezniku ali njegovem okolju vpliva na določen način delovanja in vedenja posameznika,
- procesne teorije, ki skušajo razložiti, **kako** lahko izzovemo, usmerjamo, vzdržujemo in prekinemo določen način delovanja in vedenja posameznika.

Na tem mestu teorij ne bom predstavljal, ker so vse pravilne in hkrati napačne, odvisno od oseb in situacije, v kateri se uporabljajo. Odvisne so od posameznikovih potreb (hotenj) in preferenc. Zato je motiviranje individualne narave. Nekoga, ki se otepa z revščino, nima smisla nagrajevati s priznanji. Dokler niso zadovoljene najbolj osnovne človekove potrebe, se potrebe višje vrste še ne kažejo.

Motivacijske teorije so tudi izhodišče nagrajevanju v združbah. Nadrejeni predpišejo delovanje, ki vodi k nagradi. S tem je organizacijsko določena nagrada (ne nujno denarna), ki ustreza delu in njegovi zahtevnosti.

Potrebe so notranja spodbuda za delovanje, izvirajoča iz človekove psihe. Posledično jih je težko objektivno ugotoviti. Zato se raziskovalci raje kot na potrebe oslanjajo na cilje delovanja, ki jih je lažje empirično ugotavljati. Najpogostejši cilji, ki so tako ugotovljeni, so: zaslužek, delovne razmere, delovni čas, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, zanimivo delo, kvalitetno delo, ugodnosti iz zaposlitve (zavarovanja, dopust ...), stalnost dela, ugled delovnega mesta, izpopolnjevanje, napredovanje, vodenje drugih.

Frustrirano delovanje, ko posameznik ne more zadovoljiti svojih potreb, se kaže v pasivnosti, sovražnosti in odklanjanju odgovornosti.

Lipovec (1987, str. 112) izpostavlja za timsko delo zelo zanimivo ugotovitev. Pravi, da imajo ljudje, katerih izkušnje se najbolj razlikujejo, najbolj različne potrebe. Posledica tega je, da takšni ljudje najmanj razumejo drug drugega in tudi najmanj komunicirajo med seboj. Kar je neskladno z zahtevami timskega dela. Zato je tim potrebno sestaviti in voditi izredno skrbno.

Empirične raziskave so potrdile, da stopnja motivacije posameznika vpliva na učinkovitost izvajanja njegove naloge. Z večanjem motiviranosti posameznika raste tudi njegova uspešnost in učinkovitost pri delu. Zato lahko motiviranje uvrstimo med ključne naloge managerjev v procesu vodenja sodelavcev. Za managerje je pomembno, da s svojim delovanjem prispevajo k oblikovanju takega sistema spodbud, ki bo v največji meri na sodelavce deloval motivacijsko (Rozman & Kovač, 2012, str. 410).

Nagrajevanje mnogi avtorji uvrščajo v motiviranje, ki spada v domeno vodenja oziroma v fazo uveljavljanja tima. Lahko bi rekli, da gre za formalizirano motiviranje. Nagrajevanje je namreč orodje za povečevanje motiviranosti zaposlenih. Vendar je nagrajevanje v timu vezano na opravljeno delo, po katerem se tim lahko že razpusti.

Plačilo za uspešnost ali nagrada predstavlja giblivi del prejemkov zaposlenih. Lahko je v denarni ali nedenarni (npr. ugled, priznanje, izobraževanje, napredovanje) obliki. Sistem nagrajevanja mora biti zasnovan že v fazi načrtovanja in predstavljen vsem članom tima. Ti lahko na podlagi sodil razvijejo realna pričakovanja (izogibanje nezadovoljstvu), so seznanjeni s cilji in vrednotami, ki jih podjetje podpira. Sistem nagrajevanja mora biti zasnovan tako, da je pravičen in da prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih.

Programi nagrajevanja so formalni in neformalni, oboji pa so zelo pomembni. Pri prvih so pravila vnaprej določena. Če nagrajujemo najuspešnejše delavce, se dogaja, da so vedno nagrajeni isti ljudje, kar lahko do drugih zaposlenih deluje negativno. Zato je smiselno uporabljati še druga merila, kot npr. najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, druge posebne dosežke in vse zaposlene, ki dosežejo neki cilj.

Klasični programi nagrajevanja so programi razdeljevanja prihodkov, nagrade za dosežene poslovne cilje in udeležba v dobičku. Sodobne smernice sistemov nagrajevanja pa poudarjajo predvsem povezovanje plač z uspešnostjo, pri čemer postaja čedalje pomembnejša skupinska uspešnost. Pojavlja pa se tudi nagrajevanje po meri posameznika.

Svetlik v Svetlik, Zupan, Stanojević, Možina, Kohont & Kaše (2009, str. 556) navaja pogoje za učinkovito povezovanje plač z uspešnostjo. Nekaj jih povzemam.

- Merila in načini ugotavljanja uspešnosti morajo biti tesno povezani s poslovno strategijo in kulturo podjetja.
- Zagotovljena mora biti poslovna pravičnost. To je partnerski odnos med podjetjem in zaposlenimi, kjer vsi pridobijo določene koristi.
- Oblikovana mora biti jasna strategija povezovanja plač z uspešnostjo.
- Oblikovani morajo biti razumljivi standardi uspešnosti, ki opisujejo povprečno uspešnost in se uporabljajo za primerjanje uspešnosti različnih skupin ali posameznikov.
- Nagrajevanje mora biti povezano z realnimi in dosegljivimi cilji, ki pa ne smejo biti prenizko postavljeni.

- V merila nagrajevanja so vključeni samo tisti dejavniki, na katere zaposleni lahko vplivajo.
- Vrednost izplačil mora biti dovolj velika, da deluje motivacijsko.

Nagrajevanje je povezano s sprotno kontrolo in povratnimi informacijami v času delovanja tima. Vežano je na uspešnost posameznika in tudi uspešnost tima kot celote.

2.6 Kontrola organizacije tima

2.6.1 Opredelitev kontrole tima

Ekipa mora vsaj po končanem delu, najbolje pa preko celotnega procesa organiziranja in delovanja tima, analizirati dogajanje med reševanjem problemov. Dognanja je potrebno skrbno pretehtati in, če je potrebno, spremeniti svoje obnašanje, pomanjkljivosti odpraviti ali pa jih vsaj omiliti. Uveljavljeno stanje je namreč redko enako planiranemu. Vzroki za odstopanja nastanejo v fazi planiranja in/ali v fazi uveljavljanja.

Kontrola pomeni ugotavljanje, kaj je bilo dejansko narejeno, primerjavo s planiranim, ugotovitev odstopanj, določitev vzrokov za odstopanje in ukrepe, da se planirano uresniči (ali nov plan). Kontrola se nanaša na organizacijo in poslovanje, kontrolirati pa se mora vhodne in procesne elemente ter končne učinke (Rozman & Kovač, 2012, str. 433). Niti **kasnejša** niti **sprotna** kontrola ne preprečujeta odstopanj; kasnejša se kaže v novem planu, sprotna pa v sprotne, bolj operativnem planu (Rozman & Kovač, 2012, str. 439).

Načrtovalci tima morajo že v fazi načrtovanja predvideti vsa pomembna **sodila** (kriterije) za merjenje uspešnosti ekipe. Ta se morajo nanašati na posamezne člane, celoten tim in celotno podjetje. Na njihovi podlagi lahko sodimo o primernosti vodenja in izbire članov, dobimo osnovo za merjenje rezultatov in ocenjevanje članov oziroma celotne ekipe, odločamo o nagrajevanju, potrebi o dodatnem izobraževanju, vplivu konfliktov itd. Sodila morajo biti izražena **številčno** in **neštevilčno**. Morala bi se osredotočati na časovne mejnike, kazalce kakovosti opravljenih del in nalog, vpliv na krepitev intelektualnega kapitala, finančne kazalnike, proces planiranja, strukturo moči.

Rozman in Kovač (2012, str. 435) tako opredelita faze v procesu kontroliranja:

- ugotavljanje dejanske izvedbe v celoti (ne samo učinkov),
- primerjava dejanske izvedbe s planom,
- ugotovitev odstopanj,
- ugotovitev vzrokov za odstopanja,
- določitev ukrepov za doseg planiranja (ali sprememba plana).

Kontroliranje se najpogosteje razume kot enosmeren proces, v katerem nadrejeni kontrolira delo podrejenih. Vendar je to v resnici dvosmeren proces, saj tudi podrejeni kontrolirajo

delovanje nadrejenih. Pri timskem delu to počno povsem »legalno«. Podrejeni vedno kontrolirajo vsaj izvajanje dogovorov, ki jih imajo z nadrejenimi. Člani tima pa morajo tudi podati mnenje o vodenju oziroma vodji.

Pri timskem delu je potrebno posvetiti pozornost tudi kontroliranju delovanja zaposlenih, ki delujejo v izvedbi. Ti imajo v podjetju (timu) svoje zadolžitve, odgovornost in avtoriteto, ki so povezane z razmerji tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne narave ter procesi planiranja, organiziranja in vodenja. Obenem pa imajo ljudje svoje osebne lastnosti, sposobnosti, vrednote ipd. Vse to hitro privede do odstopanj. Zaposleni ne izvedejo nalog, ne prevzamejo odgovornosti, prekoračijo pooblastila in podobno. Potrebno je nenehno spremljanje delovanja zaposlenih, ocenjevanje tega delovanja in ustrezno ukrepanje. Rezultati te kontrole pa lahko služijo še kot osnova za nagrajevanje, izobraževanje, napredovanje, premeščanje, spoznavanje podrejenih itd. (Rozman & Kovač, 2012, str. 446).

Svoje ugotovitve lahko ekipa primerja s primerjavo med učinkovitimi in neučinkovitimi ekipami. Njihove značilnosti so navedene v spodnji tabeli.

Tabela 1: Značilnosti učinkovitih in neučinkovitih ekip

UČINKOVITA EKIPA	NEUČINKOVITA EKIPA
Vzdušje v ekipi je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno vzdušje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Vzdušje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastopajo napetosti. Ekipa ni usmerjena na svojo nalogo.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih ekipa razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo pove svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepil svoj položaj.
Ekipa sprejema razlike v mišljenjih. Ne izogiba se konfliktov, ampak jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje.	Ekipa ni sposobna izkoristiti razlik v mišljenjih. Konflikte raje potlačijo, osebna nasprotja bremenijo celotno ekipo.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem, zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse.	Prihaja do nejasnih odločitev. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglasijo ljudje, ki sklepa ne morejo sprejeti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Že na začetku dela so vsem članom navodila za delo jasna in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori.
Ekipa razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki ekipi preprečujejo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, ekipa je zaradi nje močno prizadeta. Člani se ogibajo javnim kritikam.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomur ve, kaj si misli.	Člani svoje občutke skrivajo in se nočejo izpostavljati.
Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot to zahtevajo okoliščine in kot to dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Ni borbe za moč in prevlado.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti in želi obdržati svojo moč, položaj in svoj prav.
Ekipa je kritična in nenehno spremlja svoje delo.	Skupina se izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti, ima se za nezmotljivo in kritizira druge ekipe.

Vir: B.Lipičnik, Organizacija podjetja, 2003, str. 183.

Če ugotovljeno stanje terja spremembe, ima management dve možnosti – zamenjavo članov (preoblikovanje tima) ali spreminjanje vodenja (vodenja v ožjem smislu, komuniciranja in motiviranja).

Uvajanje sprememb pa je za večino ljudi neprijetno, saj posamezniki težko spreminjajo svoje navade ter svoj vrednostni sistem in stališča. Zato spremembe v podjetju izzovejo odpor na ravni posameznika, skupine in podjetja. Managerji si morajo prizadevati zmanjšati te oblike odpora in odpraviti vzroke zanje ter poskušati spodbujati sprejemanje sprememb. Avtorji kot možna orodja olajšanja sprejemanja sprememb predlagajo izobraževanje, komuniciranje, sodelovanje, pooblašcanje, participiranje, dogovarjanje, manipuliranje in prisilo. Zadnja dva načina naj bi bila uporabljena (še posebno v timu) samo, če drugi ne dosežejo rezultata.

Faze uvajanja sprememb so naslednje: zaznava nujnosti spremembe, udejanjenje spremembe in utrditev novega stanja. Izvedba sprememb poteka ob stalni kontroli.

2.6.2 Preoblikovanje tima

Kontrola tima ugotovi odstopanja, ki jih poskuša sproti odpraviti. S tem prihaja tudi do sprememb v izvedbi, lahko pa tudi do sprememb v samem planu. Pogosto je prisotno tudi preoblikovanje tima. Prilagajanje in preoblikovanje tima povzamem po Mihaliču (2014, str. 41).

Tim je dinamična struktura, ki se nenehno prilagaja zahtevam naloge, potrebam organizacije in spremembam v okolju. Temeljno načelo je, da se tim mora prilagajati (preoblikovati), saj je prevelika statičnost tima dolgoročno škodljiva. Hkrati pa mora biti ekipa še vedno dovolj stabilna in ne sme biti pre pogosto spreminjana.

Vsako preoblikovanje tima je potrebno izvesti skupaj s člani tima in ne samo po presoji vodje. Vsak član ekipe mora s svojo vlogo namreč soglašati. Pomembno je, da se ne vztraja pri točno definiranih vlogah, temveč da se ohranja timsko dinamiko in da se občasno izvaja rotacijo posameznih članov tima v drug tim. Lahko se namreč izkaže, da posameznik bolje deluje v drugem timu. Vedno pa morajo biti v ospredju cilji oziroma poslanstvo tima.

2.7 Kontrola delovanja tima in uspeha

Opisana kontrola organizacije tima je predvsem kontrola učinkovitosti, medtem ko je kontrola delovanja tima kontrola uspešnosti izvedene naloge. Na ravni podjetja se kontrolira poslovne funkcije, dosežke (količine, prihodke, stroške itd.) ter uspeh oziroma uspešnost, npr. kazalnike uspešnosti, poslovni izid, vezavo sredstev, izkaz denarnih tokov in druge. V timu predvsem kontroliramo dosežek tima – uspeh, ki se kaže kot izpolnitev dela tima, npr. nov proizvod, nova storitev, nova organizacija.

2.8 Posledice organizacije

2.8.1 Ravnanje s konflikti

2.8.1.1 Opredelitev konflikta

Pri preučevanju organizacije igrajo pomembno vlogo konflikti. Robbins in Coulter (2009, str. 241) sta opredelila **konflikt** kot zaznana nesprejemljiva razlika, katere posledica je oviranje ali nasprotovanje med člani skupine. Organizacijski vzrok konflikta je v tem, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, ki zagotavlja skupno delovanje, in v tem razmerju oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih. Vsaka oseba gleda na drugo osebo in njeno delovanje s svojega vidika. Konflikti zato obstajajo v vsakem razmerju, v vsaki združbi nenehno potekajo, nastajajo, se spreminjajo, se razrešujejo (Rozman & Kovač, 2012, str. 420).

S prilagajanjem se razmerje med osebama spreminja. Kot **konflikt** lahko označimo družbeno razmerje med dvema ali več strankami, ki so soodvisne ter se skušajo z medsebojnim vplivanjem prilagoditi in uresničiti skupno delovanje, pri čemer se nasprotovanja in svojega vplivanja zavedajo. Ko do konflikta pride, je potrebno storiti vse, da se ga čim prej odpravi. Vodja pri preprečevanju in odpravljanju konflikta igra vlogo rabsodnika in reševalca (Rozman & Kovač, 2012, str. 421).

Konflikti imajo lahko pozitivne (funkcionalni konflikti) in negativne (disfunkcionalni konflikti) posledice (Rahim, 2011, str.6). Predvsem od ravnanja s konflikti, njihovega

reševanja in razvoja je odvisno, ali bo konflikt vodil v spremembe, s tem pa k večji učinkovitosti, večji in bolj smotrni povezanosti med strankami v konfliktu ali pa bo ogrozil delovanje strank in združbe. Uspešno odpravljanje (reševanje) konfliktov je pomembno tudi iz motivacijskega vidika, kar lahko razberemo iz naslednjih trditev.

Rahim (2011, str. 6) navaja nekaj posledic pozitivnih konfliktov.

- Konflikt lahko stimulira inovativnost in kreativnost.
- Proces organizacijskega odločanja je lahko izboljššan.
- Najdene so lahko še alternativne rešitve problema.
- Vzdušje oziroma zadovoljstvo se izboljša.

Navaja (Rahim, 2011, str.7) pa tudi posledice negativnih konfliktov.

- Konflikt lahko povzroči stres, izgorelost in nezadovoljstvo.
- Komunikacija med posamezniki in skupinami je lahko oslABLJENA.
- Vzpostavi se lahko nezaupanje in destruktivnost.
- Povečuje se lahko odpor do sprememb.
- Občutek pripadnosti timu in podjetju se lahko zmanjša.
- Vzdušje je slabo.

Osnovni vzrok konfliktov je neposredno povezan z različnostjo ljudi in njihovo vlogo, ki pogosto ni povsem jasno določena. V timih gre tudi za novosti, kar dodatno povzroča konflikte. Zato je timsko delo še posebej izpostavljeno konfliktom. V timu je namreč raznolikost članov zahtevana. Konflikti se lahko kažejo na treh nivojih: med člani posameznega tima, med timom in drugimi timi, pa tudi tima v odnosu do podjetja.

2.8.1.2 Vzroki za nastanek konfliktov

Obstajata dva temeljna razloga za nastanek konfliktov, tako nasploh kot v timih. Prvi je **organizacijski**. Vsak član tima oziroma vsaka vloga gleda drugo vlogo z vidika svoje vloge. Vsak ima svoje določeno mnenje o svojem delu in delu drugih – gre za organizacijske konflikte. Ko člani drug drugega in njihove vloge bolje spoznavajo, se konflikti manjšajo in prihaja do novih rešitev. Če se ne manjšajo, je konflikt škodljiv in tim lahko razpade.

Drug vzrok konfliktom pa so **osebne značilnosti članov**. Tu konflikte zmanjšamo z izbiro ustreznih oseb.

Podrobnejši razlogi za nastanek konfliktov, ki so lahko tako organizacijski kot osebni, so naslednji:

- medsebojna povezanost,
- različna interpretacija ciljev,

- razhajanja pri zaznavi okolja,
- strokovna razhajanja in
- komunikacijski vzroki.

Delo v podjetju je razdeljeno na podlagi tehnične delitve dela in povezano v skupni proces. Rezultat podjetja se lahko doseže samo tako, da je vsak del procesa vsebinsko ustrezno in pravočasno izveden. Zaradi odstopanj lahko pride do konfliktov, ki so najpogostejši med posameznimi poslovnofunkcijskimi področji ali različnimi organizacijskimi enotami. Konfliktom, katerih vzrok je v **medsebojni povezanosti**, se lahko izognemo s pravočasno predhodno temeljito pripravo in izvedbo procesa v obliki organizacijske sinhronizacije delnih in povezanih procesov (Rozman & Kovač, 2012, str. 425). V timu so člani strokovno in karakterno zelo različni, vsak pa predstavlja svojo vlogo, ki so medsebojno povezane. Zato so timi še bolj dovzetni za konflikte. Pogosto pa so timi tudi v odnosu z drugimi ekipami. Dva tima si lahko npr. delita člane (Chiocchio, Kelloway & Hobbs, 2015, str. 214), obstoj enega tima je odvisen od drugega tima, en tim je »naprej vzet« pri ravnateljstvu itd. Medsebojna povezanost se zato pogosto kaže na nivoju celega podjetja.

V procesu razgrajevanja ciljev si posamezne organizacijske enote lastne **cilje** pogosto prikrojijo in s tem postavijo cilje, ki so v interesu njihove organizacijske enote, in ne v interesu podjetja kot celote. Individualni cilji se razlikujejo od skupinskih in od ciljev podjetja. Tak pristop nujno pripelje do konfliktov s cilji podjetja in cilji drugih organizacijskih enot. V tem primeru je proces reševanja konfliktov in usklajevanja ciljev usmerjen v prikaz strukture ciljev in pomen skupnega cilja (Rozman & Kovač, 2012, str. 425). Tovrstnim konfliktom se da pri timskem delu dobro izogniti s premišljeno sestavo ekipe in dobro opredeljenimi cilji naloge, ki so jasno predstavljeni vsem članom.

Različno **zaznavanje okolja** vodi do različnih interpretacij določenih situacij.

Konflikti, ki nastajajo v odnosih med **strokovnjaki**, so za reševanje najzahtevnejši. Vzrokov ne iščemo v različnih strokovnih pogledih, temveč v organizacijskih vlogah, ki jih imajo posamezne strukture. Linijske strukture so podvržene izrazito operativnim pritiskom. Od vodje se pričakuje, da bo ločil kratkoročne in nujno potrebne akcije ter dolgoročno in temeljito obravnavo posameznih problemov (Rozman & Kovač, 2012, str. 426). Pri timskem delu takih konfliktov naj ne bi bilo veliko, saj neko stroko zastopa le en član oziroma čim manj ljudi. Sam bi dodal vzrok, ki izhaja iz različnih osebnosti članov različnih strok. Pogosto imata namreč dva strokovnjaka različnih strok na isto stvar različen pogled oziroma mnenje.

Konflikti s **komunikacijskim izvorom** izhajajo iz neustrezne komunikacije (smeri in komunikacijske strukture) oziroma neprimernega vodenja.

2.8.1.3 Odpravljanje konfliktov

Vodje s svojim delom lahko prispevajo k temu, da bodo konflikti krenili v pozitivno smer. To pa pomeni, da morajo oblikovati organizacijo in kadrovati ter razvijati zaposlene tako, da do nepotrebnih (disfunkcionalnih) konfliktov ne bo prihajalo. Po drugi strani pa je smiselno funkcionalne konflikte spodbujati, na primer z različno sestavo tima, kar bo vodilo k spremembam in novostim. Prav tako je nujno usmerjati ali uravnavati konfliktni proces. Temu pravimo **ravnanje s konflikti**. Vodja, ki obvlada konflikte, lahko s pomočjo reševanja konflikta izvede spremembe, ki so nujne in bi v normalnih razmerah ne bile sprejete. Prav tako je načrtno sproščanje konfliktov in usmerjanje energije v smeri pozitivnega reševanja problemov v veliko pomoč vodji pri usmerjanju podrejenih k skupnemu cilju (Rozman & Kovač, 2012, str. 427).

Tehnike ravnanja s konflikti so različne. V literaturi jih je moč najti veliko. Velja pa, da je najboljša tista rešitev, ki da obema stranema občutek, da sta več pridobili kot žrtvovali. Rozman in Kovač (2012, str. 427) navajata nekaj najpogostejših.

Soočanje pomeni, da se nasprotujoči si strani sestaneta in skušata prek analiziranja konflikta in njegovih vzrokov poiskati rešitev. Vodja je prisoten kot povezovalec.

Pri **avtoritativnem razsojanju** (tudi **prisila**) nadrejeni vodja obeh strani sprejme na podlagi informacij o bistvu konflikta razsodbo v obliki končnega sklepa. Predstavlja sicer učinkovito, a kratkoročno obliko reševanja konfliktov, saj ne odpravi vzrokov konflikta in ne spremeni navad ljudi.

Z **usmerjanjem informacij v formalne komunikacijske tokove** podjetja lahko vodja veliko konfliktov prepreči ali pripomore k njihovem spontanemu reševanju.

Pomiritev je nasprotno od prisile usmerjena na udeležence konflikta z izpostavljanjem skupnih vezi. Proces pomiritve vodi oseba, ki uživa zaupanje in avtoriteto pri obeh straneh. V kriznih situacijah je tak način reševanja dokaj uspešen, vendar lahko konflikt odpravi samo začasno.

Osredotočenost na skupni problem je pristop, ko zavestno analiziramo konfliktni položaj in skušamo poiskati temeljni vzrok. Ugotovljenemu vzroku skušamo poiskati povezavo s skupnim problemom podjetja. Je zelo zahtevna oblika reševanja konflikta in zahteva veliko »diplomatske« sposobnosti.

2.8.2 Učenje in izobraževanje

Avtorji spodbujanje učenja in izobraževanja umeščajo k eni od nalog kadrovanja oziroma ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, saj to vključuje tudi njihovo razvijanje. Se pravi v fazo uveljavljanja tima. Sam menim, da tim med izvajanjem nalog nima veliko časa za dodatna izobraževanja. Predvsem pa menim, da se potrebe po dodatnem izobraževanju in kakšne vrste naj bo to izobraževanje, pokažejo šele v fazi analiziranja dela ekipe.

Ljudje se lahko učijo spontano ali organizirano. Učinki učenja naj bi se pokazali v določenem vedenju zaposlenih, ki se kaže v njihovem znanju in mišljenju, v njihovem početju, v njihovih vrednotah in odgovornostih. Naloge vodje v procesu organiziranega učenja so (Svetlik et al., 2009, str. 493):

- načrtovanje in spremljanje učenja in usposobljenosti sodelavcev,
- raziskovanje in analiziranje potreb po učenju,
- določanje načina in metode učenja,
- sodelovanje pri oblikovanju vsebin učenja,
- skrb, da imajo sodelavci dostop do informacij in virov znanja.

Učne metode glede na organizacijski okvir in usmerjenost so (Svetlik et al., 2009, str. 495):

- metode množičnega izobraževanja (predavanja, razlage, predstavitve, tečaji),
- metode skupinskega učenja (*brainstorming*, igra vlog, seminarji, projektno delo, študij primera, delavnice itd.),
- metode individualnega učenja (samostojno učenje, vodeno samostojno učenje, programirano učenje, delavnice itd.).

Množično izobraževanje lahko glede na potrebe poteka vzporedno z izvajanjem nalog tako pri stalnih kot občasnih timih, kjer se zasedba pogosto spreminja. Ostali dve metodi pa sta uporabni v času obstoja ekipe za določeno nalogo.

Učenje v timu mora omogočati, da je znanje tima večje od vsote znanj nepovezanih posameznikov. Poteka ob dialogu in razpravi. To sta načina medsebojnega komuniciranja med člani tima. Dialog omogoča prost pretok idej, mnenj, rešitev in konkretnih znanj. V nasprotju z dialogom, ki je namenjen predvsem predstavitvi, pa razprava omogoča nosilcu idej in rešitev, da te zagovarja pred člani tima. S timskim učenjem ustvarjajo posamezniki z usklajenim delovanjem kolektivno znanje, oblikujejo dožemanje tima in povečujejo inovativnost (Svetlik et al., 2009, str. 488).

2.8.3 Vzdušje v timu

Kot rezultat delovanja članov v timu sem navajal predvsem učinkovitost in uspešnost. Rezultat delovanja pa je tudi zadovoljstvo članov in z njim povezano vzdušje. Zadovoljstvo mnogi vidijo kot posledico samostojnega dela in sodelovanja z drugimi. Rezultat zadovoljstva in vzdušja pa sta tudi že omenjeni učinkovitost in uspešnost.

Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnostne lastnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale vzdušje (precej avtorjev raje uporablja izraz organizacijska klima), ki je zelo pomembno za posameznika in za organizacijo. Izraz »klima« torej zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se

organizacije med seboj razlikujejo. Z izrazom organizacijska klima označujemo vzdušje v skupini, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 2003, str. 198). Izraz organizacijska klima se nanaša na podjetje ali njegov del, npr. skupino.

Avtorji, npr. Keenan (1995, str. 117-120) in SiOK, kot dejavnike, ki vplivajo na vzdušje, navajajo naslednje: osebnost vodje in njegov način vodenja, določenost ciljev, medsebojno zaupanje, nagrajevanje, usposabljanje, pozitiven odnos do sprememb, komuniciranje itd. Sam bi vse te združil v tri glavne dejavnike, ki vplivajo na vzdušje, in sicer vodenje, kulturo (nazori, vrednote, pravila, norme, jezik, simboli ...) in osebnostne lastnosti zaposlenih. Od teh dejavnikov je še najlažje spreminjati vodenje, ostala dva dejavnika pa je zelo težko spreminjati, oziroma je to dolgotrajni proces.

Za spreminjanje vzdušja je potrebno vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje spremembe oziroma za ustrezno obnašanje v skladu z njo. Novo dimenzijo morajo ljudje dojeti, čutiti, sprejeti in ji podrediti svoje obnašanje. Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da bi novo dimenzijo lahko uvrstili med značilnosti določene klime in jo proglasili za njen sestavni del. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dožemanje pojavov in značilno vedenje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 2003, str. 200).

Proučiti vzdušje v podjetju ali skupini pomeni ugotoviti njegove značilne dimenzije, vzroke za njegov nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti. Pri tem moramo posamezne dimenzije predpostaviti in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja, da bi lahko sklepali na del klime, ki nas zanima. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost ali ne, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost je, in skušamo ugotoviti, kakšna je. Zato moramo pred preučevanjem klime najprej razmisliti o dimenzijah klime, ki se izražajo v vedenju ljudi. Doživljanje situacije posameznika je osnovna predpostavka in vodilo pri proučevanju vzdušja. Vzdušje najbolje preučujemo z uporabo vprašalnikov, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo (Lipičnik, 2003, str. 200). Iz zgoraj povedanega je razvidno, da je potrebno že v fazi planiranja tima predvideti, katere dejavnike (dimenzije) želimo spremljati.

Vzdušje ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njegovem spreminjanju. Spremeniti vzdušje pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način reagiranja, ki omogoča doseganje prej postavljenih ciljev. En način spreminjanja vzdušja je, ko z navodili in dekreti poskušamo regulirati vedenje posameznikov. Ta način pri zaposlenih pogosto ni pozitivno sprejet in, če navodila niso preiščljeno podana, ima lahko prav nasproten učinek. Boljši, pa tudi hitrejši je način, ko vzpostavimo določene odnose med ljudmi in odnose vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in

dokazovanjem. Večino klim ali njihovih dimenzij ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi, pri tem pa imajo vodje največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, pa naj gre za formalne ali neformalne vodje (Lipičnik, 2003, str. 204).

Rozman in Kovač (2012, str. 298) izpostavljata tri ravni spreminjanja vzdušja v organizaciji. Prva faza je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječega vzdušja. Druga faza je vrednotenje obstoječega vzdušja, s čimer ugotavljamo ustreznost ali neustreznost obstoječe klime glede na situacijske spremenljivke. Tretja faza je vpeljava nove organizacijske klime, ki bo skladna s strategijo podjetja, drugimi situacijskimi dejavniki in organizacijsko strukturo.

V **fazi analiziranja** se spremlja naslednje situacijske spremenljivke: dejavnike okolja (tehnološke, ekonomske, družbene, kulturne determinante okolja), dejavnike managementa (strategije, cilji, strukture, procesi, sistem vodenja) in osebne značilnosti managerjev. Spoznavanje vzdušja poteka z opazovanjem, zbiranjem dejstev in primerjanjem s primerljivimi pojavi, nato pa razvrščanjem ugotovljenih znakov v skupine, da se ugotovi, kateri zunanji ali notranji dejavniki oblikujejo vzdušje. Pri ugotavljanju vzdušja v timih se spremlja tudi vrednote, ki temeljijo na sodelovanju (zaupanju v sodelavce, timsko delo, razvoj kadrov, nagrajevanje, sodelovanje med organizacijskimi ravnmi), ki temeljijo na ciljni usmerjenosti (osebna pobuda, rezultati, ukrepanje) in nekatere druge (pripravljenost za spremembe, učenje, tveganje, spremljanje novosti itd.). Pri tem razlikujemo med vrednotami, ki so lastne vsem zaposlenim, in vrednotami, ki jih imajo samo nekatere skupine v podjetju (Rozman & Kovač, 2012, str. 298).

Pri **vrednotenju vzdušja** nas zanima, ali je to ustrezno glede na želeno klimo. Gre za ugotavljanje ujemanja ali razhajanja med obstoječo in želeno organizacijsko klimo. Možni odgovori so (Rozman & Kovač, 2012, str. 302):

- situacijske spremenljivke in organizacijska klima so usklajene,
- organizacijska klima ne ustreza situacijskim spremenljivkam,
- v podjetju ni izrazite organizacijske klime.

Zadnja dva odgovora terjata aktivnosti za preoblikovanje organizacijske klime.

Kot že rečeno, je **spreminjanje vzdušja** zahteven in počasen proces, saj mora stare vrednote spremeniti in sprejeti nove večina zaposlenih. Pomembno vlogo igra ravnanje z zaposlenimi. Pomembna je izbira zaposlenih. Glavno orodje pri spreminjanju vzdušja v organizaciji (prepričevanju zaposlenih) so zgled managerjev, nagrajevanje in motiviranje, seznanitev z želenim stanjem, simboli in simbolna dejanja. Bistvo je, da se zaposleni poistovetijo z želenim stanjem in sprejmejo potrebne spremembe.

3 VKLJUČEVANJE TIMOV V ORGANIZACIJO PODJETJA

Tako kot so bili doslej zlasti poslovnofunkcijski oddelki povezani v podjetje, postajajo to tudi timi. Vprašanje je, kako umestiti reševanje občasnih pa tudi stalnih nalog, ki zahtevajo timsko delo, v redne dejavnosti, ki potekajo v podjetju, in kakšna naj bodo razmerja timov do obstoječe organizacije.

Umestitev tima v obstoječo organizacijo je odvisna od vrste obstoječe organizacije podjetja, organizacijskih dejavnikov (razpoložljivosti sredstev in zmožnosti zaposlenih, kulture združbe) ter dejavnikov naloge (strateškega pomena naloge, narave naloge, časovnih rokov, kompleksnosti). Bolj kot so sredstva in zaposleni, ki so vključeni v reševanje naloge, na voljo neodvisno od ostale združbe, večja bo samostojnost tima.

Člani ekipe so včasih lahko tudi zunanji ljudje, ki niso zaposleni v dotični združbi (npr. strokovnjaki, kupci, dobavitelji), kar zahteva nove rešitve v vključevanju timov v organizacijo.

3.1 Razvoj timov in njihovo vključevanje v organizacijo podjetja

Prvotne organizacijske oblike so večinoma namenjene urejanju ponavljajočega se dela, velikim količinam standardnih proizvodov in doseganju učinkovitosti. Zato so zasnovane na hierarhiji. So navpične. Z vse močnejšo zahtevo po ustvarjalnosti in inovativnosti, poudarjanjem kupca in s tem povezano tudi s prehodom od usmerjenosti na proizvode k usmerjenosti na uporabnike, so se pojavile enkratne dejavnosti ali projekti. Te pa izvajajo timi. Ti postajajo vse pogostejši. Zato se postavlja vprašanje njihove vključitve v celotno organizacijo podjetja.

Klasične organizacijske oblike, ki so vodile v učinkovitost, so zlasti poslovnofunkcijska, poslovnoenotna in produktomatrična. Ko se pojavijo občasni timi, jih je treba vključiti v te oblike. Prikazal bom le vključevanje v poslovnofunkcijsko obliko, saj enake ugotovitve veljajo tudi za ostali dve omenjeni obliki. Ko pa postanejo timi stalni, ne gre več toliko za vključevanje timov v organizacijsko obliko kot za samostojno organizacijsko obliko. Zato so lahko z večanjem obsega timskega dela podjetja prisiljena spreminjati organizacijsko obliko.

Prvotne navpične, hierarhične oblike se preko matrične organizacijske oblike, ki temelji na vertikalnem in horizontalnem usklajevanju, razvijejo v horizontalne oblike. Predvsem v delih združb se začenjajo uveljavljati vodoravne organizacijske oblike, zlasti timska. Organizacijske oblike lahko razvrstimo na pretežno **navpične** (poslovnofunkcijska in poslovnoenotna), **matrične** (produktomatrična in projektnomatrična) in **vodoravne** (timska in mrežna) (Rozman & Kovač, 2012, str. 234).

V zadnjem času se pri opisovanju organizacijskih struktur vse bolj uveljavlja delitev glede na stalnost ali občasnost organizacijskih oblik: med **primarne organizacijske strukture**

uvrščamo poslovnofunkcijsko, poslovnoenotno (produktno, decentralizirano ali divizijsko) in matrično organizacijsko strukturo, med **sekundarne organizacijske strukture** pa projektno, produktno, timsko in drugečasne oblike struktur (Rozman & Kovač, 2012, str. 234).

Z razvojem timov le-ti ne zamenjujejo klasične organizacijske strukture, marveč se uveljavljajo ob prejšnji strukturi. Glede na število, stalnost in velikost timov ločimo več možnih rešitev vključevanja timov v strukturo podjetja. Vključevanje timov bom prikazal razvojno, povezano tudi z razvojem, ki je tekkel od navpičnih prek vmesnih v vodoravne organizacijske oblike. Prav timi so botrovali temu razvoju. Posebej ne bom omenjal poslovnoenotne oblike, saj zanjo veljajo enaki zaključki kot za vključevanje timov v poslovnofunkcijsko obliko; le timi so lahko bolj kompleksni, sestavljeni iz članov iz več poslovnih enot in/ali različnih kultur. Podobni zaključki veljajo tudi za produktno-matrično obliko, le da se pri »produktnem« delu že pojavijo značilnosti – timi, podobni »projektom« v projektno-matrični obliki, ki so razmeroma stalni.

Kot zanimivost naj samo omenim (Sengupta, Bhattacharya & Sengupta, 2012, str.27) še nekaj »futurističnih« organizacijskih oblik: ameba, pica, špageti, eko mreža itd.

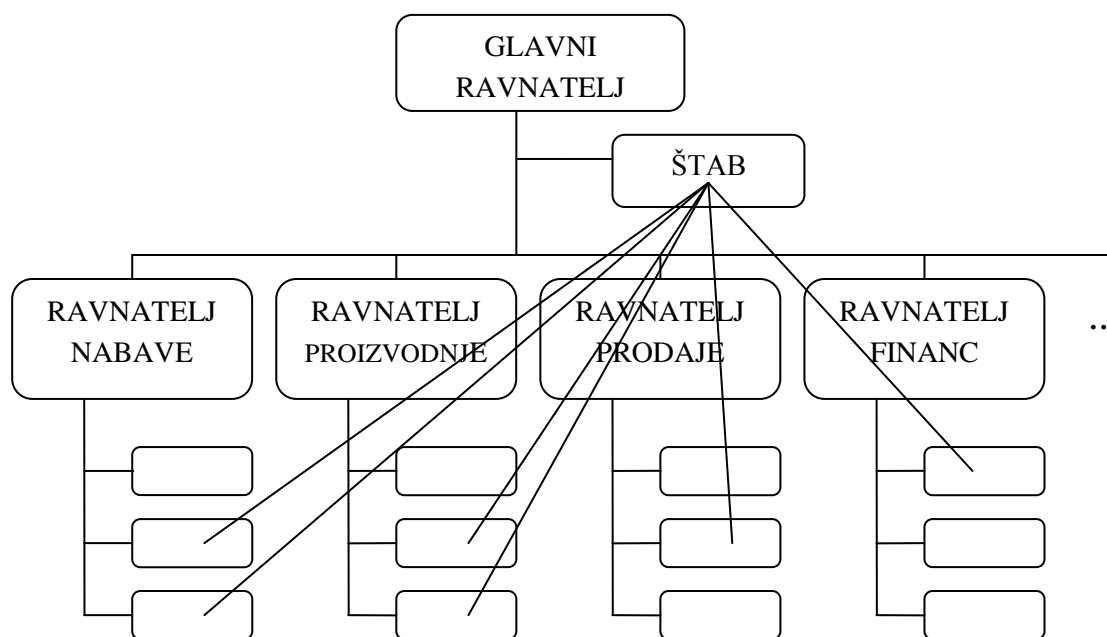
3.2 Vključevanje timov v poslovnofunkcijsko organizacijsko strukturo

Predstavljajmo si klasično organizacijsko obliko, v kateri je podjetje razdeljeno na poslovne funkcije, ki so hierarhično organizirane. Ta je prikladna zlasti za ponavljajoče se poslovanje. Mala in srednje velika podjetja tudi danes v veliki meri uporabljajo to obliko. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti, zlasti na osnovi cenovne konkurenčne prednosti.

Obseg timskega dela je majhen in gre le za občasne projekte oziroma oblikovanje projektnih timov. Zato se še ne pojavi potreba po resnejši projektni organizaciji oziroma večjih spremembah obstoječe. Ko se pojavi delo, ki zahteva sodelovanje ljudi iz različnih oddelkov, se pojavi vprašanje, kdo bo sodeloval v timu. Ljudje so namreč zaposleni na svojih rednih, ponavljajočih se zadolžitvah.

Ponavadi se zadolži del zaposlenih, ki postanejo člani ekipe, da **občasno** v manjši meri **sodelujejo na projektu**. V sami organizaciji se formalno nič ne spremeni. Povečan obseg dela sodelujočih na projektu ti opravijo s hitrejšim delom, v nadurnem delu ali pa določenih rednih del sploh ne opravijo (Rozman & Stare, 2008, str. 157). Ponavadi se ustanovi **začasen tim**, ki se ga razpusti, ko je naloga opravljena. Takšno možnost prikazuje naslednja slika.

Slika 7: Vključevanje tima v obstoječo poslovnofunkcijsko obliko



Vir: prirejeno po R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 159; R. L. Daft & D. Marcic, *Management*, 2013, str. 247.

Prednosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 157):

- v samo organizacijsko strukturo ni potrebno vnašati novosti,
- člani ekipe opravljajo večino časa svoje običajno delo,
- člani ekipe lahko z enakim delom sodelujejo v več projektih,
- stik s poslovno funkcijo je tesen in možno je posvetovanje s sodelavci v oddelku,
- delo na projektu lahko pomeni osvežitev v sicer rutinskem delu,
- sodelovanje v timu pogosto pomeni priznanje in napredovanje v okviru poslovne funkcije.

Slabosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 157):

- delo na projektu nima prednosti pred običajnim delom,
- člani ekipe so predvsem usmerjeni in odgovorni za svoje osnovno delo in ne toliko za reševanje naloge in ekipno delo (z izjemo glavnega ravnatelja),
- člani pogosto niso motivirani za sodelovanje, saj zanje takšno delo lahko predstavlja dodatno, pogosto zahtevnejše delo,
- pristop k timskeemu delu je premalo celovit; komuniciranje med člani je slabo, prav tako tudi delitev znanja in ugotovitev.

Takšna organizacija vključevanja timskega dela je smiselna predvsem v manjših podjetjih, kjer ne poteka veliko projektov in ti niso zelo pomembni. Same dejavnosti v timu se veliko ne razlikujejo od osnovnega dela. Takšen način izbiranja članov gotovo ne vodi k timskeemu delu

v pravem pomenu besede. V podjetjih s številčnejšimi in zahtevnejšimi projekti so zato začeli z uvajanjem štabov.

Štabne enote, v katerih potekajo zlasti dejavnosti, ki podpirajo managerske odločitve, so posamezniki ali enote za planiranje poslovanja, ekonomsko analizo, organizacijo, kontrolo poslovanja, nagrajevanje, informatiko in podobno. Štabi pripravljajo različne analize predmetov, o katerih se odloča, in predloge za sprejemanje odločitev, skrbijo za metodološko plat priprave planov in drugih odločitev, usklajujejo projekte, kontrolirajo izvedbo zamišljenih rešitev in podobno. Oblikujejo se za pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest. Čeprav so naloge štabne enote izpeljane iz linijske naloge in navadno obsegajo njen strokovni, ne operativni del, lahko smatramo vsaj del dejavnosti štabov za enkratna ali celo ponavljajoča se timska dela. Osnovne značilnosti štabov so (Rozman & Kovač, 2012, str. 239):

- ne sprejemajo odločitev in ne delegirajo nalog linijskemu sistemu,
- sicer so lahko povezani z vsako hierarhično ravniyo v podjetju, vendar so najpogosteje blizu vrha podjetja,
- naloge so usmerjene predvsem v strokovno obdelavo posameznega primera,
- štabi pa lahko (skupaj z drugimi) opravljajo tudi stalne projekte, npr. pripravo letnega plana, investicijskih programov ipd. Vendar imajo tudi ta ponavljajoča dela značilnosti projektov.

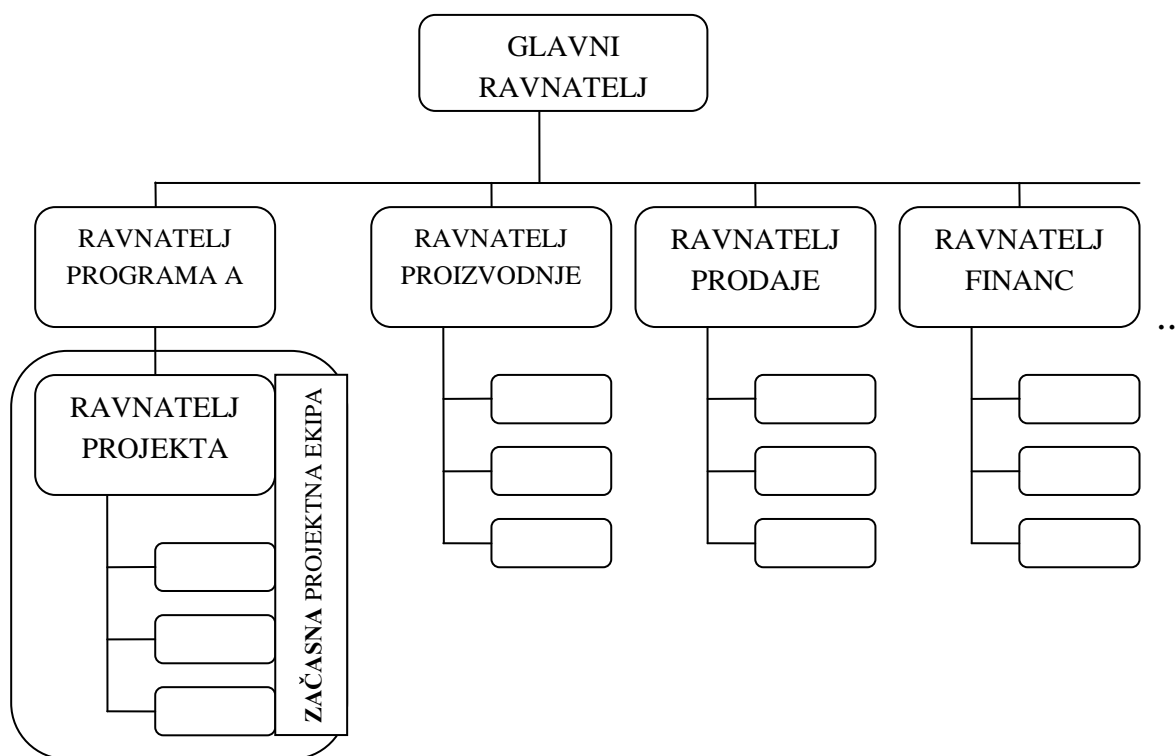
3.3 Projektna organizacijska struktura

Namen vsake organizacijske strukture je ustvariti okolje, kjer člani sodelujejo s čim manj motnjami in konflikti. Vsak projekt ima sebi lastne značilnosti, kar je potrebno upoštevati pri oblikovanju organizacijske strukture. Glede na število projektov, ki se v podjetju pojavljajo, njihovo velikost in pomembnost, obstaja več organizacijskih oblik, ki vključujejo projekte. Ti dejavniki nato vplivajo na mesto projekta v organizacijski strukturi ter stopnjo avtoritete in avtonomnosti, ki jo glavni ravnatelj podeli ravnatelju projekta.

V primeru **občasnih, a večjih in pomembnejših projektov, ki jih ne morejo izvesti zaposleni ob svojem rednem delu**, je smiselno imenovanje posebnih ekip, ki imajo zaradi svoje samostojnosti značilnosti poslovnofunkcijskih oddelkov. Člani tega oddelka oziroma ekipe običajno v tem času **sodelujejo le na projektu**, še naprej pa ostajajo zaposleni v svojih poslovnofunkcijskih oddelkih (Rozman & Stare, 2008, str. 159). Timi so **začasne** narave.

Nekateri avtorji govorijo tudi o managerjih programov (npr. PM4DEV). Manager programa bdi nad enim ali več projekti, podrejeni pa so mu managerji projekta. Zaposleni, ki so vključeni v določen program, ne sodelujejo v drugih programih. To pa lahko privede, do pomanjkanja strokovnjakov v posameznem programu. Primer takšnega vključevanja projektov organizacijsko obliko prikazuje naslednja slika.

Slika 8: Projektna organizacijska oblika



Vir: prirejeno po R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 160; PM4DEV, *Project Management Organizational Structures*, 2007.

Prednosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 160):

- ravnatelj projekta v celoti odgovarja za projekt in ima enaka pooblastila kot poslovnofunkcijski ravnatelj,
- člani ekipe so odgovorni samo glavnemu ravnatelju projekta in ne svojim »bivšim« nadrejenim,
- člani ekipe opravljajo samo delo, povezano s projektom,
- če obstaja več podobnih projektov, se lahko spremeni ekipa v dolgotrajnejšo oz. stalno ekipo,
- poistovetenje članov s projektom je razmeroma močno,
- zagotovljen je celovit pristop k projektu,
- ekipa razmeroma hitro odreagira na spremembe, ki zahtevajo spremembe v projektu.

Slabosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 160):

- člani ekipe niso vedno polno zaposleni,
- nepolno zaposleni člani ne morejo opravljati dela na drugih projektih, kar pripelje do nepotrebnih podvajanj v številu zaposlenih,

- povezanost članov ekipe s poslovnofunkcijskimi oddelki slabi, kar povzroči, da člani ne izmenjujejo izkušenj in znanja s sodelavci v poslovnih funkcijah, ne poznajo problemov celotnega podjetja,
- problem je tudi zaposlitev članov, ko je projekt zaključen, saj je moral prejšnja dela članov projekta opravljati nekdo drug.

Takšna organizacija vključevanja projektov je smiselna predvsem v primerih manjšega števila pomembnih projektov, ki zahtevajo sodelovanje vsaj nekaterih zaposlenih ves čas trajanja projekta. Takšen način izbiranja članov lahko vodi k oblikovanju pravih timov.

3.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

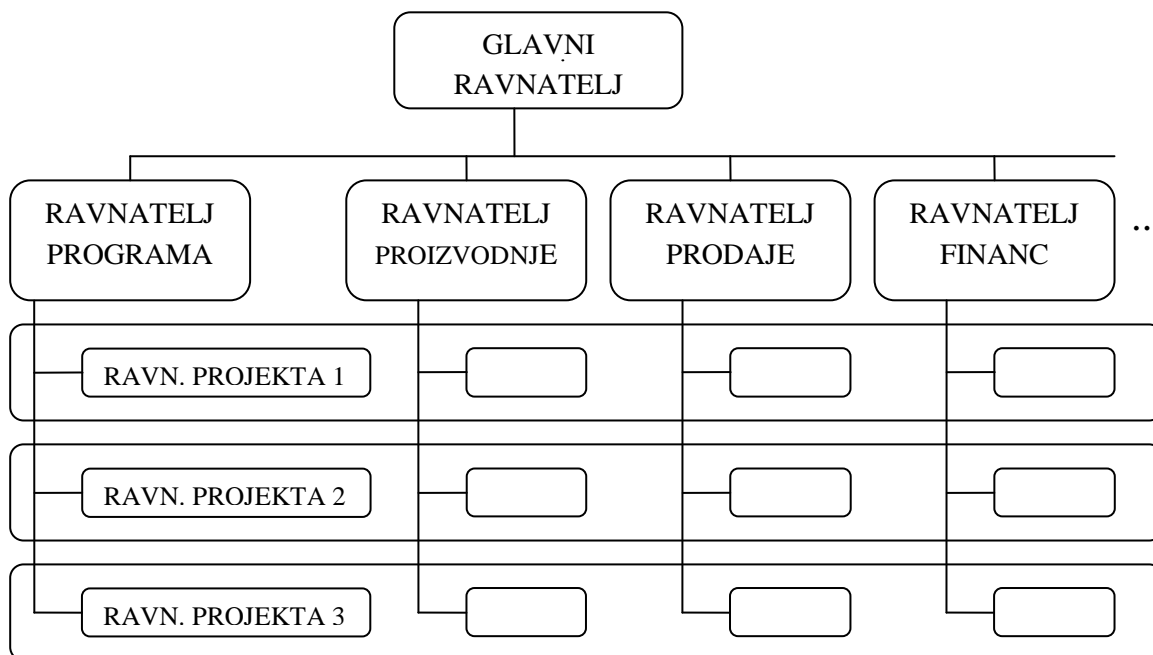
Slabosti obeh omenjenih rešitev odpravlja projektno-matrična organizacija. V njej zaposleni delajo deloma v poslovni funkciji, deloma na projektih. Npr. finančnik dela v finančnem oddelku na operativnih delih, občasno pa v projektu priprave investicijskega načrta. Če je projektov malo in moč projektnih managerjev majhna, gre za šibko strukturo. Če pa projekti začnejo prevladovati in avtoriteta projektnih managerjev raste, gre za močno projektno-matrično strukturo.

Avtoriteta funkcijskega managerja poteka navpično od zgoraj navzdol, avtoriteta projektne managerja pa je vodoravna. Matrična struktura predstavlja združitev poslovnofunkcijske in projektne organizacijske strukture. Takšna struktura je primerna za podjetja, ki delujejo v dinamičnem okolju, saj omogoča hitro odzivnost na tržne razmere oziroma povpraševanje kupcev.

Člani ekipe, pogosto pa tudi ravnatelji projektov, opravljajo svoje redno delo. **Občasno so dodeljeni za delo na projektu.** Njihova udeležba v projektu je različna. Lahko je zgoščena v krajše obdobje tako, da večino časa sodelujejo na projektu, lahko pa traja dalj časa z manjšo sprotno obremenitvijo z delom na projektu. Zato je pomembno tesno sodelovanje med poslovnofunkcijskim ravnateljem in projektним ravnateljem. **Timi so začasni.** V projektnomatrični obliki sta jasno vidni navpična (hierarhična) struktura in vodoravna (nehierarhična) struktura (Rozman & Stare, 2008, str. 162).

Projektno-matrična struktura je prikazana v naslednji sliki.

Slika 9: Projektnomatrična organizacijska oblika



Vir: prirejeno po D. S. Carstens et al., *Project Management: Tools and Techniques*, 2013, str. 47; R. Rozman & A. Stare, *Projektne management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 163.

Prednosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 163):

- je fleksibilna, kar vodi v hitro prilagajanje naročniku, saj člani lahko povečajo ali zmanjšajo obseg rednega dela oziroma dela na projektu ali pa se vključijo novi člani,
- člani ekipe so povezani s poslovnimi funkcijami, saj v njih sodelujejo in so seznanjeni s spremembami, kar omogoča hitrejši pretok informacij, posledično pa tudi strokovno rast članov,
- o trajanju, času in vsebini dela članov odloča ravnatelj projekta v dogovoru s poslovnofunkcijskimi ravnatelji,
- ob zaključku projekta in ob občasnih prekinitvah dela na projektu ni problema zaposlitve.

Slabosti te organizacije so, da (Rozman & Stare, 2008, str. 163):

- imajo člani ekipe dvojno odgovornost (pri rednem delu in delu na projektu), kar zahteva tesno sodelovanje med poslovnofunkcijskim in projektним ravnateljem,
- posledično je pogosto prisotna borba za prevlado enega, kar lahko privede do prednjačenja rednega dela oz. dela na projektu,
- takšna organizacija zahteva vrsto prilagoditev v načrtovanju in obračunavanju stroškov,
- prihaja do nasprotij med projekti, saj ti pogosto zahtevajo iste zaposlene in ista omejena sredstva.

Takšna organizacija vključevanja projektov je zaradi njene prilagodljivosti smiselna predvsem pri večjem številu projektov. Glede na število in pomembnost projektov se spreminja intenzivnost timskega dela.

3.5 Čista projektna organizacijska struktura

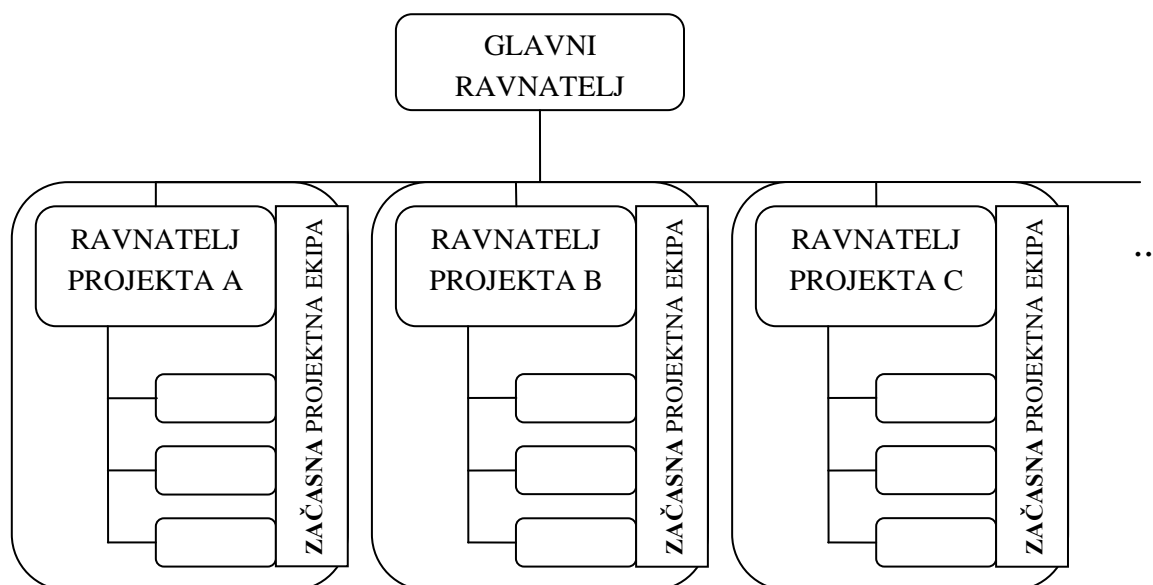
Nekatera podjetja imajo v svoji dejavnosti v glavnem opravka s projekti. Npr. gradbena podjetja, inženiring, svetovalna podjetja itd. Lahko gre za zaokrožene projekte, ki imajo večino dejavnosti v okviru projekta. Lahko pa je del dejavnosti skupen, kot npr. računovodstvo, betonarna v gradbenem podjetju in podobno.

Tej obliki rečemo tudi projektnoenotna. Vsak projekt si lahko predstavljamo kot samostojno enoto, ki se od poslovnih enot razlikuje po tem, da se dejavnosti v projektih ne ponavljajo. **Vsak projekt povezuje svoje poslovne funkcije**, tako da enota razpolaga z lastnim strokovnim in administrativnim osebjem. Ko se projekt zaključi, gredo zaposleni na nove projekte, pri čemer se med projekti tudi prerazporedijo. **Timi niso stalni**. Nekateri projekti imajo lahko skupne poslovne enote (npr. betonarno) (Rozman & Stare, 2008, str. 166).

Čeprav projektni manager prevzame celotno odgovornost za izvedbo projekta, je enota organizirana nehierarhično.

Takšno podjetje in njegovo organizacijo prikazuje naslednja slika.

Slika 10: Čista projektna organizacijska oblika



Vir: prirejeno po D. S. Carstens et al., *Project Management: Tools and Techniques*, 2013, str. 47.

Prednosti te organizacije so, da:

- člani ekipe lahko izmenjujejo izkušnje med projekti (Rozman & Stare, 2008, str. 166),
- zaradi samostojnosti projektov ni težko ugotoviti njegove uspešnosti (Rozman & Stare, 2008, str. 166),
- je odgovornost jasna,
- je delovanje članov v projektu ciljno usmerjeno in polno angažirano,
- takšna struktura omogoča hitro odzivanje.

Slabosti te organizacije so (Rozman & Stare, 2008, str. 166):

- vprašanje prioritete, prelivanje sredstev,
- vprašljivost zaposlitev po zaključku projekta.

Takšna organizacija vključevanja projektov je smiselna predvsem v primeru **velikih in pomembnih projektov**. Od zaposlenih zahteva pripadnost projektu in timsko delo, usklajenost ekipe, dobro komunikacijo med člani itd.

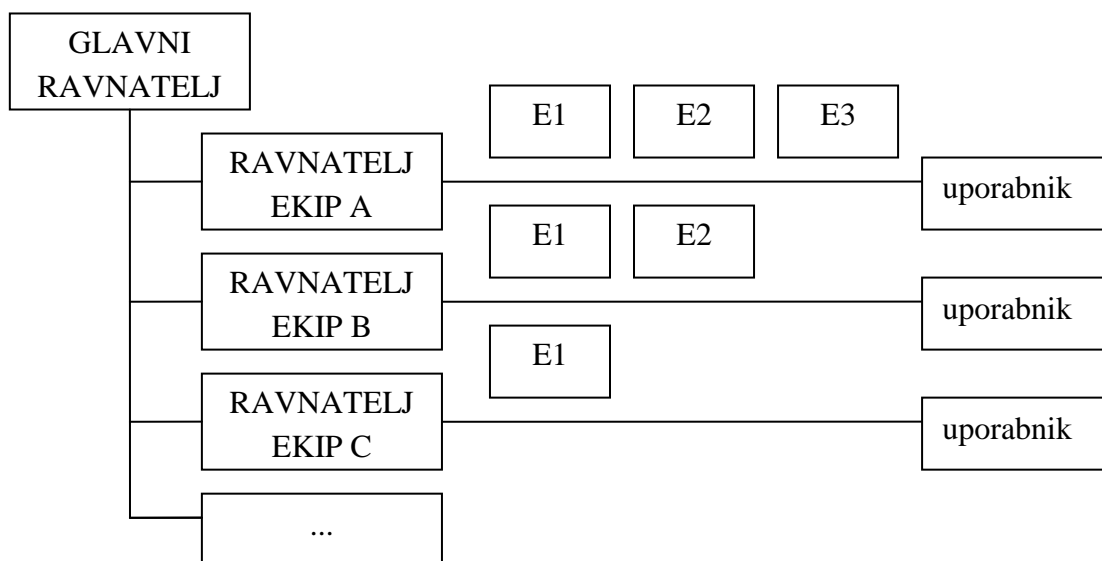
3.6 Timska organizacijska struktura

Kot zadnjo, novejšo organizacijsko obliko predstavljam timsko organizacijsko obliko, ki jo sestavljajo stalni timi. Prisotna je zlasti ob velikem osredotočanju na uporabnike, pri enkratnih proizvodih, v konceptu proizvodnje ob pravem času (*just in time*). Njen prikaz še ni poenoten, saj jo avtorji prikazujejo na več načinov. Sam prikažem dve različici.

Timska organizacijska struktura se oblikuje v podjetjih, ki imajo opravka z velikimi in pogostimi projekti. Vsaj del njih se ponavlja, kar terja nek obseg neprestanega dela na teh projektih. Ekipe postane stalne. Deluje na ponavljajočih se, a vendar različnih projektih. Tako se lahko oblikujejo ekipe za pridobivanje naročil, za razvoj izdelkov, vzdrževalna dela, proizvodnjo, investicije itd. V ekipi lahko sodelujejo tudi uporabniki in dobavitelji. Gre za skupino, v kateri stalno sodelujejo strokovnjaki z različnih področij, medtem ko so v hierarhičnem oddelku strokovnjaki z istega področja (Rozman & Stare, 2008, str. 167). Tim vodi ravnatelj projekta. Ta pa lahko usklajuje tudi več ekip hkrati. V ekipah in med njimi prevladujejo vodoravne povezave.

V spodnji sliki je prikazana **čista timska organizacija**. Ta v praksi še ne obstaja.

Slika 11: Čista timska organizacijska oblika

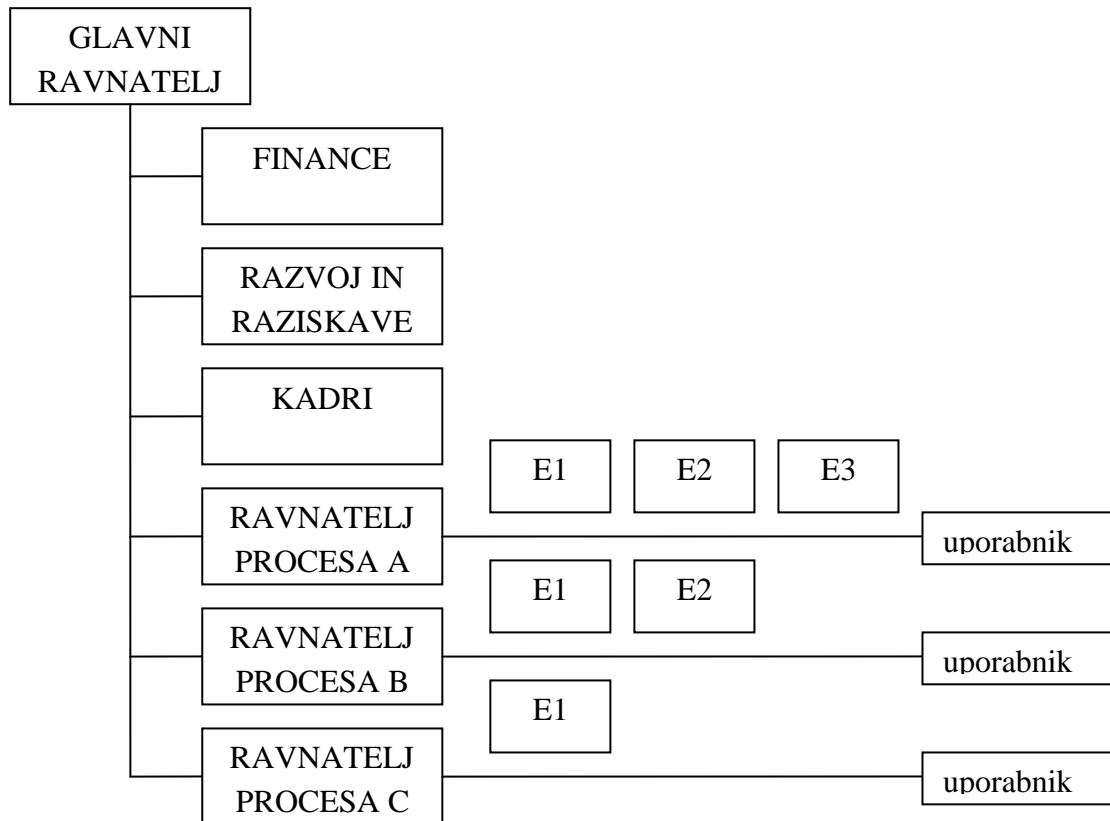


Vir: prirejeno po R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 169.

Timska organizacija ima praviloma tri ravni: glavnega managerja, managerje procesov in time znotraj procesov. Je organizacija v podjetju povezanih timov, usmerjenih k uporabnikom. Poudariti je potrebno, da beseda uporabnik označuje različne deležnike podjetja (npr. uporabnik procesa razvoja novega proizvoda je lahko proces proizvodnje) in ne samo kupca. Celotni proces za uporabnika (povezane skupine timov) sestavljajo delni procesi, ki jih opravljajo eden ali nekaj povezanih timov. Npr. proces razvoja novega proizvoda lahko povezuje tim za pridobitev naročil, tim za trženje, tim za tehnologijo, tim za investicije itd. Timi so medfunkcijski in samouravnajoči se. Usklajuje jih manager procesa.

Bolj realna timska oblika je **vodoravna timska organizacijska struktura**, ki sta jo prikazala Daft in Noe (2001, str. 536). Prikazana je na spodnji sliki. Vodoravna timska organizacijska oblika predvideva, da managerji procesa še vedno delujejo ob podpori nekaterih skupnih poslovnih funkcij.

Slika 12: Vodoravna timska organizacijska oblika



Vir: prirejeno po R. L. Daft & R. A. Noe, *Organizational Behavior*, 2001, str. 536.

Prednosti timske organizacije so (Rozman & Kovač, 2012, str. 260):

- večja fleksibilnost,
- krajšanje časa za uvedbo sprememb in novosti,
- usmerjenost k uporabniku,
- širši pogled na cilje podjetja,
- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ker soodločajo.

Slabosti timske organizacije so (Rozman & Kovač, 2012, str. 260):

- zahtevna opredelitev povezanih procesov,
- nujne spremembe v kulturi,
- razvoj specialnosti je omejen, saj timska struktura zahteva tako generaliste kot specialiste.

SKLEP

Velike združbe so bile nekdanje oblikovane kot piramide. Na dnu so imele veliko delavcev, več plasti nadzornikov in nad njimi managerje sektorjev ter glavnega managerja. Vsaka višja plast je imela nekaj več oblasti kot tista pod njo. Ali je bila to najboljša organizacija za podjetje, bolnišnico ali šolo? Skoraj nihče si ni belil glave s tem. Stara piramida je bila takšna kot vedno: trdna, vplivna in na videz nedostopna za kakršno koli spremembo. Nekateri bodo morda presenečeni, toda piramide se podirajo (Levine & Crom, 1995, str. 77).

Če bo hotela uspešna poslovna, vladna ali neprofitna organizacija preživeti, se bo morala lotiti korenitih kulturnih sprememb. Njeni uslužbenci bodo morali hitreje misliti, pametneje delati, imeti bujnejšo domišljijo in se na različne načine povezati med seboj. Najbolj pomembno pa je, da bodo te kulturne spremembe zahtevale voditelja novega kova. V prihodnosti bo moral voditelj imeti trezno predstavo in občutek za vrednote organizacije, ki jo bo želel voditi. Veliko bolj bo moral obvladati medsebojno sporazumevanje in znati bolj spodbujati ljudi. Znati bo moral izveči vso nadarjenost in ustvarjalnost, ki jo premore njegova organizacija (Levine & Crom, 1995, str. 9).

Okolje podjetij in drugih združb se danes vse hitreje spreminja. S spremembami prihajajo tudi novosti na področju managementa in s tem tudi vodenja. Trg zahteva neprestane novosti. Konkurenčni boj zato dobivajo ustvarjalne organizacije, ki na trgu nenehno nudijo nove, izvirne izdelke, storitve in doživetja. Proizvodi (tudi storitve in doživetja) so zato vse bolj kompleksni in morajo biti uvedeni na trg čim prej. Vse več nalog in problemov je enkratne narave, se ne ponavljajo, zahtevajo hitro odzivnost, časovni roki so kratki. Takim nalogam rečemo tudi projekt. Za reševanje projektnih nalog pa je najustreznejše timsko delo.

Timi imajo to lastnost, da se člani združijo z namenom rešiti določeno nalogo. Ko je ta rešena, se ekipo razpusti. Vedno pogosteje pa se dogaja, da se določene naloge ponavljajo pri različnih projektih. Iz prvotne (začasne) zasedbe se formirajo stalne ekipe. Tem spremembam se morajo prilagajati podjetja. Vsaka združba je namreč omejena s številom zaposlenih, njihovimi zmoglostmi, količino rednega dela, razpoložljivimi denarnimi sredstvi, obstoječo organizacijsko obliko združbe ipd. Zato je zelo pomembno vedeti, kako sploh pridobiti potrebno število ljudi v združbi za delo na projektu. Pravilno oblikovanje tima se kaže v učinkovitosti tima in posledično celega podjetja. Zato je pravilno planiranje organizacije tima zelo pomembna faza v managementu tima.

Pri samem sestavljanju tima je pomembno poleg pridobitve potrebnega števila ljudi za delo na projektu tudi, katere (kakšne) ljudi izbrati. To mislim predvsem z vidika vodenja in vodenja. Ljudje morajo v timu delovati komplementarno, kar pomeni, da se morajo njihovi vedenjski vzorci dopolnjevati. Zato je pri sestavi tima pomembno pravilno kadrovanje. Kljub temu da je ekipa sestavljena iz samih vrhunskih strokovnjakov, to še ne pomeni, da bo tudi

(dovolj) uspešna. To se bo zgodilo, če bodo člani delovali za ekipo, za skupni cilj, saj pri timu zmagajo vsi člani ali pa nobeden. Tu odigrajo pomembno vlogo komuniciranje med člani, vzdušje v timu, medsebojni konflikti in, najpomembnejše, način vodenja, ki vse skupaj usklajuje in vpliva na vedenje zaposlenih.

Kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, kar planirano organizacijo spremeni v dejansko, ter vodenje (vodenje v ožjem smislu, komuniciranje in motiviranje), ki sproži dejavnost članov, vodita v uveljavljanje (izvedbo) zamišljene organizacije.

V timu mora biti prisoten predvsem demokratičen, participativen način vodenja, komunikacija pa dvostranska, vodoravne smeri in strukture »vsi kanali«. Neupoštevanje teh pravil zmanjšuje uspešnost dela ekipe, vodi pa lahko do nepotrebnih konfliktov in slabega vzdušja v ekipi.

Zaradi razmer, ki vladajo na trgu, se morajo podjetja vse več posluževati timskega dela. Če so potrebe po timskem delu občasne (začasni timi), lahko podjetje time vključi v obstoječo organizacijsko obliko. Če pa se količina timskega dela poveča do te mere, da timi postanejo stalni, so podjetja prisiljena spremeniti organizacijsko obliko. Značilnost teh je vodoravna oblika.

V magistrskem delu sem sledil novejšim pogledom na management, ki ločuje poslovanje in organizacijo podjetja. To delo tudi poudarja delitev skupin na hierarhične (oddelke) in nehierarhične (time) skupine. V literaturi je namreč na tem področju pogostejša delitev ločeno na skupine in time, pri čemer pa pri njihovem opredeljevanju prihaja to težav. Poudaril sem tudi pomen vključevanja timov v organizacijo celotnega podjetja ali druge združbe, pri čemer sem več pozornosti namenil pojavu timske organizacijske oblike, kjer pa literatura še ni razdelana in poenotena. Pri oblikovanju in ravnanju timov sem poudaril zlasti tiste dejavnike, ki so ključni za uspešno vodenje in delovanje timov.

LITERATURA IN VIRI

- 1) Abudi, G. (2011). The 5 Types of Power in Leadership. *E-revir*. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://quickbase.intuit.com/blog/2011/08/26/the-5-types-of-power-in-leadership/>.
- 2) Adeniyi, M. A. (2007). *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills & Character for Today's CEOs*. Bloomington: AuthorHouse. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=ABmAa_1ukL8C&printsec=frontcover&dq=styles+of+leadership&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=styles%20of%20leadership&f=false.
- 3) Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Manček, M., Čuk, J., Djukanović, D., & Sotošek, L. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- 4) Ahmad, S. F., Gilkar, N. A., & Darzi, J. A. (2008). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic. Najdeno 6. junija 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=BfpuQXfOkIEC&pg=PA261&dq=organisational+communication+definition&hl=sl&sa=X&ei=jQR0VbDIHaLm7gbOxID4Bg&redir_esc=y#v=onepage&q=organisational%20communication%20definition&f=false.
- 5) Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press. Najdeno 6. junija 2015 na spletnem naslovu <https://books.google.si/books?id=UTZ2npL2HHgC&pg=PA24&dq=leadership+definition&hl=sl&sa=X&ei=tjdzVY6bGYHJsAGoqID4Dg&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=leadership%20definition&f=false>.
- 6) Belbin, R. M. (2003). *Team Roles at Work*. Amsterdam: Elsevier.
- 7) Brown, R. (2000). *Group Processes: Dynamics Within and Between Groups*. Oxford: WileyBlackwell.
- 8) Carstens, D. S., Richardson, G. L., & Smith, R. B. (2013). *Project Management: Tools and Techniques*. Boca Raton: CRC Press. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=tEHSBQAAQBAJ&pg=PA51&dq=types+of+organizational+structures+in+management&hl=sl&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=types%20of%20organizational%20structures%20in%20management&f=false.
- 9) Chiochio, F., Kelloway, E. K., & Hobbs, B. (2015). *The Psychology and Management of Project Teams*. b.k.: Oxford University Press. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem

naslovu

https://books.google.si/books?id=LSYABwAAQBAJ&pg=PA215&dq=dewit,+greer,+jeh n&hl=sl&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAGoVChMIp__t9r68xwIVhrwUCh2q7AFu#v=onepage&q=dewit%2C%20greer%2C%20jehn&f=false.

10) Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

11) Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Management: The New Workplace*. bk: South-Western.

12) *Društvo Slovenska akademija za management*. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/>.

13) Fielding, M. (2006). *Effective Communication in Organisations*. Cape Town: Juta & Co. Najdeno 7. junija 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=2Z_vIcp9gaEC&pg=PA10&dq=communication+definition&hl=sl&sa=X&ei=HQB0VarGGaWC7gbTWYGABg&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20definition&f=false.

14) Forsyth, D. R. (2006). *Group Dynamics*. Belmont CA.: Thomson Wadsworth Publishing. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslov [https://books.google.si/books?id=jXTa7Tbkpf4C&printsec=frontcover&dq=Forsyth,+Donelson+R.+\(2006\)+Group+Dynamics+4e+%5BInternational+Student+Edition%5D.+Belmont+CA.:+Thomson+Wadsworth+Publishing.&hl=sl&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?id=jXTa7Tbkpf4C&printsec=frontcover&dq=Forsyth,+Donelson+R.+(2006)+Group+Dynamics+4e+%5BInternational+Student+Edition%5D.+Belmont+CA.:+Thomson+Wadsworth+Publishing.&hl=sl&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

15) Franz, T. M. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Chichester: Wiley-Blackwell. Najdeno 12. februarja 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=K7EdXM7uCzsC&printsec=frontcover&dq=team&hl=sl&sa=X&ei=aWfXVL2OCsPNygOc0YKQCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=team&f=false.

16) George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Organizational Behavior*. Reading, MA: Addison – Wesley.

17) Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Mason: South-Western. Najdeno 12. februarja 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=Hc0WAAAAQBAJ&pg=PA272&lpg=PA272&dq=how+to+classify+teams+in+organization&source=bl&ots=gcShMDncq7&sig=39plMIYnTPdbffVad6O2kBjZa_k&hl=sl&sa=X&ei=UU_XVOLuMIXkyAOPoIDQAg&ved=0CEUQ6

AEwBA#v=onpage&q=how%20to%20classify%20teams%20in%20organization&f=false.

- 18) Johannsen, M. (2014, 9. marec). Types of Leadership Styles. *E-revir*. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://www.legacee.com/types-of-leadership-styles/>.
- 19) Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. V W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (str. 333-375). New York: Wiley.
- 20) Keenan, K. (1995). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 21) Kušar, J. (b.l.) Timsko delo in sočasno inženirstvo. *E-revir*. Najdeno 28. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.znajdise.net/index.php/56-timsko-delo-in-soasno-inenirstvo>.
- 22) Levine, S., & Crom, M. (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 23) Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 24) Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 25) Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- 26) Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers and Improving Effectiveness. *Schooling, 1(1)*. Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf>.
- 27) Maddux, R. (1992). *Oblikovanje teama: Vaja v vodenju*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- 28) Management Study HQ (b.l.). Types of Groups. *E-revir*. Najdeno 20. januarja 2015 na spletni strani <http://www.managementstudyhq.com/types-of-groups.html>.
- 29) Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
- 30) Miklavčič Šumanski, M. (2004). *Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi v proizvodnem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 31) Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *MANAGEMENT: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- 32) Nedelko, Z., & Potočan, V. (2014). Inovativnost managementa v Sloveniji. *14. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Management (ravnateljstvo) ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih, javni upravi in drugih združbah* (str. 34-44). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management; Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- 33) PM4DEV. (2007). Project Management Organizational Structures. *E-revir*. Najdeno 8. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.pm4dev.com/resources/docman/cat_view/104-pm4dev-resources/64-pm4dev-articles.html?limitstart=0.
- 34) Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Jersey: Transaction Publishers, Rutgers-The State University of New Jersey.
- 35) Robbins, S.P., & Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 36) Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 37) Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. *Zbornik XII. Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi* (str. 135-148). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management; Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- 38) Rozman, R. (2013). Usklajevanje članov iz različnih kultur v ekipi. *Zbornik XIII. Organizacija in ravnateljstvo globalnih podjetij: Usklajevanje v različnih kulturah* (str. 91-102). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management; Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- 39) Rozman, R. (2014). Vpliv ravnateljstva (managementa) na razvijanje ustvarjalne in inovativne združbe. *14. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Management (ravnateljstvo) ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih, javni upravi in drugih združbah* (str. 3-14). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management; Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- 40) Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 41) Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
- 42) Sengupta, N., Bhattacharya, M. S., & Sengupta, R. N. (2012). *Managing Change in Organizations*. *New Delhi: PHI*. Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=MCdoX9NfsnoC&pg=PA19&dq=types+of+organizational+structures+in+management&hl=sl&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=types%20of%20organizational%20structures%20in%20management&f=false.
- 43) SiOK (b.l.). *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=92>.
- 44) Smith, M. K. (2008). *What is a group? E-revir..* Najdeno 12. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://infed.org/mobi/what-is-a-group/>.
- 45) Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 46) Vračar Stepanović, A. (2011). *Prilagoditve organizacije pospeševanju ustvarjalnosti in inovativnosti. 12. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Ravnanje s spremembami v podjetjih, javni upravi in drugih združbah* (str. 11-12). Brdo pri Kranju: Društvo slovenska akademija za management; Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

