

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**NEIZKORIŠČENE PREDNOSTI  
TIMSKEGA DELA Z VIDIKA VODJE**  
(diplomsko delo)

**MARINKA NIKL TROJNER**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektor: Denis Klampfer, univ. dipl. prof. slovenščine

Prevod v tuj jezik: Ksenija Vidali, univ. dipl. prof. nemščine

## **POVZETEK**

Zaključna strokovna naloga se nanaša na področje timskega dela v podjetju Agrocorn d.o.o.. Timsko delo postaja v mnogih organizacijah priljubljen način dela. Organizacije se vedno bolj umikajo tradicionalnim korporativnim hierarhijam. V zaključni strokovni nalogi želim predstaviti organiziranje in delovanje tima v podjetju Agrocorn d.o.o. in izpostaviti konkreten primer, iz katerega bom ocenila izkoriščenost oziroma neizkoriščenost timskega dela z vidika vodje. »Team« je angleška beseda, vendar bom v zaključni nalogi uporabljala besedo »tim«, ki je v slovenščini fonetična izpeljanka besede »team«.

Želim predstaviti organiziranje in delovanje tima v podjetju Agrocorn in izpostaviti konkreten primer iz katerega bom ocenila izkoriščenost oziroma neizkoriščenost timskega dela z vidika vodje.

## **ZUSSAMENFASSUNG**

Die Abschlußfacharbeit bezieht sich auf den Bereich der Teamarbeit im Betrieb Agrocorn GmbH. Teamarbeit wird in vielen Organisationen eine sehr beliebte Art und Weise von der Arbeit. Organisationen ziehen immer wieder von den traditionellen korporativen Hierarchien zurück. In der Abschlußfacharbeit möchte ich die Organisierung und das Tätigkeitsgebiet des Teams zeigen und ein konkretes Beispiel aussetzen, auf Basis dessen werde ich die Ausnutzung bzw. die Unausnutzung der Teamarbeit aus dem Bereich des Leiters bewerten. „Team“ ist ein englisches Wort, aber ich werde in meiner Abschlußfacharbeit das Wort »tim« benutzen, weil das eine phonetische Ableitung in der slowenischen Sprache ist.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju Mag. Antonu Miheliču za pomoč in nasvete pri izdelavi zaključne strokovne naloge. Zahvaljujem se tudi direktorju in vsem zaposlenim v podjetju Agrocorn d.o.o., ki so mi omogočili raziskavo, vpogled v poslovne listine in evidence podjetja. Posebna zahvala velja moji družini, ki mi je stala ob strani ves čas študija.

## Kazalo vsebine

1 UVOD .....	6
2 OPREDELITEV TIMSKEGA DELA .....	7
3 KAKO TIMSKO DELO VPLIVA NA USPEŠNOST PODJETJA .....	8
4 TIMSKO DELO .....	9
4.1 Timi, narave timov, ekipe .....	9
4.1.1 Vloge v timu .....	10
4.1.2 Oblikovanje tima .....	14
4.1.3 Organiziranje dela v timu .....	15
4.2 Skupina, kategorija, agregat .....	16
4.2.1 Konstitutivni elementi skupine: .....	17
4.2.2 Skupinska dinamika .....	18
4.2.3 Stabilnost in delovanje skupine .....	18
4.2.4 Socialna in osebna integracija .....	19
4.2.5 Produktivnost, integracija in iniciativnost v skupini .....	19
4.3. Skupine v primerjavi s timi – ekipami .....	20
4.3.1 Projektni timi .....	22
4.3.2 Lobiji .....	22
4.3.3 Klike .....	22
4.3.4 Rituali .....	22
4.3.5 Organizacijska klima .....	23
4.4. Splošno o organiziranju dela .....	25
4.4.1 Organizator dela .....	26
4.4.2 Poraba delovnega časa .....	27
4.4.3 Metode in tehnike organiziranje dela .....	28
4.5 Odločanje .....	33
4.5.1 Analiza odločanja .....	34
4.5.2 Proces odločanja .....	35
4.6 Reševanje problemov in uspešnost .....	36
4.7 Ustvarjalnost pri delu in organizaciji .....	37
4.8 Motnje zaradi napačnega vodenja .....	38
4.9 Deblokiranje in sproščanje ustvarjalnosti .....	39
5 TIMSKO DELO V KONKRETNEM PODJETJU .....	41
5.1 Kratka predstavitev podjetja .....	41
5.2 Vizija in cilji podjetja .....	43
5.3 Zaposleni v podjetju .....	44
5.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih .....	47
5.5 Timsko delo .....	50
6 OCENITEV VODENJA TIMA V PODJETJU AGROCORN D.O.O. ....	51
6.1 Cilji in namen raziskovalnega dela .....	51
6.2 Predvidene metode dela .....	52
6.3 Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča .....	52
6.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike raziskovalnega dela .....	53
6.5 Rezultati ankete, vprašalnik in ocenitev vodenja tima .....	53
6.5.1 Prikaz in utemeljitev odgovorov .....	55

6.6 Analiza posameznih timov in grafični prikaz .....	59
6.7 Rezultati delovanja tima glede na konkretno postavljene cilje v podjetju	
Agrocorn d.o.o. ....	62
Potek odkupa pšenice .....	62
7 SKLEP.....	65
8 LITERATURA IN VIRI .....	67
9 PRILOGE .....	68
9.1 Vprašalnik ocenitve vloge v timu.....	68

### **KAZALO GRAFOV**

<i>Graf 1: Prikaz rasti prodaje v podjetju.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih in zunanjih sodelavcev.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 3: Starostna struktura zaposlenih in zunanjih sodelavcev.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 4: Prikaz rezultatov raziskave.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 5: Prikaz vrednosti rezultatov.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 6: Prikaz odgovorov v odstotkih na vprašanje, ali člani tima menijo, da imajo kot skupina določene cilje.....</i>	<i>58</i>
<i>Graf 7: Prikaz odgovorov v odstotkih, ali člani pregledujejo dosežene cilje.....</i>	<i>59</i>
<i>Graf 8: Prikaz odgovorov v odstotkih, ali so naloge v timu jasno razdeljene.....</i>	<i>59</i>

### **KAZALO SLIK in PREGLEDNIC**

<i>Slika 1: Pozitivno vodenje.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 2: Prikaz organizacijske klime.....</i>	<i>24</i>
<i>Preglednica 1: Skupine v primerjavi s timi.....</i>	<i>21</i>

### **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Prikaz čistega prihodka od prodaje.....</i>	<i>42</i>
--	-----------

## 1 UVOD

Podjetja se srečujejo z nenehnimi spremembami v poslovnem okolju, ki so čedalje bolj kompleksne in prepletene. Da bi bila podjetja čimbolj uspešna in konkurenčna, morajo stalno iskati nove vire za doseganje konkurenčnih prednosti. Eden od možnih virov je uvedba timskega načina dela, ki se je izkazal kot najboljši pri reševanju kompleksnih problemov v podjetju, saj je fleksibilen in se prilagaja spremembam okolja.

Zaključna strokovna naloga se nanaša na področje timskega dela v podjetju Agrocorn d.o.o.. Timsko delo postaja vse bolj priljubljen način dela v organizacijah.

Preden se podjetje odloči za timsko delo, mora imeti zanj zaposlene, ki so ustrezno usposobljeni za takšno delo. Toda skupina strokovno izobraženih kadrov, še ni uspešen tim. Med njimi morajo vladati usklajenost, harmonija in odprto komuniciranje, poleg tega si morajo zaupati in se zavzemati za izpolnjevanje skupinskih ciljev.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem teoretičnem delu, smo opredelili timsko delo in kako timsko delo vpliva na uspešnost podjetja in njegovo delovanje nasploh. V nadaljevanju so še opisani timi glede na vloge, oblike in organizacijo dela.

S pomočjo strokovne literature smo ugotovili različna dejstva, ki vplivajo na oblikovanje, sestavo in analizo tima.

Praktični del naloge se nanaša na timsko delo v konkretnem podjetju. Kateremu sledi ocenitev vodenja tima, analiza posameznih timov ter rezultati delovanja timov.

V raziskovalnem delu smo opravili tudi ankete, s katerimi smo dobili pomembne informacije za ocenitev vloge vodenja tima in analizo posameznih timov. Analiza je pokazala, da imajo timi skupne stične točke ampak se med seboj vseeno razlikujejo.

Sam zaključek je povezan z ugotovitvami, ki smo jim primerjali s podanimi trditvami. Preverili smo tudi, ali so bili željeni cilji doseženi in postavljene trditve potrjene.

## **2 OPREDELITEV TIMSKEGA DELA**

Timsko delo je temelj vsakega uspešnega vodenja. Dobro vodenje timov je glavni in stimulativen izziv za vsakega vodjo, od novinca do izkušenega delavca. Pravi tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Zaposleni so ključni faktor vsake organizacije. Timsko delo postaja v mnogih organizacijah priljubljen način dela. Organizacije se vedno bolj umikajo tradicionalnim korporativnim hierarhijam (Heller, Hindle, 1998, str. 358).

Ljudje se že od samega začetka povezujejo v skupine, ki so temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja jasno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v učinkovitejše enote, ki jih imenujemo timi (Maddux, 1992, str. 10).

### 3 KAKO TIMSKO DELO VPLIVA NA USPEŠNOST PODJETJA

Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilja. Odgovornost posameznikov v timu za odločitve, ki jih sprejemajo, so bile nekoč v pristojnosti managerjev. Manager tudi danes sodeluje, vendar kot uspešen vodja tima, ki ga lahko uveljavi na vseh nivojih.

Pomanjkanje timskega dela na kateremkoli nivoju upravljanja (ali med nivoji) nujno omejuje organizacijsko uspešnost in lahko neko podjetje uniči (Madduks, 1992, str. 15).

Timski način dela ima torej številne prednosti. Med njimi je treba omeniti predvsem motivacijo, skupno kohezijo, sinergijo, boljšo organizacijo, skupno kreativnost in zadovoljstvo:

1. *Motivacija*: z delovanjem v timu člani uspešno zadovoljujejo svoje osebne in skupne potrebe. Zato so zadovoljni kot člani tima in hkrati motivirani za nove naloge;
2. *Skupna kohezija*: posamezniki, ki sestavljajo tim, se medsebojno tesno povežejo. Tim je zelo trdna formacija, ki ga člani redko zapustijo;
3. *Sinergija*: enako število ljudi je učinkovitejše v timu kot če delujejo kot posamezniki. Pri timskem delu je pomembna tehnološka, stroškovna, managerska in psihološka sinergija;
4. *Boljša organizacija*: organizacija delovnega procesa v timu se razvije do precej višje ravni kot pri klasičnem konceptu poslovnega organiziranja;
5. *Skupna kreativnost*: z delovanjem v timu se strokovnjaki, ki imajo različno znanje, medsebojno dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje. Le-to posamezniku ni dosegljivo. Neposredna komunikacija vpliva na večjo uspešnost članov tima, zato lahko govorimo o posebni, ustvarjalni komunikaciji;
6. *Zadovoljstvo*: z rezultati timskega dela so zadovoljni vsi udeleženci, kupci ter tudi zaposleni delavci in lastniki podjetja. Navedeni vrstni red, ki uvršča dobiček na tretje mesto, v poslovni filozofiji ni naključen. Je namreč eno izmed pravil sodobne tržne komunikacije (Traven, 1998, str. 141).



## 4 TIMSKO DELO

V timu medsebojno sodelujeta dve ali več oseb z namenom doseči določen cilj. Timsko delo se običajno uvaja za kompleksne naloge, kjer nista znani niti pot niti rešitev. Nujno je spodbujanje kreativnega razmišljanja in iskanja drugačnih, novih rešitev. V timu se sproži verižna asociacija idej, ki sprožijo val novih idej. S tem se povečuje število inovativnih rešitev, hkrati pa se povečuje verjetnost, da bo dejansko prišlo do najboljše rešitve.

Po Lipičniku je timsko delo sicer pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas uveljavlja vse pogosteje. Pri reševanju konfliktov, v katerih je udeleženih več oseb, je timsko delo edina mogoča oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženci pri njegovem reševanju in šele tako lahko pride do rešitve. Individualno delo v tem primeru ne bi kaj dosti zaleglo (Lipičnik, 1998, str. 269).

### 4.1 Timi, narave timov, ekipe

**Time** prvič zasledimo v 50. in 60. letih v Združenih državah Amerike pri velikih projektih ameriške vojske ter vesoljskih raziskavah NASE. Delno so posledica Anglo-ameriških univerzitetnih programov, ki so zelo ozko in specializirano usmerjeni, zato je bilo potrebno za razvoj nekega produkta veliko strokovnjakov. Z leti se je praksa timov razširila na vsa poslovna in družbena področja.

**Narave timov** – tim je skupina ljudi, ki lahko uspešno reši vsako nalogo, ki se je loti. Uspešno pomeni, da je naloga najbolje opravljena v danem času, ki je timu na voljo. Vsak član prispeva največ, kar je mogoče. Ta prispevek pa ne bi bil tako kakovosten, če ga ne bi podprl tim. Čeprav so zakonitosti tima znane, pa se nam večkrat zgodi, da se v skupini, ki naj bi delovala kot tim, nikakor ne morejo ujeti, ker se nalog ne lotevajo pravilno. Če skupine že same po sebi ne delujejo dobro, se bodo še težje povezovale z drugimi timi, s katerimi opravljajo določene posle.

**Ekipe** – vsakdo je član ekipe. Ko ste poročeni, ste ekipa vi in vaš partner. Če ste zaposleni, ste ekipa vi in vaši sodelavci. Če svoj čas posvečate cerkvi ali kakšni drugi organizaciji, ste član ekipe prostovoljcev. Čeprav se zavedate, da je skupinsko delo

nekaj dobrega, pa morda ne veste, kako v resnici deluje. Zakaj je videti, kot da nekatere ekipe svoje vizije uresničujejo z vrtooglavo hitrostjo, druge pa se nikamor ne premaknejo? Tukaj ni preprostih odgovorov. Če bi obstajali, bi bilo v športu več svetovnih prvakov z vsakoletnimi neprekinjenimi zmagami, podjetja bi beležila neprekinjeno rast, itd.

V skupinskem delu veljajo nekatere zakonitosti, ki obravnavajo razmere, s katerimi se soočamo kot člani ekipe ali kot vodja ekipe. V zaključni nalogi bom obravnavala tudi 17 nespornih zakonov o skupinskem delu avtorja Johna C. Maxwell-a, ki nam na primerih opisuje te zakonitosti. Če so timi skupine strokovnjakov, ki s pretežno enako izobrazbo rešujejo kakršnekoli projekte, so ekipe skupine ljudi, ki realizirajo neke naloge. Njihova struktura ni opredeljena, važen je samo cilj in najkrajša pot do njega.

#### 4.1.1 Vloge v timu

##### *Razumevanje dobrega tima*

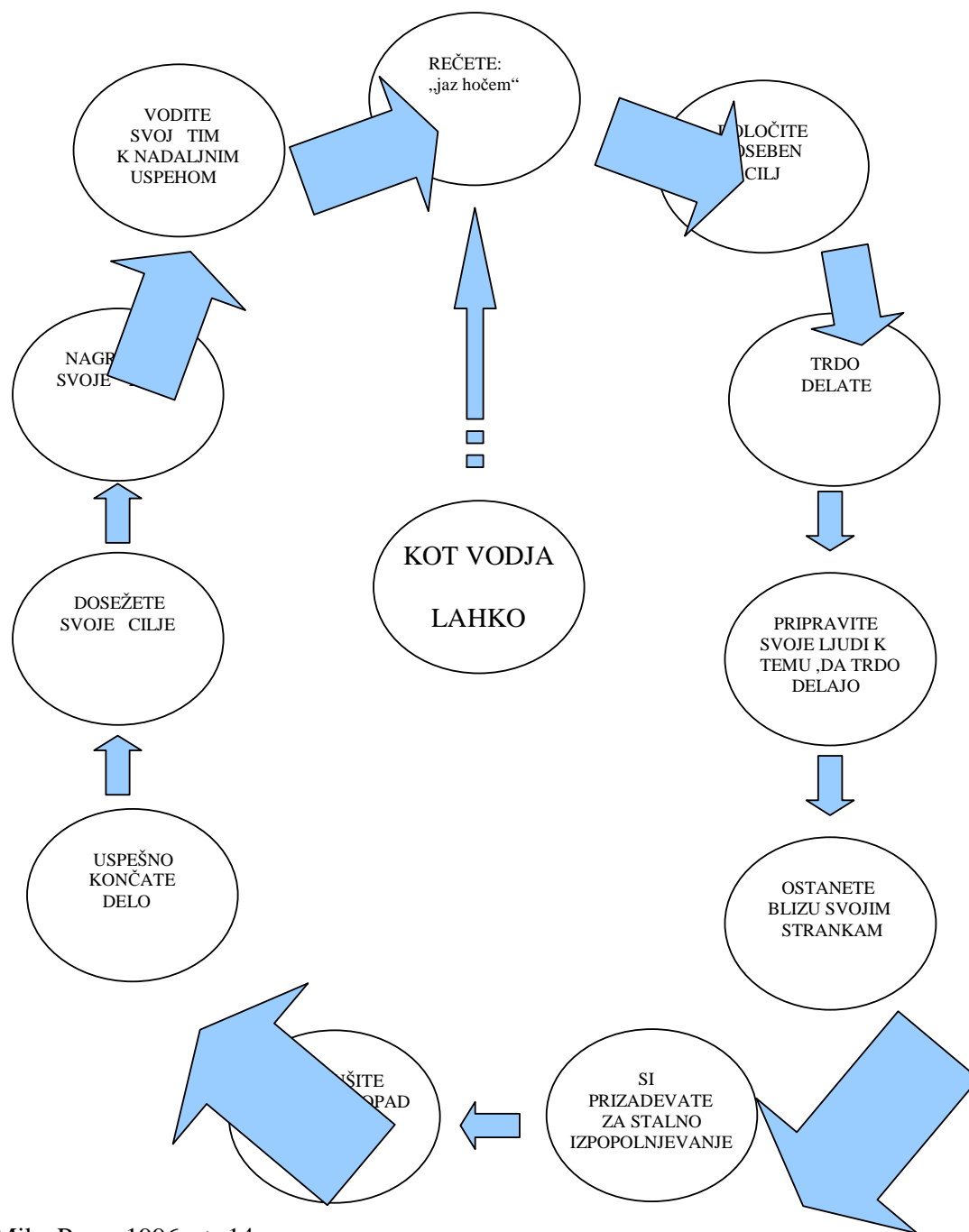
Člani tima ne prinašajo samo strokovnega znanja. Bistvo je, da se ujemajo. Ena od najpomembnejših nalog članov tima je medsebojno sodelovanje za doseganje skupnega cilja, pri tem pa ima zelo pomembno vlogo vodja tima.

Glavni problem vodenja, ki ga pogosto slišimo, ni doseči poslušnost in navdušenje v skupini, temveč doseči stanje, v katerem sodelavci vidijo vodjo kot nosilca njihovih skupnih naporov

(Lipičnik, 1996, str. 66).

Vodje morajo imeti močne osebne poteze, da bodo sposobni zagotavljati dobro delo in vplivati nanj. Nekatere teh lastnosti so notranje, kot so na primer vizije. Le-te morajo vedno dopolnjevati tudi zunanje lastnosti, kot so močna osebnost, da bodo pri članih tima dosegli kar največ. Vodja tima mora biti pospeševalec in inspirator, saj je poslovni tim odvisen od svojega vodje, ki mora imeti sposobnost odločanja in dajanja podpore za rast (Heller, Hindle, 2001, str. 366).

**Slika1:** Pozitivno vodenje



Vir, Mike Pegg, 1996, str.14

Učinkovit tim je sestavljen tako, da so v njem zastopane vse ključne vloge, ki naj bi jih bilo osem. V zadnjem času se je izkazalo, da je v nekaterih primerih nujna še deveta vloga – vloga specialista. Vsaka vloga v timu je dragocena in za uravnotežen tim tudi potrebna. Sestava tima naj zagotavlja, da bodo z medsebojnimi odnosi nosilci vlog v timu krepili svoje vrline in zadrževali pomanjkljivosti. Zaupanje v tim se namreč povečuje, ko člani razumejo vrline in pomanjkljivosti drugih, pa tudi svoje.

Če v timu neka vloga ni dobro zastopana, ni zaželeno, da nekdo iz tima spremeni svoje naravno obnašanje in prevzame manjkajočo vlogo, ker jo bo verjetno izvrševal neustrezno in v škodo tima. Za zapolnitev vrzeli v timu je potrebno najti nekoga, ki mu je določena vloga v timu vrlina in mu omogoča pokazati svoje prednosti, ne da bi se pri tem pokazale tudi njegove pomanjkljivosti.

Osem oz. devet vlog po M. Belbinu (Everard, 1996, str. 197-198):

### **1. Garač**

Značilnosti: konzervativen, vesten, predvidljiv.

Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti.

Dopustne slabosti: pomanjkanje fleksibilnosti, slabo se znajde v novih situacijah, nedovzetnost za preizkušene zamisli.

### **2. Usklajevalec**

Značilnosti: miren, zaupa vase, se obvlada.

Pozitivne lastnosti: objektivni, brez predsodkov obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali.

Dopustne slabosti: ne izstopa po inteligenci ali ustvarjalnosti.

### **3. Izzivalec**

Značilnosti: zelo napet, dinamičen.

Pozitivne lastnosti: življenjska energija, rad se spopade z nedelavnostjo, neučinkovitostjo, samozadovoljnostjo.

Dopustne slabosti: nagnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

#### **4. Inovator**

Značilnosti: individualist, resen, nekonvencionalen.

Pozitivne lastnosti: nadarjenost, domišljija, inteligentnost, znanje.

Dopustne slabosti: v oblakih, praktične podrobnosti in protokol spregleda.

#### **5. Iskalec virov**

Značilnosti: komunikativen, zanesenjaški, ekstrovertiran, radoveden.

Pozitivne lastnosti: rad navezuje stike z ljudmi, iskanje virov izven skupine, privlači ga raziskovanje, novosti, rad se sooča z izzivi.

Dopustne slabosti: rado se zgodi, da ga mine navdušenje, ko je prvi čar mimo.

#### **6. Opazovalec, ocenjevalec**

Značilnosti: preudaren, resen, hladen.

Pozitivne lastnosti: ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje.

Dopustne lastnosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

#### **7. Timski delavec**

Značilnosti: družaben, dokaj mil, občutljiv.

Pozitivne lastnosti: goji duh tima, zna se odzivati ljudem in situaciji.

Dopustne slabosti: v kriznem trenutku je neodločen.

#### **8. Zaključevalec nalog**

Značilnosti: prizadeven, urejen, natančen, zaskrbljen.

Pozitivne lastnosti: stvari izpelje do konca, perfekcionista.

Dopustne lastnosti: preobremenjenost z majhnimi stvarmi, »bo kar bo« se mu upira.

#### **9. Strokovnjak**

Značilnosti: profesionalen, daje pobudo, predan.

Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti.

Dopustne slabosti: ozko specializirano področje.

Dopustne slabosti moramo razumeti kot ceno za neko vrlino, vendar le v primeru, ko tim pazljivo sodeluje in slabosti sproti izboljšuje, da ne postanejo opazne. Člane tima je potrebno spodbujati, da bodo obvladovali svoje slabosti, ne pa, da bi jih skušali odpravljati. Za uspešen tim so pomembne vse vloge, najbolj pa vlogi usklajevalca in inovatorja, ki se morata med seboj zelo dobro ujemati, drugače inovatorjeve ideje ne bodo nikoli obrodile sadov.

Lipičnik je mnenja, da vloge posameznim članom tima praviloma ne razdeljujemo vnaprej, razen dveh osnovnih vlog, koordinatorja dela in zapisnika. Koordinator je tisti član tima, ki vodi pogovore (moderator), postavlja vprašanja, opozarja na skupne in različne poglede, zmeraj misli na cilj in načrt postopka ter spodbuja člane (Lipičnik, 1998, str. 278).

Če tim nima koordinatorja, potem v njem obvelja mnenje večine. V timu s koordinatorjem pa le-ta podpira tudi ideje manjšine in spodbuja ostale člane k razpravi. Vloga zapisnikarja je, da vsa mnenja in ideje zapiše.

#### 4.1.2 Oblikovanje tima

Poznamo več uspešnih metod za oblikovanje timov. V Veliki Britaniji se najpogosteje uporablja Coverdalova »praksa timskega dela«. Na ta način so sestavili time, ki so razvili motor serije K pri Austin–Roverju.

Time usposabljam tako, da jih vzpodbujamo, naj se lotevajo nalog sistematično. Razvijejo namreč več možnih rešitev in jih preizkušajo toliko časa, dokler niso zadovoljni s kakovostjo odločitve. Najpomembnejši koraki pri reševanju problemov in pri oblikovanju timov so podobni:

1. določimo, kaj bi radi dosegli v dani situaciji, da bomo rešili problem, vključno s kriteriji, po katerih bomo ocenjevali uspeh.
2. Poglejmo zakaj bi radi to dosegli, ker...
3. Ustvarimo alternativne načine za doseganje ciljev.
4. Odločimo se, katere načine bomo sprejeli.
5. Ravnamo tako, kot smo se odločili.
6. Preglejmo uspehe in neuspehe, da bomo izboljšali svoje delo.

Da bi si lažje zapomnili korake, si pomagamo z akronimom UPKINAP:

**U**smeritev k problemu

**P**ostavljanje ciljev

**K**riteriji uspešnosti

**I**nformacije in ideje

Načrt

Akcija

Pregled

(Everard, 1996, str. 201).

Tak pregled je tudi priložnost, da člani lahko opazujejo vedenje skupine, iz česar se lahko izluščijo vzroki za uspehe in neuspehe.

#### 4.1.3 Organiziranje dela v timu

Učinkovitost dela v timu je pogojena s **poznavanjem ciljev**, ki jih morajo člani tima aktivno sprejeti na osnovi ustrezne predhodne razprave o njih, kjer člani tima tvorno sodelujejo s kritičnim odnosom do posameznih ciljev.

Cilji morajo biti ustrezno definirani in merljivi, kar je osnovni pogoj za konkreten prispevek posameznika k skupnemu rezultatu.

V timu mora biti zagotovljena **odprtost in odkritost** v medsebojnih odnosih, »tako da se bodo zlahka kazale razlike v stališčih, interesih, željah in da se bodo posamezniki odkrito pogovorili, ne da bi se bali maščevanja in zasmehovanja« (Možina, 1994, str. 77).

Izrednega pomena za delo v timu je poleg medsebojne pomoči tudi **zaupanje**. Človek, ki zaupa, ne dvomi o iskrenosti drugega, z njim neposredno izmenjuje misli brez strahu, da bi bil kakorkoli zavržen. Če zaupamo, govorimo sproščeno o svojih težavah, prednostih in pomanjkljivostih. Od drugih pričakujemo pomoč oz. nasvet, kako bi postali uspešnejši.

**Sodelovanje** v timu pomeni pripravljenost članov, da dajo na razpolago svoje znanje in sposobnosti, opredelitev skupnih ciljev in da se zavedajo, da lahko tudi drugi prispevajo določene napore in informacije. »Pravi« člani tima sprejemajo drugačnost drugih.

Učinkovit tim si zgradi ustrezno pot in metode dela za doseganje pričakovanih rezultatov, in sicer na osnovi dobrih **odločitev**.

Za delo tima velja prilagodljiv, situacijsko pogojen **način vodenja**. **Učinkovit vodja tima** je tisti, ki goji zaupanje v sposobnosti sodelavcev, ki delegira kar največ nalog ter

opravil in ki si jemlje dovolj časa za usposabljanje ter promoviranje članov. Sodelavcev po nepotrebnem ne izpostavlja tveganjem.

Stereotipni in šablonski način reševanja problemov nima mesta v timu, ampak prevladuje nenehna iniciativa vseh članov tima, z originalnimi novimi idejami. »Skratka, uspešen tim mora oblikovati ustvarjalno mišljenje« (Možina, 1994, str. 79). Člani tima **stalno spremljajo načine in poti dela, proces nastajanja odločitev, reševanje konfliktnih situacij, ipd.**

Za vsak učinkovit tim so zanimivi **sposobni posamezniki**, ki jih želi pritegniti v svoj krog. Tam so jim na voljo vse možnosti, da se izkažejo s svojimi lastnostmi in znanjem. Izrednega pomena za delo tima pa so tudi **ustrezno vzdušje, intraskupinsko počutje in intertimski odnosi**. Šibke medsebojne vezi in celo sovražni odnosi v timu gredo v škodo skupne, organizacijske uspešnosti.

#### **4.2 <sup>1</sup>Skupina, kategorija, agregat**

Skupino organizacijsko navadno najbolj splošno definiramo kot splet medsebojnih odnosov, ki so urejeni tako, da lahko trajajo dlje časa. Skupina razvije določeno delitev nalog in nastopa kot enota za tiste, ki v njej sodelujejo, kot tudi za tiste, ki so zunaj nje. Posameznik v skupini ni individuum zase, temveč ima s sočlani neposredne odnose.

SKUPINA je realna, kolektivna, toda parcialna enota, ki jo lahko neposredno opazujemo. Temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in tvorne, ima cilj, enotna stališča, naloge in vedenje, kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriteti.

KATEGORIJA je skupnost ljudi, ki jih imamo za socialno enoto in so si podobni v enem ali več pogledih. Podobnost je temeljnega pomena za kategorijo. Za kategorijo ni pomembno, da bi imeli ljudje med seboj stike, komunikacije ali medsebojne odnose. Tvorba kategorije je v prvi vrsti miselni proces, v katerem so ljudje skupaj le s stališča tistega, ki jih študira, niso pa (vsaj ne vedno) skupaj dejansko.

AGREGAT je skupnost ljudi, ki so sicer lahko v fizični ali neposredni bližini, so pa brez recipročnih komunikacij. Ljudje, ki sestavljajo agregat, so sorazmerno anonimni, neorganizirani in imajo le omejen socialni stik.

---

1 Povzeto po Možina, 1994, str.134



#### 4.2.1 <sup>2</sup>Konstitutivni elementi skupine:

- da kakšno enoto imenujemo skupina, mora biti spoznana in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih,
- skupina mora imeti določeno tako strukturo, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih,
- v skupini obstajajo individualne vloge, preko katerih člani sodelujejo v skupinskem delu. Ko člani prenehajo opravljati svoje vloge (v interakcijskem smislu), skupina preneha obstajati,
- bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije,
- vsaka skupina ima izdelane norme o vedenju, ki vplivajo na način izvajanja vlog, zato nujno prihaja do tega, da se oblikuje vedenje člana, ko pride v skupino,
- člani skupine imajo določene skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani,
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu cilju ali smotru. Cilj pove, zakaj in s kakšnim namenom skupina obstaja,
- skupina mora imeti določeno trajnost, torej izmerljivo trajanje v časovnem obdobju.

Definicija, ki bi v glavnem upoštevala vse gornje elemente, bi se glasila: skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.

Dobro razvite skupinske karakteristike v glavnem opažamo v manjših skupinah, ko število članov preseže 10 do 15. Medsebojni odnosi v taki skupini pa vedno bolj bledijo.

---

<sup>2</sup> Povzeto po Možina, 1994, str.135

#### 4.2.2 Skupinska dinamika

Vsaka skupina nastane zato, da opravlja določeno nalogo v skladu s postavljenimi cilji. Člani prevzamejo določene dejavnosti, da izrabijo poti za aktivnosti, ki jih je mogoče v danih pogojih uresničiti. Odnosi, ki se med temi nalogami oblikujejo, so postopno prav tako regularni in utrjeni kot dejavnosti same. Mnogo pa je notranjih in zunanjih dejavnikov, ki zmanjšujejo podporo članov skupine. Stalne težave skupine o tem, da bi zadovoljila pričakovanja članov skupine glede statusa, materialnega nagrajevanja, raznih oblik priznanja, izničujejo pripravljenost članov, da bi skupino podpirali. Člani nehajo podpirati skupino, ki je neprestano slaba in neučinkovita. Možno je tudi, da se člani identificirajo s cilji nasprotnih skupin. Tedaj se člani izločijo iz dotedanje skupine.

#### 4.2.3 Stabilnost in delovanje skupine

Racionalni elementi, ki zagotavljajo veliko stabilnost skupine, so:

- cilji skupine,
- delovne naloge,
- struktura vlog,
- podobno.

V malih skupinah ločimo naslednje variable in procese:

- vlogo, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja,
- vodstvo oz. tip vodenja: avtoritarno (direktivno) ali demokratično (sodelovalno), liberalno (permisivno),
- vzdušje, stopnjo medsebojnega razumevanja in interakcije ter podpiranje,
- osebnost oz. osebnostne karakteristike posameznikov, ki tvorijo »mešanico« skupnih »osebnostnih« značilnosti,
- kohezivnost, privlačnost med člani skupine ter medsebojno navezanost,
- norme in vrednote, ki vplivajo na člane skupine v različnih situacijah in s katerimi se člani skupine strinjajo.

Če želi skupina delovati, dosežati ustrezne cilje in vzdrževati primeren vzorec, morajo določeni dogodki podpirati obstoječo strukturo in procese (Možina, 1994, str. 137).

Značilnost relativno heterogene-kohezivne skupine so: mišljenje članov skupine, da je lahko vsakdo drugačen, svoboda odklona, možnost formirati podskupine in diferenciacije položajev vlog.

V kohezivni (povezani) skupini torej lahko imajo člani visoko stopnjo individualnosti, obenem pa so zelo integrirani, kadar gre za skupne cilje (Možina, 1994, str. 141).

Osebe, ki so si podobne po svojih vrednotah, stališčih in interesih, lahko sestavljajo stabilne in trajne skupine. Pri heterogenih skupinah pa je več možnosti za nastajanje klik (Lipičnik, 1998, str. 275).

#### 4.2.4 <sup>3</sup>Socialna in osebna integracija

Socialna in osebna integracija sta odvisni od medsebojnih odnosov, ki ustvarjajo socialne norme, oblikujejo stališča, samopredstavo o sebi, osnovne vrednote in delovno vlogo člana. Odnos do dela je odnos ljudi do medsebojnega razmerja. Aktivni odnos se razvije, če ni neželenega tekmovanja, ki gre na račun drugega.

Medsebojno razmerje lahko opredelimo s štirimi dimenzijami:

- prijateljsko sodelovanje, ki je splošna usmeritev k skupnim ciljem,
- nasprotno tekmovanje, ki je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni, saj prevladujeta nezaupanje in sovražnost. Individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem,
- prijateljsko tekmovanje je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno usmerjen k drugemu (športniki, znanstveniki),
- nasprotno sodelovanje: pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo tako dosegli pričakovane rezultate.

#### 4.2.5 Produktivnost, integracija in iniciativnost v skupini

Skupinska produktivnost, integracija in iniciativnost kažejo, da so maksimirani v pogojih »ravnotežja«, vmesne stopnje strukturiranosti. Če je struktura toga, se zmanjša iniciativa in pojavljajo se neformalne podskupine. Če je struktura ohlapna, se člani prepirajo med seboj o statusu, vlogi, namenu, skušajo doseči večjo stopnjo integracije,

---

3 Povzeto po Možina, 1994, str.142

toda to gre ponavadi na račun produktivnosti. Lahko rečemo, da sta si iniciativnost in produktivnost pozitivno soodnosni, kar lahko ugotavljamo v različnih empiričnih ugotovitvah.

Produktivnost, iniciativnost, morala in integracija lahko rastejo in padajo simultano. Produktivnost in integracija sta lahko visoki le, kadar je morala visoka. Neuspešne skupine cenijo člane, ki skušajo povečati skupinsko kohezivnost in izboljšati medosebne odnose. Uspešne skupine visoko cenijo produktivne člane, ki skušajo povečati delovni rezultat skupine, ne pa zgolj enotnost in kohezivnost skupine (povzeto po Možina, 1994, str. 143).

Homogenost ali heterogenost skupine določa torej tudi njeno produktivnost. Pokazalo se je, da je bolj heterogena skupina uspešnejša. Rezultati Hoffmanovega preučevanja kažejo, da so bolj heterogene skupine boljše v inventivnih (domiselnih) rešitvah (Lipičnik, 1998, str. 275).

Nadalje bi moral vodja poznati značilnosti in delovanje delovnih skupin, ki so organizacijsko določene, ter delovne time, ki so zgrajeni na osnovi medsebojnega sodelovanja.

#### ***4.3. Skupine v primerjavi s timi – ekipami***

Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov.

Posamezniki delajo neodvisno le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi (Maddux, 1992, str. 11).

**Preglednica 1: Skupine v primerjavi s timi**

SKUPINE V PRIMERJAVI S TEAMI

SKUPINE	TEAMI
<p><input type="checkbox"/> Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.</p> <p><input type="checkbox"/> Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.</p> <p><input type="checkbox"/> Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo. Tako je resnično sporazumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katerem se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.</p>	<p><input type="checkbox"/> Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se da osebne in teamske cilje najuspešneje dosegati z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno „specializirano“ delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani sprejemajo delo za svojo „last“ in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani prispevajo k uspešnosti teama z izvirnostjo, s sposobnostmi in znanjem, kar omogoča, da organizacija dosega boljše cilje.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izražajo mnenja, predloge, občutke in nesoglasja. Vprašanja so zaželeno.</p> <p><input type="checkbox"/> Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo, Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakogar med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.</p>

Vir: Možina, 1994, str. 144

#### 4.3.1 Projektni timi

Delovne time, ki opravljajo nove naloge in trajajo dlje časa, imenujemo projektne time. Še posebej prihajajo do veljave v projektno-organiziranem podjetju. Vodja tima je tako projektni vodja, ki je lahko tudi vodja večjih projektov, prav tako je lahko posamezen izvrševalec v večjih projektih.

Vodja ali direktor projektne pisarne ima nadzor nad vsemi projekti, skrbi za nemoten pretok informacij, vendar se ne pojavlja kot vodja projekta. O vsem tem komunicira z vodji projektov (Heller, Hindle, 2001, str. 365).

#### 4.3.2 Lobiji

Lobiji nastanejo, da te skupine zajemajo člane tudi iz drugih organizacij in celo iz političnega življenja. Lobiranje je pravzaprav vrsta strategije, ko s stranskimi povezavami (stiki iz politike, uradniki iz vlade, zbornice in z drugimi pomembnimi institucijami) prihaja do raznih ugodnosti in vpliva na javnost. Močni lobiji z raznimi povezavami vsekakor vplivajo na končne izide delovanja, zakonodajo in druge pomembne odločitve.

#### 4.3.3 Klike

Klike so skupine, ki nastanejo na neformalni osnovi, imajo pa praviloma negativni predznak. Člani klike zadovoljujejo svoje interese na račun organizacije. Pri tem mislimo na pojave samovolje in nezakonitega delovanja članov. Za klike je značilna zamenjava objektivnih delovnih in poslovnih problemov z osebnimi problemi in interesi. Borijo se za lastno pozicijo in ugodnosti, ne pa za boljše rezultate. Zaradi egocentrične usmerjenosti klika ne želi strokovnega in stvarnega obeležja in se sprevrže v dilemo » ti ali jaz« oziroma »kdo bo koga«. Takšne spore je mogoče razreševati tako, da se izloči nosilca pobude ali odstrani klike.

#### 4.3.4 Rituali

Ritualni so razmeroma dobro načrtovani dogodki ceremonialne narave, ki jih uporabljamo za posebne priložnosti (npr: nagovor dekana ob podelitvi diplom, svečani

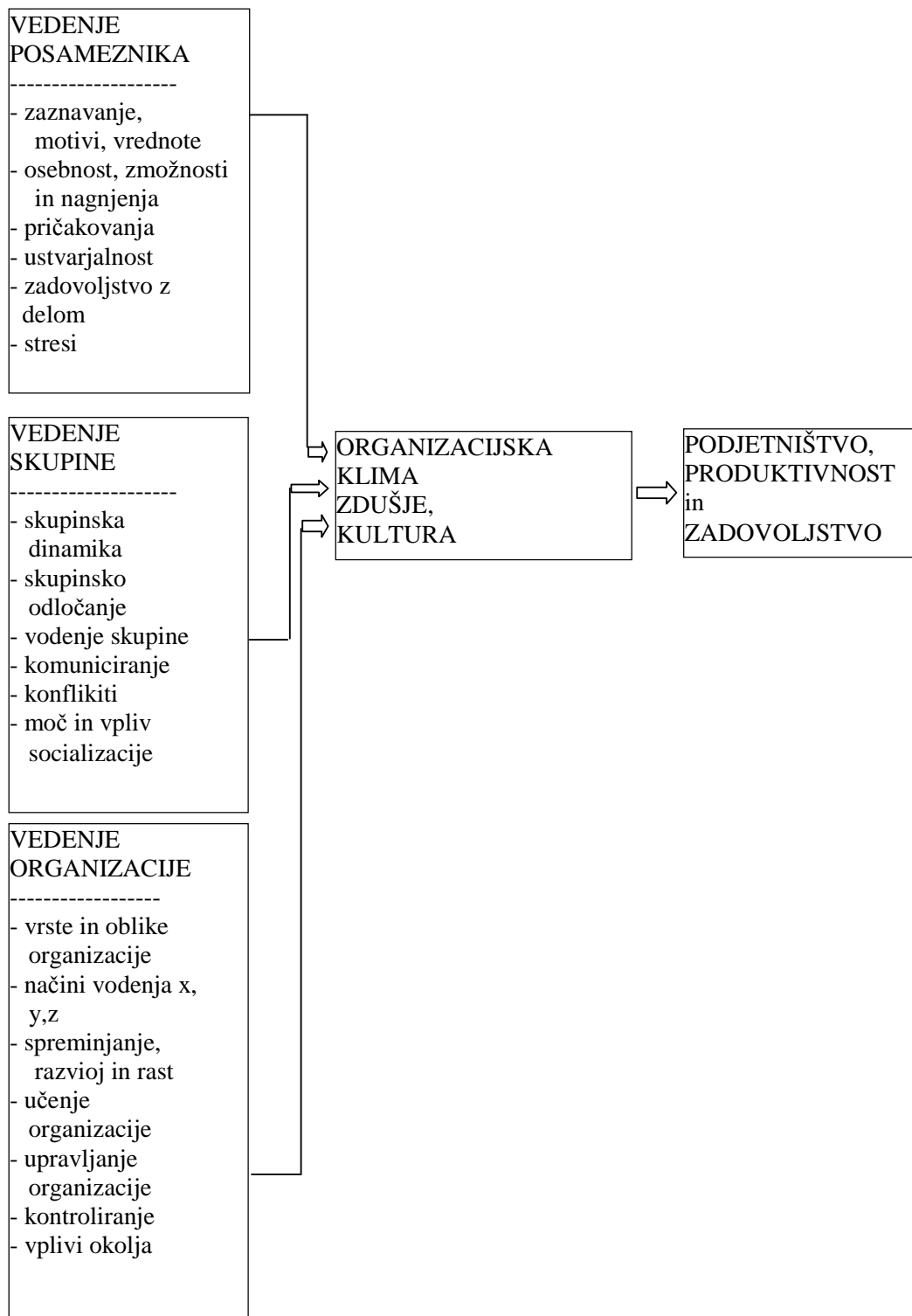
sprejemi ob raznih obletnicah, ob upokojitvi, podeljevanje priznanj, odlikovanj in podobno). Rituali ugodno vplivajo na organizacijsko klimo (Možina, 1994, str. 146).

#### 4.3.5 Organizacijska klima

Organizacijska klima ali vzdušje je velikokrat nadomestni izraz za kulturo, ki opisuje stanje organizacije in njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja organizacije, je sprejeta pri članih organizacije in je temelj za interpretiranje situacije.

Vedenje vodilnih v organizaciji pomembno vpliva na organizacijsko vzdušje. Organizacijsko vzdušje lahko pojmuje kot integracijski koncept v vedenju organizacije (Možina, 1994, str. 146).

**Slika 2:** Prikaz organizacijske klime



Vir: Možina, 1994, str.147



Po Lipičniku klimo označujemo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti ter sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Zavestno želimo v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 74).

#### ***4.4. Splošno o organiziranju dela***

Zavedati se je potrebno, da je čas dragocen. Čas je najdragocenejše darilo, biser velike vrednosti. Zato si je potrebno delo organizirati. Organiziranje dela je pomemben vidik dejavnosti vsakega vodilnega, strokovnega in podjetniškega delavca.

Organiziranje dela bi lahko ločili na tri dele (Možina, 1994, str. 65):

- **organiziranje lastnega dela:** sem lahko uvrstimo probleme, ki se nanašajo na razporeditev in izkoriščanje delovnega časa, zaznavanje in reševanje delovnih problemov, priprav na delo, razgovorov, težav v zvezi z nezadostno hitrostjo v prebiranju in pomnjenju podatkov, načinu beleženja pomembnih podatkov in podobno;
- **organiziranje dela v skupini:** sem spadajo problemi v zvezi z razporejanjem dela sodelavcev, odnosi s sodelavci, z učinkovitim spremljanjem dela, z vodenjem razgovorov in sestankov, kako doseгти enotna mnenja, kako načrtovati in uresničevati skupno postavljanje nalog;
- **organiziranje dela v organizaciji:** v malem, srednjem ali velikem podjetju, v šoli, upravi ali strokovni skupnosti, v sektorju ali na posameznem področju dela. Problemi se nanašajo na opredeljevanje in realizacijo ciljev, analizo in načrtovanje razvoja, spremljanje doseženega in drugo.

Organizacija dela je pomemben vidik vsakega zaposlenega, še posebej pa managerja, je urejeno in organizirano delovanje. Pri tem gre za probleme, ki se tičejo razporeditve in izkoriščanja delovnega časa, priprave na delo, razgovorov, težav v pomnjenju preobilice podatkov. Tako kot manager tekoče analizira delo drugih, mora tudi svoje delo. Mnogo je ljudi, ki so zelo delavni, ne morejo pa skoraj nikoli nič pokazati. Takšne srečamo tudi

med managerji. Za takšne posameznike velja, da svojih zmožnosti ne izkoriščajo dovolj. To, kar lahko ob obilici pisnega gradiva, informacij in nujnih podatkov uredi zase vsak manager, je, da:

- izboljša hitrost svojega branja,
- beleži ključne podatke, informacije,
- dnevnik je eden izmed osnovnih pripomočkov za vodenje,
- kritično ovrednoti svoje naloge in jih razporedi po pomembnosti.

Od človeka, ki ne obvladuje lastnega dela, težko pričakujemo, da bo organiziral delo drugih.

Za organizacijo lastnega dela veljajo podobne aktivnosti kot za organiziranje dela nasploh. To je:

- načrtovanje, s katerim predvidevaš svoje delo,  
usmerjanje - dela običajno ne opravljam sam, zato ga je treba uskladiti z drugimi,
- koordiniranje - delo običajno ne opravljam sam, zato ga je treba uskladiti z drugimi,
- izvrševanje - delo je potrebno opraviti v določeni kvaliteti, kvantiteti in času,
- kontrola - delo je potrebno preverjati,
- odgovornost - za svoje delo in ravnanje prevzemaš materialno in nematerialno odgovornost.

#### 4.4.1 Organizator dela

Od organizatorja dela se pričakuje, da bo pravočasno zaznal probleme in da jih bo uspešno reševal sam, največkrat pa skupno z drugimi. To pomeni, da organizator dela nastopa v različnih vlogah. Lahko je raziskovalec, analitik, mentor, sodelavec ali usmerjevalec. Zato si je pomembno narediti urnik rednih sestankov in omejiti njihovo trajanje. Sestanek, ki ga organizira mora biti polno izkoriščen. Dragocena je vsaka minuta porabljenega časa. Poleg tega je pomembno, da se dela po sistemu predhodnih dogovorov in da se zahteva od ljudi, da so točni.

Če hoče organizator dela v delovnem okolju kvalitetno izkoristiti človeške zmogljivosti, je kot temeljno potrebno urediti delo. Gre za to, da sta delavec in delo v medsebojnem

usklajenem odnosu. Posledice neskladja delavčevih zmogljivosti in zahtev delovnega mesta so lahko različne: nesreče pri delu, slabi medsebojni odnosi, boleznine, fluktuacija, nezainteresiranost za delo in občutki nemoči pri delavcu.

#### 4.4.2 Poraba delovnega časa

Čas, ki ga imamo na razpolago, je potrebno pametno in produktivno izkoristiti. Vedno moramo imeti v mislih, da smo sami tisti, ki si razpolagamo s svojim časom ter stvarmi in ne obratno.

Pri organiziranju lastnega dela je zelo pomembno, kako vodilni delavci porabljajo svoj delovni čas.

Delovni čas ali poraba delovnega časa je tisti čas, ki ga ima delavec na razpolago, da opravi delovne naloge. Delovni čas je lahko toge in spremenljive oblike. Za togi delovni čas je značilno, da mora biti delavec vsak dan prisoten na delovnem mestu v celotni dnevni delovni obveznosti. Spremenljiv delovni čas ima več oblik. Gre za to, da delavec sam določa čas prihoda in čas odhoda z dela. Posebna oblika delovnega časa je svobodni delovni čas, ki ne postavlja nobenih omejitev. Delavec si svoj delovni čas ureja znotraj dopustnega delovnega časa.

Čas je objektivna kategorija, ki odteče in je ni mogoče povrniti. Čas pomeni tudi komponento točnosti, s katero moramo računati. Čas je kategorija, ki je objektivno omejena (samo 24 ur na dan). Večino našega časa izgubimo, ker nimamo jasno začrtanih ciljev.

Izguba časa je odvisna od sposobnosti uporabnika, kaj je zmožen v danem času napraviti in tudi od pripomočkov, ki jih uporablja za optimalno načrtovanje ter organiziranje svojega dela.

Narediti si je potrebno prednostno listino. Pogledati je potrebno seznam nalog, ki jih morate opraviti. Pomembna je odločitev, kaj je treba narediti na začetku dneva in kaj na koncu delavnika. Prednostna lista lahko vedno pomaga, da se bodo najprej opravile najbolj nujne zadeve.

Potrebno je ugotoviti vzroke, kje in zakaj nam zmanjkuje časa. Zato je potrebno opraviti vsaj troje ( Možina, 1994, str. 67):

- **opisati sedanjo porabo časa** za naloge, ki jih opravljamo. To lahko naredimo bolj natančno ali samo okvirno. Zapisujemo si lahko vse naloge in čas, ki ga za to porabimo. Najmanjše časovne enote naj bodo 10-15 minut. Po določenem času pregledamo zapise, kategoriziramo naloge v sorodne aktivnosti in seštejemo čas, prikažemo ga v urah ali v odstotkih;
- **kritično moramo pregledati zapisane dejavnosti** in čas, ki ga zanje porabimo, šele nato pretehtamo in ugotovimo, kje in zakaj porabljamu preveč časa, kje in za katere naloge pa morda premalo;
- pomoč. Na **preučimo in poiščemo ustrezne rešitve** in pripomočke za krajšanje časa oziroma da bomo preprečevali pojav pomanjkanja časa. Če naloge ne moremo opravljati sami, jo naložimo drugim ali pa zaprosimo za strokovno voljo so metode in tehniki, če jih obvladamo, nam bodo pomagali, da bomo skrajšali čas sestankov, razgovorov, itd.

#### 4.4.3 <sup>4</sup>Metode in tehnike organiziranje dela

Za vsako delo so potrebne določene tehnike, ki jih lahko pojmuje kot orodje za opravljanje posameznih nalog. Sprva je veljalo, da je za poslovodne delavce in za njihovo delo potrebna samo izkušnja oziroma samo splošna in strokovna izobrazba.

Vse hitrejši ritem sodobnega poslovanja in vse bolj zahtevno delo terja sodobnejše ter učinkovitejše metode dela. Praksa in metode dela imajo danes povsem določeno mesto v organizaciji dela ter so nepogrešljive pri reševanju problemov v raznih situacijah.

Najpogostejše tehnike in metode dela so:

- možnost hitrega branja in pomnjenja,
- sestavljanje beležk, zapisovanje,
- vodenje delovnih sestankov,
- intervju – vodenje razgovorov,
- pogajanje,
- kako pisati in kako podati poročilo,
- druge metode in tehnike.

---

<sup>4</sup> Povzeto po: Možina, 1994, str.68

### □□♦**Možnost hitrega branja in pomnjenja**

Vsak dan je na pisalni mizi obilo pisnega gradiva, knjig, časopisov, poročil, zapiskov, dopisov, ki jih je seveda potrebno obdelati in prebrati ter si posamezna bistva tudi zapomniti. Branje jemlje precej časa. Vprašanje je, ali si moramo vse natančno prebrati ali podčrtati samo najpomembnejše. Zato imamo na voljo metode in nasvete, ki nas bodo usposobili, da bomo v krajšem času prebrali več in si prebrano tudi zapomnili.

Najbolj pogoste napake pri branju so:

- morda beremo besede namesto posameznih enot; to terja precej časa,
- morda notranje izgovarjamo, kar smo prebrali; to pomeni vsaj dvojno porabo časa,
- nezadostna koncentracija pri branju pomeni večjo porabo časa in slabše pomnjenje,
- druge motnje, kot so nerešeni problemi, utrujenost, slabe delovne navade, napačno stališče do branja, motnje vida in še kaj (Možina, 1994).

### ♦**Sestavljanje beležk, zapisovanje**

Kadar si želimo zapomniti neko tematiko, si navadno glavno zabeležimo, da snovi ne bi pozabili. Razni načini beleženja temeljijo na spoznavanju, da spomin deluje po principu ključnih besed. Ljudje pogosto izberejo kot ključ tiste besede, ki si jim zdijo dobre za pomnjenje, ker so zvočne. Ključne so seveda tiste besede, ki čez čas vzbudijo natančno določeno predstavo in vodijo k rekonstrukciji določene tematike ter so zato primerne za pomnjenje in lajšajo obnovitev. Imenujemo jih lahko tudi „spominske“ ključne besede. Za zapisovanje ključnih besed priporočamo uporabo tiskanih črk, da bo pogled zapisa hitrejši.

### ♦**Vodenje delovnih sestankov**

Vodilni delavci porabijo precej časa za sestanke. Velikokrat jih tudi vodijo. Trajanje in uspeh sestanka sta odvisna od sposobnosti vodenja in od tega, kako zna posameznik organizirati ter voditi delovne sestanke. Za sam uspeh ni pomembna samo dobra priprava, ampak so pomembni tudi udeleženci, ki naj bi pri tem sodelovali.

Pomen priprave sestanka:

- vodja se mora vsestransko pripraviti glede na vsebino, udeležence, čas,

- od njegove sposobnosti pri vodenju je odvisen uspeh ali neuspeh sestanka,
- dober vodja ve, kaj hoče, saj le tako udeleženci čutijo, da je pripravljen,
- vodja mora improvizirati, če nima opredeljenega cilja,
- od kvalitete njegovega dela so odvisne reakcije udeležencev na celotni sestanek in njihovo sodelovanje v prihodnje.

Navodila za vodenje sestanka:

- začnite kolikor mogoče dobro,
- razpravo vodite tako, da bodo vsi sodelovali,
- uporabljajte primerna vprašanja,
- omogočite ustvarjalnost,
- obvladajte potek sestanka,
- razvijajte tekmovalnost v izmenjavi mnenj,
- izogibajte se želji, da bi bili „vsevedec“,
- izvedite dober zaključek.

**♦Intervju – vodenje razgovorov**

Ta tehnika je najpogostejša in se uporablja skoraj vsak dan. Vprašanje je, kako uspešno uporabljamo razne oblike in čas, ki smo ga za to namenili. Pri razgovoru ločimo dve vrsti pogovarjanja:

1. nenačrten pogovor, kadar se pogovarjamo o vsem brez načrta,
2. načrten pogovor, kadar si za cilj postavimo načrtno izmenjavanje misli, sistematično dobivanje in dajanje informacij. Naloga načrtnega intervjuja je pridobivanje podatkov, sprejemanje obvestil, informiranje in obveščanje kandidata ali sodelavca o določeni problematiki.

Pogoji za uspešen intervju so: dve osebi, nobenih motenj, odkrito sodelovanje, smotrnost in usmerjanje. Pri intervjuju ločimo določene prednosti im pomanjkljivosti.

Prednosti intervjuja so:

- elastičnost,
- ekonomičnost,
- življenjskost.

Pomanjkljivosti intervjuja so:

- subjektivnost,

- neenotnost postopka,
- občasna neučinkovitost.

### ♦Pogajanje

Vsi se vsak dan pogajamo. Pogosto se tega niti ne zavedamo in mislimo, da v resnici sploh ne gre za pogajanje. Prav zato pa so naši "pogajalski izidi" slabši, še posebej, če je na drugi strani nekdo, ki je več in usposobljen pogajalec. Intuicija, čeprav dragocena in koristna lastnost slehernega izmed nas, sama po sebi ne zadošča za uspeh pogajalskih procesov. Ničesar ne smemo prepuščati naključjem. Posebej, ko ne gre le za nas kot posameznike, ampak za naše podjetje, organizacijo, banko, ustanovo, tim ali projektno skupino. V tem primeru še posebej potrebujemo primerne, če že ne kar vrhunske pogajalske kompetence, veščine in spretnosti, pogajalska znanja, sposobnosti prepričevanja in vplivanja.

Pogajanje je osnova, da posameznik uresniči to, kar želi. Je osnova za doseganje sporazuma. Potreba po pogajanjih izhaja iz dejstva, da so si ljudje med seboj različni, imajo različne sisteme vrednotenja, torej imajo različne interese in cilje.

Pogajanja se moramo naučiti. Dobri pogajalci niso rojeni, temveč privzgojeni (Možina, 1993). Če želijo biti pri tem uspešni, si morajo pridobiti ustrezno znanje o metodi pogajanj.

Kako se lotiti pogajanja?

1. Pogajanje skušajmo dobiti z uporabo mehkega načina dogovarjanja.
2. Skušajmo ga dobiti z uporabo trdnega načina dogovarjanja.

Postopek priprave na pogajanje:

1. opredelite strategijo vodenja pogajanja,
2. določite cilje,
3. zberite informacije in jih preverite,
4. zamislite si načine dokazovanja trditev, rešitev,
5. predvidite možne pripombe, ugovore nasprotne strani,

6. opredelite možne odgovore.

Vsaka od naštetih stopenj je ključnega pomena, če želimo pri pogajanju biti uspešni. Zavedati se moramo, da ima tudi nasprotna stran svoj način dela.

#### ♦Kako pisati poročilo – kako podati poročilo

Navodila za načrtovanje, sestavljanje in pregledovanje poročila so naslednje:

##### **1. Načrt poročila:**

- ✓ugotovimo namen in obseg sporočila,
- ✓določimo meje, v katerih bomo zajemali podatke,
- ✓upoštevamo, kdo ga bo bral, poslušal, komu je namenjeno,
- ✓premislimo, ali je potrebno poročilu posvetiti posebno skrb,
- ✓omejimo število podrobnosti in jih pravilno razporedimo.

##### **2. Sestavljanje:**

- ✓zberemo vse potrebne podatke,
- ✓uporabimo podatke iz analiz,
- ✓določimo cilj poročila,
- ✓pregledamo dejstva,
- ✓pred očmi imejmo celotno poročilo,
- ✓uporabljajmo kratke in jasne stavke,
- ✓izogibajmo se dvoumnim izrazom.

##### **3. Pregledovanje:**

- ✓ali smo zadovoljni s poročilom,
- ✓ali bi rad prejel tako poročilo, kot je to,
- ✓ali je poročilo jasno, enostavno, pravilno,
- ✓ali je poročilo usklajeno z namenom in s ciljem.

##### **4. Podajanje:**

- ✓zakaj je potrebno podajanje,
- ✓kakšno mora biti poročanje,
- ✓kdo mora biti informiran,
- ✓kje in kdaj naj bo poročilo podano,
- ✓kakšen bo postopek podajanja,



✓ali potrebujemo pripomočke za ponazoritev.

#### ♦Druge metode in tehnike

Poleg do sedaj omenjenih tehnik obstaja še vrsta drugih, ki so morda manj znane, toda ne manj učinkovite. Lahko še omenimo:

- tehnika načrtovanja lastnega dela in dela v skupini temelji na opredeljevanju ciljev in definicij naloge ter poti za izvedbo v določenem času,
- metode reševanja problemov, ki ima več inačic, od preprostejših do bolj zapletenih,
- tehnike odločanja, kjer ločimo: drevo odločanja, tabele odločanja, mrežni diagrame in podobno,
- metode spodbujanja ustvarjalnega mišljenja, kot so snovanje idej in lista izboljšav.

#### 4.5 Odločanje

Odločanje je ena temeljnih človekovih aktivnosti, ki poteka vsakodnevno na najrazličnejših nivojih, od osebnega odločanja do reševanja zahtevnih poslovnih in družbenih odločitvenih problemov.

Odločanje je proces med dvema ali več alternativami. Poznamo dve vrsti odločitev:

- programirane (ponavljajoče, rutinske: sprejemamo jih na podlagi znanih načel ali pravil) in
- neprogramirane (nove, izvirne odločitve, za katere ni uveljavljenih navodil, načel in pravil, zahtevajo ustvarjalnost).

Odločanje vedno predstavlja odgovor na nek problem, zato je odločanje del procesa reševanja problemov. Proces reševanja problemov ima šest stopenj:

1. **Identificiranje in definiranje problema:** tej stopnji pogosto rečemo tudi diagnosticiranje problema, predstavlja pa primerjavo ugotovljenega stanja z nekim standardom oziroma želenim stanjem ter pojasnjevanje vzrokov za ugotovljena odstopanja.
2. **Iskanje in razvijanje alternativ:** na tej stopnji skušamo z ustvarjalnostjo in domišljijo poiskati kar čim več različnih načinov za rešitev ugotovljenega problema.
3. **Ocenjevanje in primerjanje alternativ:** za vsako od opredeljenih alternativ poskušamo ugotoviti vse prednosti in slabosti.

4. **Izbira alternative:** izmed vseh alternativ izberemo tisto, ki se nam zdi najboljša in najbolj primerna glede na trenutno situacijo.
5. **Uporaba izbrane alternative:** izbrano alternativo nato uporabimo za rešitev ugotovljenega problema. Storimo vse, kar ta alternativa predvideva.
6. **Opazovanje, spremljanje in ocenjevanje posledic uporabljene alternative:** z objektivnim spremljanjem stanja in sprememb poskušamo oceniti, ali je bil z uporabo izbrane alternative problem uspešno rešen. Če ugotovimo odstopanja, izvedemo korektivne ukrepe.

Posamezniki ali skupine poskušajo izbrati primerno rešitev danega problema. Čeprav se odločitve, ki jih sprejemamo, med seboj zelo močno razlikujejo glede na pomembnost in posledice, pa je sam proces odločanja podoben v vseh primerih.

#### 4.5.1 Analiza odločanja

V analizi odločanja lahko govorimo o dveh pojavih (Možina, 1994, str. 107):

1. gotovost, ki nastane, kadar se ve, kakšno je začetno stanje in kateri so cilji ter poti do njega,
2. tveganje oz. riziko, ki nastane, ko se ve samo za verjetno distribucijo alternativ, in negotovosti, ki nastane, ko se ne ve nič določenega niti o alternativah niti o ciljih.

Zato se posamezniki velikokrat skušajo izogniti riziku ali se zaščititi pred negotovostjo. Taki poskusi so: analiza situacije, programiranje, dogovarjanje, diverzifikacija proizvodov predvidevanje dogodkov.

Potrebno je omeniti, da nekateri poudarjajo še dva modela odločanja:

- normativni in
- deskriptivni model.

**Normativni model** vsebuje vse elemente, ki jih mora poznati tisti, ki odloča, predvsem kako in kaj mora napraviti, da bi dosegel najboljšo odločitev v določeni situaciji.

**Deskriptivni model** pa opisuje v podrobnostih vodenje posameznika, ki naj odloča. Tako je možno na osnovi obojega postaviti določene prognoze za uspeh.

K normativnemu modelu tako spadajo razne „poslovne igre“, linearno programiranje, matematični izračuni, ki skušajo determinirati in poudariti optimalni izbor in strategij, potrebnih za takšno situacijo.

Deskriptivni pristop pa v nasprotju od tega poudarja dejansko vedenje ljudi v določeni situaciji in njihove sposobnosti ter težave, ki se pojavljajo pri procesu odločanja.

#### 4.5.2<sup>5</sup>Proces odločanja

Proces odločanja bi lahko razdelili z vidika vsebine vodenja na tri dele:

- V pripravi podatkov in odločanja o delu, ki je rutinsko (npr: tehnološki postopki, delovni opisi, uporabljanje statističnih podatkov...), naj bi čim več opravili računski stroji.
- Pri odločanju o poslovnih in strokovnih zadevah, kjer so informacije in podatki velikokrat nepopolni (npr: tržišče, proizvodne spremembe, nabava materiala, izvoz, uvoz...), naj bi bilo čim več poslovnih in strokovnih delavcev ter drugih, ki se jih to tiče in ki imajo specifično znanje.
- Pri odločanju in kontroli o politiki, gospodarjenju, poslovanju, rezultatih, dohodku, ipd. naj bi sodelovali vsi, bodisi posredno bodisi neposredno, predvsem pa še upravni oziroma nadzorni odbor, lastniki in managerji ter izvajalci.

Poti odločanja so dokaj pomembno področje in bi jih bilo treba bolj upoštevati in raziskovati, ker so odločitve v tesni zvezi z učinkovitostjo dela in s poslovanjem podjetja.

Proces odločanja vedno začnemo z mnenjem, s hipotezami, ki pa so brez vrednosti, če jih ne moremo preizkusiti v praksi. Dejstva lahko definiramo šele, ko smo se odločili za kriterije in za način ugotavljanja, kaj je ustrezno. Odločili smo se torej za merjenje.

---

<sup>5</sup> Povzeto po: Lipičnik, str.291, 1998

Razumevanje problema pa se vedno začne iz konflikta različnih mnenj in zaporedja obravnavanja konkurenčnih možnosti, kar je daleč od soglasja o dejstvih.

Različna mnenja so nujna zaradi alternativnih možnosti. Neskladnost spodbuja domišljijo, ki jo potrebujemo za kreativne rešitve v resničnih, nepredvidljivih življenjskih okoliščinah.

Pomembno je vprašanje, ali je odločitev sploh pomembna. Pri tem imamo na voljo vedno vsaj eno alternativo, in sicer, da ne naredimo ničesar. Odločati moramo takrat, ko so okoliščine take, da se zadeve poslabšajo, če ničesar ne ukrenemo.

Vedno moramo primerjati potreben napor in tveganje. Uspešno odločanje pomeni, da se opredelimo za akcijo in rezultate. Tudi najboljše odločitve so vedno lahko samo približki in vedno pomenijo tveganje. Pomembno je, kaj je prav, in ne, kdo ima prav. Za nerazumevanje so pogosto krive komunikacije in ne sodelavci.

#### ***4.6 Reševanje problemov in uspešnost***

Največkrat, ko smo soočeni s problemom in se odločimo, da ga bomo rešili, moramo upoštevati vse podatke, ki so nam na razpolago.

Upoštevati je potrebno (Lipičnik, 1998, str. 291) strukturo konflikta, vrsto konflikta, različne poglede udeleženih, možnosti za reševanje konfliktov, znanje udeleženih, njihove vrednote in še mnogo drugih dejavnikov. Najpomembnejše faze za reševanje problemov so:

- odkrivanje problemskega stanja,
- enotenje pogledov na problemsko stanje,
- kako pride do nezaželenega stanja,
- postavljanje ciljev,
- snovanje rešitev za prehod iz problemskega v ciljno stanje (po Možini, 1994, str. 114).

Reševanje problemov je logični proces, ki se začne z določitvijo problema. Nadaljuje se z analizo, kaj je privedlo do neželenega rezultata.

Če povemo z drugimi besedami, ugotavljamo vzroke in zaključujemo z določitvijo, z akcijo, ki je potrebna, da bomo rešili problem.

Ko je problem analiziran, običajno menimo, da imamo pred seboj vsa ustrezna dejstva, ki so potrebna, da bomo izbrali pravo alternativo.

Zakon UČINKA pravi: Človek se relativno hitro nauči tistih aktivnosti in reakcij, ki so spremljane z občutjem ugodja, uspeha, in človek se ne uči hitro aktivnosti, ki povzročajo neugodno občutje (v tem primeru se hitro nauči le, kako se je treba takim aktivnostim izogibati). Občutenje uspeha ni toliko odvisno od dosežka kot od razmerja med dosežkom in človekovimi pričakovanji.

Bittel (1990) navaja več stopenj pri reševanju problemov, ki so drugačne od drugih, ki smo jih navedli:

- zavedanje in preučevanje problema: gre za to, kakšne informacije, podatke je treba zbrati, da bi lahko pričeli ustrezno akcijo,
- strukturiranje in poenostavitev: problem je treba določiti v terminih, ki zagotavljajo praktično in učinkovito akcijo,
- iskanje rešitev: to so ocene alternativ ter izbor in odločitev. Ugotoviti je treba, ali bo izbrana odločitev dala najboljše rezultate v določenem času,
- mobilizacija in akcija: uporabiti je potrebno vse razpoložljive aktivnosti in vire (resurse);
- ocena: ali je bil problem zadovoljivo rešen, ali je treba rekonstruirati celotni proces reševanja problema in ali se je morda pojavil nov problem.

Osnovni princip za reševanje problemov pravi: Nasprotovanje lahko resnično vodi k zameri ali k inovaciji, k frustraciji ali pa k originalnim idejam. To je odvisno od konkretne osebe in dejavnikov v okolju ter od samega vodje (povzeto po Možina, 1994, str. 117).

#### ***4.7 Ustvarjalnost pri delu in organizaciji***

Za reševanje problemov, spremembe in inovacije v organizaciji sta pomembni kreativnost in iniciativnost pri delu. Kreativnost mora izpolnjevati vsaj tri pogoje:

- zadovoljiti mora gotovost, da je tisto, kar pravimo, da je kreativno, nekaj novega – originalnega.
- To novo samo po sebi še ni dovolj, ampak mora biti prilagojeno realnosti, pomagati mora reševati probleme in doseči cilje.

- Prava kreativnost mora vsebovati oceno doseženega in vzdrževanje tega, kar je bilo začeto kot originalno.

Kreativnost bi lahko pojmovali kot proces, ki je karakteriziran z izvirnostjo, prilagodljivostjo in možnostjo realizacije. Kreativnost bi lahko potemtakem merili s številom posameznikovih idej in rešitev, ki so neobičajne (originalne), ki se jih da uporabiti in ki nastanejo, ko posameznik primerja realno delo in življenje okoli sebe ter možnosti rešitev. Kreativnost in inteligenca med seboj nista povezani. Torej za tistega, ki je bolj inteligenten, ni rečeno, da je bolj kreativen. Pač pa kreativni posamezniki bolje zaznavajo (so perceptivni), so bolj odprti za razne posebnosti in so bolj samostojnosti. Karakteristično znanje je nenavadno povezovanje besed in podobno, medtem ko manj kreativni posamezniki poudarjajo bolj svoje racionalne kvalitete in humano skrb za druge.

Kreativni proces je zajet bolj v pridobivanju idej, kakor v reševanju problemov. Motivacija je vsekakor potrebna, in sicer zato, da bi kreativni proces vzdrževali na primerno visoki ravni, vendar pa ne tolikšna, da bi povzročila »poplavo« idej in rešitev (povzeto po Možina, 1994, str. 122).

#### ***4.8 <sup>6</sup>Motnje zaradi napačnega vodenja***

Vprašanje je, kako naj se organizacija znebi neučinkovitosti, če je zašla vanjo.

Odgovor je: z učinkovitim reševanjem problemov, ki bo zagotavlja nemoten potek dela, in z nadaljnjim razvojem. Seveda pa je tesno povezano z ustvarjalnostjo zaposlenih, predvsem z visoko strokovnim kadrom.

Najmočnejša blokada ustvarjalnosti pomeni neustrezno vodenje strokovnih kadrov. Neučinkovita stimulacija ustvarjalnega dela in neustvarjalna atmosfera kot najmočnejši neposredni blokadi ustvarjalnosti sta le posledica neustreznega vodenja.

Neustrezno vodenje in neustvarjalna klima imata enaki vrednosti. Očitno gre za močno soodvisni kategoriji, saj je vodenje bistveni generator delovne atmosfere. V skupini BLOKIRANI (skupina, ki ne prijavlja ustvarjalnih dosežkov) ima neustrezno vodenje enak pomen kot odsotnost odločanja. Nizka stimulacija in neustvarjalno vzdušje sta

---

<sup>6</sup> Povzeto po Možina, 1994, str.123

najmočnejši blokadi ustvarjalnosti. Zanimivo je, da je v skupini BLOKIRANI vzdušje na prvem mestu, pred stimulacijo, medtem ko je v skupini USTVARJALNOSTI (skupina, ki kljub blokadam prijavlja ustvarjalne dosežke) šele na četrtem. To lahko pojasnimo z dejstvom, da ima motivacija ustvarjalnih ljudi vir predvsem znotraj, vir manj ustvarjalnih pa je predvsem zunaj. Številne raziskave so tudi pokazale, da je ustvarjalnost v korelaciji z introvertnostjo -usmerjenostjo vase. Za ustvarjalne ljudi je potemtakem pomembnejše »notranje« vzdušje, kakor pa zunanje spodbude. Naravno je, da raziskovalec, ki je podjetju izročil svoj ustvarjalni prispevek, pričakuje, da ga bodo čim prej uporabili in da bo zanj primerno stimuliran, ob neposredni tržni realizaciji pa tudi ustrezno nagrajen. Trditev se sklada tudi z dejstvom, da je naslednja blokada USTVARJALNIH neustrezno vodenje, saj je to odločilno za realizacijo ustvarjalnih dosežkov.

Na vodilnih mestih je veliko ljudi, ki so bolj uspešni, kakor če bi bili raziskovalci. Ustvarjalno poslovodenje od neposredno raziskovalno razvojnega dela terja bistveno drugačne sposobnosti, lastnosti in znanja. Ugotovili pa so, da so vrhunski managerji zmožni obojega, morda so prav zato silno redki in jih je treba že zelo zgodaj odkrivati. Najmanj polovica ustvarjalnih dosežkov v podjetjih ostaja »v predalu«. Velik delež ustvarjalnih dosežkov ustvarijo in realizirajo strokovnjaki zunaj podjetij v okviru sive ekonomije. Če bi njihovo dejavnost preusmerili v poklicno delo, bi verjetno pomenilo povečanje produktivnosti.

#### ***4.9<sup>7</sup> Deblokiranje in sproščanje ustvarjalnosti***

Vidimo ju kot najmočnejše gibalno tako individualnega kot tudi nacionalnega razvoja na vseh področjih življenja in dela v smeri nove paradigme, ki usmerja Evropo prek tehnološko- informacijske v kulturno-postindustrijsko družbo.

Sprostitev ustvarjalnega duha ne pomeni v prvi vrsti pridobitev tako imenovanega svežega denarja za raziskave in razvoj, marveč znanja o upravljanju in vodenju človeških virov, ki je enaka stvar racionalnega kot intuitivnega, zato ni čudno, če učinkovito vodenje imenujemo umetnost. Uspešen manager bo v novih razmerah torej samo človek, ki bo z veliko zagnanostjo uresničeval svojo vizijo, za katero bo navdušil

---

7 Povzeto po Možina, 1994, str.125

tako sodelavce kot tudi širše družbeno okolje. S sposobnostjo za predvidevanje razvojnih tokov v podjetju in okolju, s hitrim in odločnim poslovnim reagiranjem, tudi s tveganjem, s prijaznostjo predvsem na dobro plačanem delu in nenazadnje s poslovno uspešnostjo bo zanesljivo aktiviral njihove ustvarjalne potenciale. Takšen manager bo imel pregled nad možnostmi organizacije in nad svojimi zmožnostmi sodelavcev ter bo to domiselno povezal in usmerjal k dosežkom na svojem področju oziroma v organizaciji.



## **5 TIMSKO DELO V KONKRETNEM PODJETJU**

### ***5.1 Kratka predstavitev podjetja***

Družba AGROCORN, POSREDNIŠTVO IN TRGOVINA d.o.o. ima sedež na Ulici Štefana Kovača 2/A, 9224 Turnišče. Pravna oblika podjetja je družba z omejeno odgovornostjo.

Družba je vpisana v sodni register pod številko registrskega vložka 069/10295400 pri Okrožnem sodišču v Murski soboti. Skrajšano ime firme je AGROCORN d.o.o.. Osnovni kapital znaša 71.357,04 EUR.

Registrirane dejavnosti družbe so obsežne, najpomembnejša pa je dejavnost trgovina na debelo z žiti, semeni in krmo. Šifra dejavnosti je 51.210.

Podjetje ima 10 zaposlenih.

Je zasebno podjetje, ki je pričelo z delovanjem v letu 2005. Svojo dejavnost je v prvi vrsti usmerilo na delovanje na domačem področju v smislu odkupa tržnih viškov od pridelovalcev in oskrbo le-teh z osnovnim repromaterialom. Tržne viške (koruza, pšenica, ječmen) je potrebno tudi dosušiti na primerno vlago in skladiščiti. To je pomenilo, da je bil pred podjetjem nov izziv, in sicer primerna sušilnica in skladiščni prostori. Podjetje je izdelalo prve idejne načrte in finančne konstrukcije, ki so investicijo tudi opravičile. Podjetje je v začetku l. 2007 omenjeno investicijo uspešno zaključilo in si tako postavilo pogoje za dobro delovanje. Novi skladiščni prostori so izdelani kot talna skladišča s kapaciteto cca. 5000t. Izdelana je tudi vsa potrebna dodatna oprema: sušilnica s kapaciteto 250t dnevne zmogljivosti, 60t-tehtnica, nakladalci in pretočne poti. Nakladajo se lahko vse vrste kamionov, tudi cisterne. Skladišča so locirana na izredno dobri lokaciji, ob vstopu v vas Turnišče, sredi kmetijskih potencialov. Neposredno ob parceli je tudi izvoz na novo avtocesto.

Podjetje Agrocorn d.o.o. ima možnosti skladiščne kapacitete tudi povečati, vendar je to v planu za leto 2009, in sicer na skladiščno kapaciteto 17000 t. Toliko je namreč odkupnega potenciala na tem področju.

Sodelovanje med kmeti pridelovalci in podjetjem krepi tudi z medsebojnimi pogodbami o sodelovanju. Podjetje Agrocorn d.o.o. nudi pridelovalcem repromaterial za kmetijstvo, ki ga le-ti na osnovi pogodbe poplačajo s prodajo pšenice ali koruze. Nekaj pogodbenih pridelovalcev se poleg pridelave za trg ukvarja tudi z vzrejo prašičev in mlado pitanega goveda.

Odkup na domačem področju je sezonskega značaja, zato se je podjetje odločilo, da poleg obstoječe dejavnosti vpelje dodatno dejavnost tranzitne veleprodaje. Podjetje tako trguje na trgih EU z vsemi že prej omenjenimi žiti in z nabavo soje preko borze na Chicagu.

Blago se tako največ nabavlja na Madžarskem, Avstriji, Slovaškem, Srbiji, Braziliji in Argentini, prodaja pa v Sloveniji in Italiji.

**Tabela 1:** Prikaz čistega prihodka od prodaje v letih 2005-2008 (30. 9.) v evrih

<b>LETA</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje</b>
2005	1826908
2006	7639881
2007	21752885
2008 plan	21408000
2008 realizirano 30. 9.	15400000 ali 73% plana

VIR: iBON 2007 - bonitete poslovanja, interno gradivo

**Graf 1:** Prikaz rasti prodaje v podjetju



VIR: iBON 2007 - bonitete poslovanja, interno gradivo

Prodaja je v letih od 2005 pa do 2008 nenehno naraščala, kar je zelo lepo razvidno iz tabele in grafikona. To pomeni, da se v podjetju uresničujejo cilji, ki si jih je zadalo. V letu 2007 je porasla za 244%, kar pa je bila delno tudi posledica suše in zelo visokih dvigov surovine na tujih trgih.

Že pred leti si je podjetje zastavilo kratkoročne in dolgoročne ter finančne cilje:

**kratkoročni strateški cilji** podjetja so: zadržati svoje konkurenčne prednosti, hitra prilagodljivost spremembam na trgu, zadovoljevati potrebe svojih sedanjih in potencialnih kupcev, zadržati tržni delež na sedanjem trgu in skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih.

**V dolgoročnih strateških ciljih pa želi podjetje** še povečati svoj tržni delež na že obstoječem trgu, osvojiti nova tržišča in hiter odziv na pojavljanje konkurenčnih izdelkov na trgu.

**Finančni cilj:** ustvariti dobiček z minimalnimi stroški, kar je možno le s povečano prodajo.

## ***5.2 Vizija in cilji podjetja***

### **VIZIJA**

Težnja k odličnosti je gonilo v prizadevanjih za nenehen razvoj, za zadovoljstvo kupcev, dobaviteljev in zaposlenih.

### **POSLANSTVO**

Vsako zrno, ki je vzkliko in obrodilo, zasluži, da v svoji pristnosti, ki jo daje narava (najde pravo mesto), ponovno nekoga okrepi. Odgovorni smo do proizvajalcev, ki nam zaupajo pridelek, odgovorni smo do kupcev, ki v svoji popolnosti zaupajo le najboljšim, odgovorni smo do zaposlenih, ki v podjetju občutijo priložnost boljšega življenja posameznika.

## **VREDNOTE**

Naše vrednote so:

- odličnost, ki jo dosegamo z osredotočenostjo k doseganju ciljev,
- pošteno in etično poslovanje zaposlenih. To pričakujemo in zahtevamo tudi od partnerjev in dobaviteljev,
- prilagodljivost in samoiniciativnost, ki temelji na nenehnem razvoju in prenosu znanj ter najboljšo uporabo posameznikove nadarjenosti,
- medsebojno spoštovanje, sodelovanje in učenje,
- zadovoljni sodelavci,
- odgovornost do naravnega in družbenega življenja.

### **5.3 Zaposleni v podjetju**

Podjetje je opredeljeno kot majhno podjetje. Organizacijska struktura podjetja ne sovпада s klasičnimi pojmovanji organizacijskih struktur. V podjetju je deset redno zaposlenih delavcev, ki opravljajo svoje naloge ter si med seboj pomagajo. Za podjetje kvaliteto blaga pogodbeno nadzira akreditirana kontrolna služba, ki ima laboratorij v prostorih podjetja. S podjetjem pogodbeno sodeluje še dvanajst podjetnikov-prevoznikov. V določenih fazah pogodbeni sodelavci sodelujejo kot aktivni člani tima v podjetju.

**Direktor** - je ustanovitelj in solastnik podjetja. V podjetju se ukvarja s:

- funkcijo upravljanja in vodenja,
- delno razvojno funkcijo,
- investicijsko funkcijo in finančno funkcijo,
- kadrovsko funkcijo,
- delom splošne funkcije – stiki z javnostjo.

Aktivno obvlada nemški jezik, ki je pri poslovanju zelo pomemben. Direktorjeva glavna naloga je voditi podjetje in odločati o ključnih dejavnikih uspešnosti podjetja.

**Komercialni direktor** – je ustanovitelj in solastnik podjetja. Usposobljen je za:

- marketing,
- nabavno in prodajno funkcijo,
- funkcijo soupravljanja in vodenja,
- stike z javnostjo,
- investicijsko funkcijo,
- kadrovsko funkcijo.

**Vodja saldakontov** - likvidator zajema zelo širok spekter in poznavanje sledečih nalog:

- sprejemanje pošte,
- plačilni promet,
- usklajevanje saldov s kupci in prodajalci,
- izterjava dolgov,
- arhiviranje dokumentov.

**Organizator transportov** ali **vodja logistike** – kos mora biti sledečim zahtevam:

- poznavanje tehnike transporta, uskladiščenja in pakiranja,
- poznavanje logističnih naprav in sredstev,
- obvladati mora tehniko opravih na konkretnem delovnem področju,
- preučevanje stroškov logističnih procesov,
- poznati mora varnostne predpise,
- poznati predpise na področju ekologije,
- komunikacija s konkretnimi odjemalci storitve oz. blaga,
- obvladovanje soodvisnosti,
- znanje tujega jezika (nemščina, angleščina).

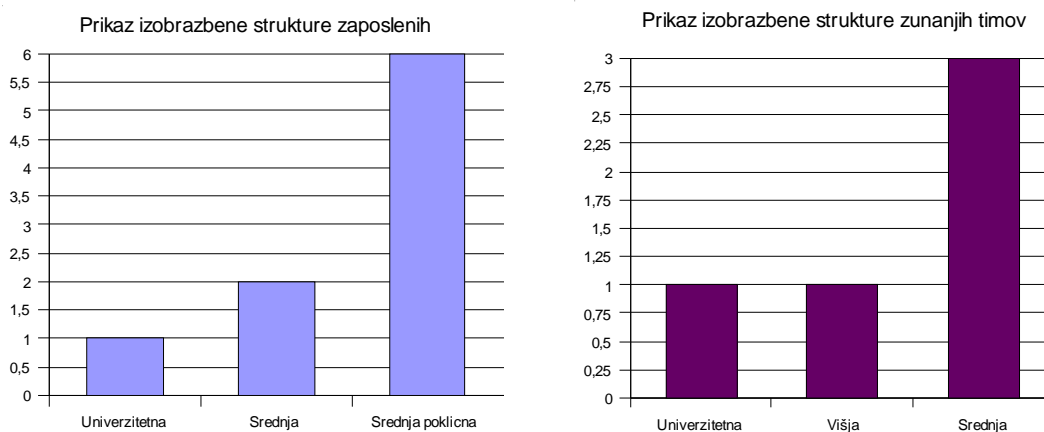
**Skladiščnik 1 in 2** - njegova glavna naloga je delo v skladišču.

- sprejem in skladiščenje blaga,
- vzdrževanje blaga v skladišču,
- dokumentacija na sprejemu in izdaji blaga,
- sposobnost dobrega komuniciranja s strankami.

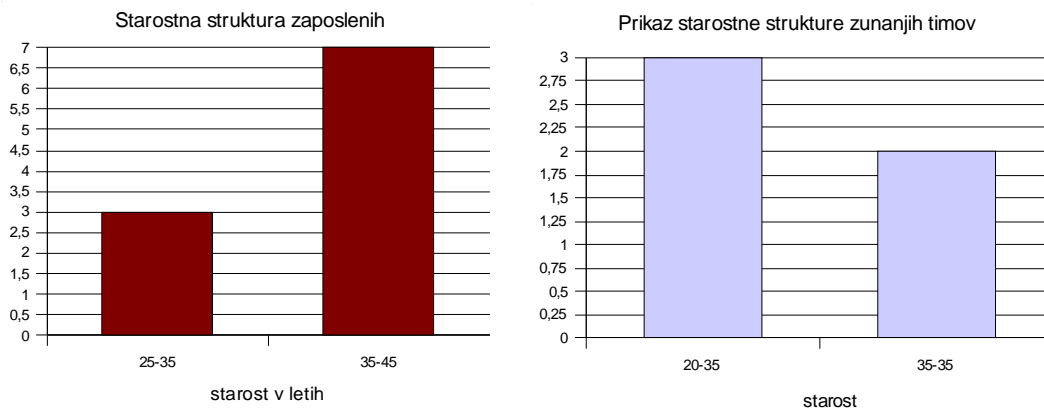
### Vozniki tovornih vozil:

- usposobljeni za mednarodni cestni transport,
- poznavanje vsaj enega tujega jezika,
- vodenje transportne dokumentacije in potnih nalogov,
- osnovno vzdrževanje vozila.

**Graf 2:** Izobrazbena struktura zaposlenih in zunanjih sodelavcev



**Graf 3:** Starostna struktura zaposlenih in zunanjih sodelavcev



*Vir: interna evidenca podjetja*

#### **5.4 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih**

Znanje je postalo eno najbolj odločilnih produkcijskih dejavnikov, včasih celo pomembnejše kot kapital. Še pomembnejša pa sta pretok in prenašanje znanja. Američani so šli v tem procesu najdlje. Podjetja, ki so uspela s pretokom znanja, so najbolj uspešna. Tam, kjer znanje osamijo zgolj na nekatere organizacijske enote ali dele podjetja, kar je v Sloveniji pogosto, uspešnost izostane.

Prva naloga in odgovornost vodilnih v podjetju je ciljno, funkcionalno, strokovno izobraževanje in usposabljanje ter ustvarjanje inventivnega, hitro učečega se podjetja. Svet delavcev lahko veliko prispeva k ustvarjanju ozračja in razširjanju vednosti, da potrebno vseživljenjsko učenje in usposabljanje ni prazna fraza, ampak največja potreba vsakega posameznika za njegovo vključenost v svet dela.

Izzivi znanja in učenja so zlasti v potrebi po povečanju kakovosti znanja, intenzivnosti učenja, povečanju obsega, delitvi znanja, prenovi starega neustreznega znanja in upravljanju z njim (Gruban, 2003, str. 48). Vse to je mogoče ustvariti le v okolju, kjer so ljudje prevladujoča strategija.

Podjetje Agrocorn d.o.o. se veliko posveča stalnemu izobraževanju in prilagajanju zaposlenih, novim zahtevam dela in okoljskim izzivom. Oblikujejo programe usposabljanja za posamezna dela v podjetju, ki so sestavljeni iz naslednjih faz:

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje načrta programov usposabljanja,
- zagotovitev izvedbe usposabljanja,
- izvedba,
- ocenitev in po potrebi izboljšava ali razširitev usposabljanja.

Danes predstavlja izobraževanje zelo pomemben faktor tako družbenega kot tudi ekonomskega razvoja posamezne organizacije. Cilji so: stalno usposabljanje in

izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in z razvojem tehnologije, organizacija dela in družbenoekonomskih odnosov.

Za izobraževanje in usposabljanje oziroma za dobro delovanje dejavnosti so zelo pomembne aktivnosti, kot so:

- nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo,
- skrb za razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri tem,
- skrb za povečanje pripadnosti podjetju,
- ustrezna komunikacija ter motiviranje zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje,
- zaposleni morajo poznati vizijo podjetja.

Na osnovi teorij, ki jih poznamo, je vlaganje v izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter s tem v njihov razvoj potrebno razumeti kot investicijo.

Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti izobraževanja in usposabljanja za svoj razvoj.

S stališča podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši

kakovosti in organizaciji dela ter večji gospodarnosti. Na podlagi takih zahtev lahko izvedemo cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 101):

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in zunanjim okoljem podjetja,
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih ter usmerjanje v nadaljnje izobraževanje,
- stalno preučevanje in zadovoljevanje potreb podjetja po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov ter pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov,
- dvig izobraževalne aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik ter



metod izobraževanja in

– vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v podjetju.

Na podlagi teoretičnih izsledkov in praktičnega poznavanja področja izobraževalne dejavnosti v podjetju Agrocorn d.o.o. sem prišla do naslednjih ugotovitev:

– skrb za zaposlenega se mora pričeti še preden ga dejansko zaposlimo,  
– uveljavljanje in uresničevanje ciljev ter politike ravnanja s človeškimi viri mora biti v celoti

podprto s strani najvišjega vodstva,

– Agrocorn d.o.o. si svoje konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji ne more več v toliki meri zagotavljati z uvajanjem novih, sodobnih tehnoloških rešitev, ampak so vse bolj pomembni izobraženi in strokovno usposobljeni kadri, ki lahko dosegajo zastavljene poslovne cilje,

– veliko pozornost v podjetju posvečajo izobraževanju delavcev na vseh nivojih, saj se zavedajo, da je hiter razvoj in uspešno nastopanje podjetja na trgu odvisno od usposobljenosti kadra, ki ima taka znanja, veščine in sposobnosti, da lahko uspešno zadovoljuje potrebe strank. Nenehno in kontinuirano izobraževanje je nujno potrebno, če želijo slediti vse hitrejšemu razvoju tehnologije, ki sicer poenostavlja delovne procese, od ljudi pa zahteva, da imajo večja in širša znanja.

### ***5.5 Timsko delo***

Temeljna značilnost vseh sodobnih organizacijskih in menedžerskih pristopov je njihova participativna usmeritev. Osnovo participativnega načina organiziranja predstavlja timski način dela.

Spremembe v poslovnem okolju postajajo vse bolj kompleksne in intenzivne. Predvsem dinamika sprememb zahteva od podjetij, da v ospredje ponovno postavijo vprašanje lastne učinkovitosti. Globalizacija svetovnega gospodarstva spreminja obstoječa pravila konkurenčne tekme in usmerja podjetja v osvajanje svetovno primerljivih metod in tehnik dela.

***Pozitivne razsežnosti timskega dela so:***

- ♦ večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija,
- ♦ boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog,
- ♦ izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca,
- ♦ zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa.

V strokovni literaturi zasledimo različna poimenovanja timskega dela. Uporaba različnih pojmov ima svoj izvor v številu pojavnih oblik timskega dela v podjetjih. Tim predstavlja organizacijsko tvorbo, sestavljeno iz:

- ♦ usmerjenih nalog in ciljev,
- ♦ članov,
- ♦ procesa vodenja,
- ♦ komunikacij in procesa medsebojne izmenjave in
- ♦ skupnih vrednot.

Za uspešno oblikovanje in integracijo timskega dela v obstoječo organizacijsko strukturo sta ključnega pomena dva dejavnika. Prvi dejavnik predstavlja oblikovanje in vzpostavljanje delovanja samega tima. Drugi dejavnik obsega pravilno koncipiranje integracije v obstoječo organizacijsko strukturo.

## **6 OCENITEV VODENJA TIMA V PODJETJU AGROCORN D.O.O.**

### ***6.1 Cilji in namen raziskovalnega dela***

- Namen

Namen raziskovalnega dela v podjetju Agrocorn d.o.o. je raziskati kako uspešno vodja izkorišča prednosti, ki nam jih prinaša timsko delo. Dobro vodenje tima je glavni in stimulativen izziv za vsakega posameznika. Tako želim predstaviti organiziranje in delovanje tima v omenjenem podjetju. Izpostaviti konkreten primer iz katerega bom ocenila izkoriščenost oziroma neizkoriščenost timskega dela z vidika vodje.

- Cilji

1. Predstaviti zagotavljanje podpore timu v podjetju Agrocorn d.o.o.,
2. predstaviti prednosti timskega dela v podjetju Agrocorn d.o.o., sestavljanje tima, postavljanje ciljev in analiziranje ciljev podjetja,
3. opredelitev kriterijev zadovoljstva zaposlenih s timskim delom,
4. predstavitev rezultatov delovanja tima, glede na konkretno postavljene cilje v podjetju,
5. analiza posameznih timov,
6. timsko delo pripomore k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja pri njegovem delovanju, obstoju in razvoju.

### ***6.2 Predvidene metode dela***

Za zbiranje in analizo ter interpretacijo podatkov v raziskovalnem procesu sem uporabila različne tehnike in instrumente. Pri pripravi praktičnega dela naloge sem uporabila naslednje metode:

- študij knjižnih virov,
- študij elektronskih virov,
- preučevanje poslovnih listin, ki jih imamo na razpolago v našem podjetju,
- interni viri podjetja,
- vprašalnik,
- zbiranje ustnih virov,

- opazovanje,
- obdelava in predstavitev rezultatov s pomočjo računalniškega programa, in sicer tabelarno in grafično.

### ***6.3 Predvidena obravnavana problematika in teoretična izhodišča***

Pri obravnavi timskega dela v podjetju Agrocorn d.o.o. sem se omejila na zaposlene v matičnem podjetju. Z raziskavo praktičnega dela želim potrditi, da analiza delovanja timskega dela v podjetju in merjenje zadovoljstva zaposlenih lahko vodstvu podjetja koristi kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja. Vsi redno zaposleni in zunanji strokovni sodelavci, ki v podjetju preživijo tudi 6 mesecev so člani posameznih timov, včasih tudi dveh. Tako drugi del raziskave temelji na analizi konkretne izvedbe projekta odkupa pšenice.

Prav tako velja predpostavka, da je organiziranje dela v delovnih timih človeku prijaznejše in za podjetje uspešnejše od standardnih – preživelih oblik v skupinah, kjer posameznik ne more izraziti svojega mnenja in razviti svojih potencialov. Pomembno vlogo pri tem igra pravi način vodenja in uspešni vodja, ki ga odlikujejo potrebne osebne lastnosti in znanja s področja demokratičnega vodenja.

V praktičnem delu naloge bom skušala dokazati naslednje teze, hipoteze:

- da je delovanje in vodenje tima lahko uspešna oblika organiziranja,
- preveritev lastnih potencialov vodenja,
- da je uspešnost tima odvisna od kolektivnega mišljenja,
- da med timi obstajajo stične točke,
- vodja mora izkoristiti prednosti timskega dela.

### ***6.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja problematike raziskovalnega dela***

Z analizo rezultatov delovanja tima in rezultatov ocenitve vodenja tima želimo izboljšati oziroma prikazati, da je tim uspešna oblika organiziranja, človeku prijazna in zaradi aktivnega sodelovanja vseh članov tudi prinaša rezultate, ki so koristni za celotno podjetje.

Pred izvedbo raziskave je bilo potrebno pridobiti soglasje vodilnih v podjetju, ki so idejo o raziskavi podprli, saj bo pripomogla k boljšim poslovnim rezultatom podjetja.

Druge splošne omejitve pri oblikovanju praktičnega dela so še lahko:

- omejen dostop do podatkov,
- podatki so lahko poslovna skrivnost podjetja,
- pomanjkanje literature oziroma avtorji se dopolnjujejo in navezujejo,
- nepoštenost, nedoslednost anketirancev.

### ***6.5 Rezultati ankete, vprašalnik in ocenitev vodenja tima***

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika moramo pozorno pripraviti vprašanja; ne presplošna, moramo se izogibati sugestivnih vprašanj, osredotočiti se moramo na bistvo in cilje tržne raziskave. Tudi nivo in zahtevnost vprašalnika moramo prilagoditi strukturi vprašancev, ne da bi pri tem posegli v njihovo intimno ali zasebno življenje. Za nas so pomembna dejstva, informacije in podatki, ki jih želimo dobiti od anketirancev, zato vprašanja ne smejo biti pretežka.

Po dogovoru s podjetjem Agrocorn d.o.o. sem opravila kratko raziskavo, z osnovnim ciljem ocenitve vodenja tima. Raziskava je potekala v mesecu septembru 2008. Vodenje tima je večstranski proces, ki ga prikazuje spodaj prikazana samoocenitev. Na vprašanja je odgovarjala oseba, ki trenutno vodi tim in tako smo preverili kakovost načina dela in sposobnost vodenja ljudi. Člani posameznega tima pa lahko preverijo lastne potenciale vodenja.

Pri reševanju vprašalnika smo vodjo tima prosili, naj odgovori kolikor je mogoče pošteno - pri odgovoru »nikoli« označimo možnost 1, pri »vedno« možnost 4, itd. Odgovore bomo uporabili za prepoznavanje področij, ki jih je treba izboljšati.

#### ***MOŽNOSTI:***

- 1 NIKOLI
- 2 OBČASNO
- 3 POGOSTO
- 4 VEDNO

**Vprašanja in odgovori, na katere je odgovoril vodja tima:**

1. Vlogo vodenja delim s člani tima!

1.	2. X	3.	4.
----	------	----	----

2. Člane tima spodbujam, da si zastavljajo resnično razširjene naloge!

1.	2. X	3.	4.
----	------	----	----

3. Srečujem se z notranjimi in zunanjimi strankami, da bi se preprical, ali so zadovoljne!

1.	2.	3.	4. X
----	----	----	------

4. V timu gojim družabnost, da bi omogočil neformalno izmenjavo pogledov!

1.	2.	3. X	4.
----	----	------	----

5. Timu in njegovim članom določim natančne cilje in jih jasno posredujem!

1.	2.	3.	4. X
----	----	----	------

6. Timu predajam celotne naloge, da jih člani izvedejo po svoje!

1.	2. X	3.	4.
----	------	----	----

7. Timu dovoljujem besedo pri vseh odločitvah, ki ga zadevajo!

1.	2.	3. X	4.
----	----	------	----

8. Sestanek tima načrtujem precej naprej in pripravim dnevni red!

1. X	2.	3.	4.
------	----	----	----

9. Člane tima spodbujam, da prihajajo k meni s problemi!

1.	2.	3. X	4.
----	----	------	----

10. S člani tima komuniciram preko vseh sredstev, ki so na voljo!

1.	2.	3. X	4.
----	----	------	----

11. Odstranjujem spore, ki jih povzročajo prekrivanja funkcij odgovornosti v timu!

1.	2. X	3.	4.
----	------	----	----

### 6.5.1 Prikaz in utemeljitev odgovorov

**Graf 4:** Grafični prikaz raziskave.



***Utemeljitev:***

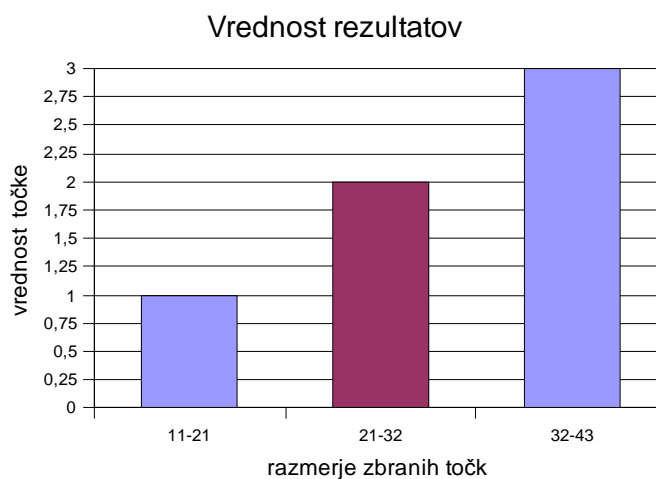
Ocenjevanje smo končali, sešteli točke in preverili uspešnost vodje v prikazani oceni. Katero koli raven uspeha že smo dosegli ali imamo zanjo potencial, še vedno so možne izboljšave. Prepoznali smo svoja najslabša področja in poiskali nasvete in namige, ki nam bodo omogočili razviti in zgladiti veščine vodenja.

**11 – 21 točk:** ne hodimo v korak s spremembami. Poiščimo načine, kako bi posodobili svoj način vodenja.

**21 – 32 točk:** več naših oblik vodenja je dobrih, zato se usmerimo na slabša področja.

**32 – 43 točk:** smo v območju odličnosti, vendar naj nas nikar ne zaziblje samozadovoljstvo – trudimo se, da postanemo še boljši.

**Graf 5: Prikaz vrednosti rezultatov**



■ Stolpec Q

Stolpec Q = Agrocorn d.o.o.

VIR: Analiza s pomočjo lastne raziskave

### **Predvidene izboljšave na podlagi ocenitve vodenje tima:**

Analiza je pokazala, da se mora vodja skoncentrirati v smeri vprašanja št. 8, ki je ocenjeno najslabše, z »nikoli«, sledijo vprašanja št. 1, 6 in 11, ki so ocenjena z »občasno«.

Vprašanje št. 8

Po oceni iz vprašalnika vodja tima sestankov ne sklicuje vnaprej, niti ne pripravi dnevnega reda. Takšno ravnanje vodje tima ni na mestu.

### **Predlagane spremembe za podjetje:**

Timski sestanki bi morali potekati najmanj enkrat na 14 dni, tako da se načrti in skrajni roki ohranjajo v spominu in da komunikacijske povezave ostanejo odprte. Z vnaprej pripravljenim dnevnim redom, ki smo ga razdelili članom tima, da so se lahko na



sestaneke tudi pripravili, dosežemo, da si zamisli pripravijo vnaprej. Sestanke naj bo živahen, traja naj največ 75 minut.

Redni sestanki dvigujejo moralo, zaposlene podpiramo in jim pomagamo, da se sprostijo.

Vprašanje št. 1

Vlogo vodenja delim s člani tima.

Uspešnost vsakega tima je odvisna od kakovosti kolektivnega mišljenja. Kako dobre so odločitve? Tukaj se kaže kakovost postopkov odločanja. Timsko delo je neučinkovito, če vodja kar naprej sam predstavlja zamisli.

V konkretnem podjetju je zaznati, da je veliko individualnega odločanja na strateškem, operativnem in taktičnem nivoju. Odločitve se lahko sprejmejo relativno hitro, vendar brez možnosti pridobivanja drugih mnenj. Tim je izvajalec zamisli samega vodje.

Vprašanje št. 6

Timu predajam celotne naloge, da jih člani izvedejo po svoje.

Članom tima se občasno predajo naloge, da jih izvedejo sami, navodila za izvedbo so zelo jasna. Ponavljanje naloge in znana dela zahtevajo od vsakega člana tima stalno določeno vlogo, ki jo izpolnjujejo neodvisno. To bomo videli na konkretnem primeru.

Vprašanje št. 11

Odstranjujem spore, ki jih povzroča prekrivanje funkcij odgovornosti v timu.

Odgovor na vprašanje je bil »občasno«, kar bi pomenilo, da vodja ni pripravljen vedno poseči v reševanje sporov. Ko se tim razvija, se pojavljajo tudi spremembe v vlogi vodenja. V prvi vrsti je vodja tima predvsem organizator, ki je tim združil. Ko se tim ustali, se naša vloga spremeni, tako da postanemo svetovalec ali reševalec v primeru nastalih problemov. Ko tim deluje – se uveljavlja, je potrebno inspiracijsko vodenje, ki omogoča ohranjanje gonilne sile.

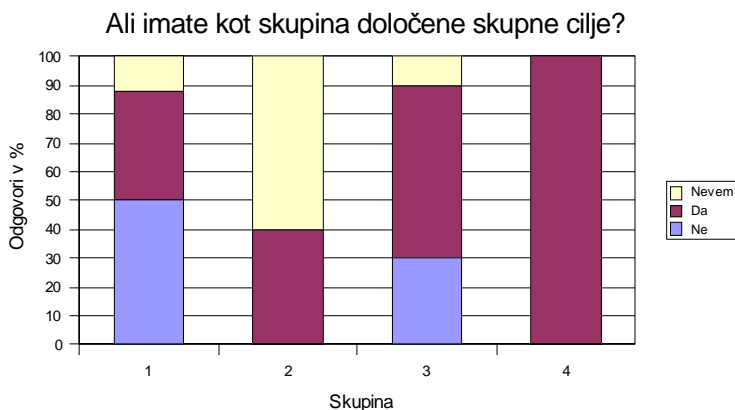
## 6.6 Analiza posameznih timov in grafični prikaz

Zanimali so me predvsem medsebojni odnosi med člani tima in odnosi članov tima do vodje ter obratno. V ta namen sem še dodatno pripravila dve kratki anketi. Obe sta bili izvedeni osebno in v mesecu septembru 2008. Eno je za člane tima, v kateri so vpisani odstotki posameznih odgovorov (priloga 1), in druga za vodje, v kateri so označeni odgovori posameznih vodij (priloga 2). Prosila sem člane in vodje štirih timov, da jih izpolnijo. Stroški raziskave so bili zelo nizki, saj sem anketiranje izvedla vzporedno s svojim delom.

Timi so si med seboj različni. Njihova notranja ureditev je odvisna od vrste in načina dela. Vseeno pa med njimi obstajajo stične točke, ki so bolj ali manj enake vsem. Te točke naredijo tim usklajen in prijeten, v katerem se člani dobro počutijo in lahko uresničujejo svoje potrebe po druženju, uveljavljanju in potrjevanju.

Zanimiva je primerjava med odgovori članov tima in njihovih vodij. Medtem ko so si odgovori o medsebojnem sodelovanju in druženju podobni, je slika povsem drugačna pri poznavanju skupnih ciljev in pregledovanju le-teh. V skupini 1 kar 50% in v skupini 3 30% zaposlenih meni, da nimajo skupnih ciljev. V skupini 2 jih kar 60% tega ne ve. Samo v skupini 4 so vsi zaposleni seznanjeni s skupnimi cilji in jih tudi redno pregledujejo. Rezultati so prikazani v grafu 1. V nasprotju s člani pa vodje menijo, da imajo skupne cilje.

**Graf 6:** Prikaz odgovorov v odstotkih na vprašanje, ali člani tima menijo, da imajo kot skupina določene skupne cilje.



Glede na prejšnje rezultate tudi ne preseneti odgovor na vprašanje o pregledovanju doseženih ciljev. Tudi člani, ki sicer poznajo skupne cilje, menijo, da jih ne pregledujejo redno. Še posebno izstopa skupina 1, kjer samo 33% zaposlenih meni, da to delajo redno. Vodje so zopet mnenja, da rezultate pregledujejo.

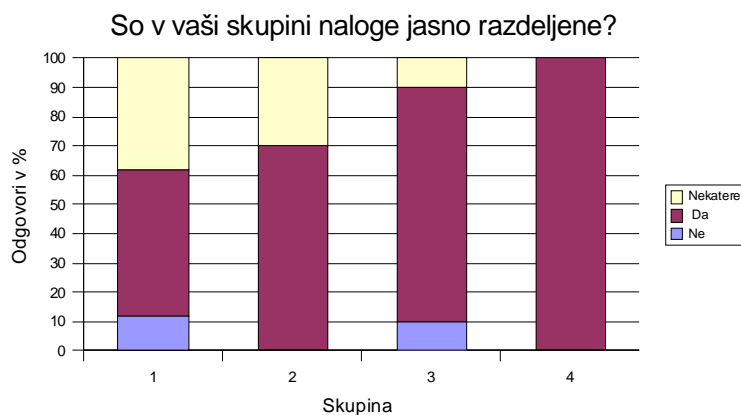
Odgovori so prikazani v grafu 7.

**Graf 7:** Prikaz odgovorov v odstotkih, ali člani pregledujejo dosežene cilje



Prav tako je skrb vzbujajoče mnenje članov tima, da naloge niso jasno razdeljene in da ne vedo, kdo za kaj odgovarja. To je prikazano v grafu 8.

**Graf 8:** Prikaz odgovorov v odstotkih, ali so naloge v timu jasno razdeljene



Samo eden od vodij zaznava resnično situacijo, da je v timu tudi neformalni vodja, v timu 1 in 2 pa vodje tega ne vedo, čeprav 60 in še več odstotkov zaposlenih meni, da takšen vodja obstaja.

Najbolj idealna slika se je pokazala pri timu 4. Mišljenja vodje in članov tima so zelo usklajene. Člani se posvetujejo med seboj in s svojo vodjo, zaupajo drug drugemu, poznajo skupne cilje, jih pregledujejo in se zavedajo svojih nalog. Prav tako ni neformalnega vodje, ki lahko včasih tudi utežuje delo vodje tima. Velikokrat sodelavci bolj zaupajo in sledijo njemu kot pa dejanskemu vodji.

Vodjem prvih treh timov bi svetovala, da posvetijo več časa delu s sodelavci in da jih redno vključujejo v zastavljanje skupnih ciljev. Le tako bodo sodelavci te cilje vzeli za svoje in bodo v njihovo uresničitev vložili vso svojo energijo ter trud. Če bodo skupne cilje poznali, bodo tudi sami zahtevali povratne informacije o doseganju teh ciljev, tako da bo vodja tudi iz njihove strani prisiljen, da bodo dosežene cilje skupaj pregledovali.

Priporočljivo je, da se določi neki termin, v katerem se člani redno sestajajo in pregledujejo doseženo. Takrat se lahko tudi pogovorijo o vseh nastalih problemih in si morda prilagodijo nadaljnje načrte ter cilje. Situacije se vsakodnevno spreminjajo in tisto, kar je bilo še včeraj dosegljivo, se lahko danes spremeni. Ob tem bodo tudi člani tima občutili, da se vodja zanima za njihove težave in sodeluje z njimi, da skupaj poiščejo nove možnosti in druge poti.

### ***6.7 Rezultati delovanja tima glede na konkretno postavljene cilje v podjetju Agrocorn d.o.o.***

#### ***Potek odkupa pšenice***

Vsakoletni timski projekt v podjetju je odkup pšenice v mesecu juliju, v katerem sodelujejo prav vsi zaposleni in nekaj zunanjih sodelavcev. Oceno projekta odkupa pšenice mi je zaupal direktor podjetja Agrocorn d.o.o.

V mesecu juniju vsi zaposleni sprejmejo pravila in skupaj z njimi se izdelata tudi »hierarhija« pretoka informacij. Direktor in direktor komerciale se preoblikujeta v vodje timov, kar pomeni, da oblikujeta tim za izvrševanje konkretnih nalog.

V projektu odkupa sodeluje več timov:

- prodajno – nabavni tim (št. 4. iz ankete),
- tim za prevzem, skladiščenje in oddajo blaga (št. 3. iz ankete),
- tim za kontrolo blaga (št. 5. iz ankete),
- tim za likvidacijo, obračun in izplačilo (št. 1. iz ankete),
- tim za logistiko (št. 2. iz ankete).

### **1. Prodajno – nabavni tim**

Opredeli količine, nabavne in prodajne pogoje ter termine dobave. Na osnovi opredeljenih količin mora zagotoviti tudi finance za premestitev časa nabave in prodaje. Pogodbene količine in pogoje dobijo v vednost vsi timi, saj vsak potrebuje določene podatke za svoj del naloge. Ves čas kontaktira s prodajalci in kupci, prevzemnim timom, kontrolnim timom, obračunskim timom in logistiko.

### **2. Tim za prevzem, skladiščenje in oddajo blaga**

Skrbi za samo operativno izvedbo odkupa. Člani tima si razdelijo naloge na:

- sprejemu, ki zajema začetno tehtanje in končno tehtanje, vnašanje podatkov prodajalca v računalniško bazo, vnašanje podatkov kvalitete, ki so posredovani s strani kontrolnega tima, primerjanje količin, prenašanje podatkov prevzema in izdaje v obračunsko službo;
- skladiščenju blaga po pripeljani kvaliteti. Ista oseba skrbi tudi za oddajo blaga in izpolnjevanje izhodne dokumentacije.

### **3. Kontrolni tim**

Ponavadi ga sestavljajo zunanji strokovni sodelavci, ki so akreditirani za analiziranje in kontrolo vhodnega ter izhodnega blaga. Ponavadi ga sestavljajo trije člani, ki si med seboj pomagajo.

Eden izmed njih prevzema vzorčenje, drugi opravlja analize, tretji vnaša podatke in koordinira s prevzemnim timom. Podatke prenaša tudi v službo za obračun in izplačilo ter prodajno-nabavnemu timu. S timom za prevzem in skladiščenje imajo neposredno komunikacijo.

#### **4. Tim za likvidacijo, obračun in plačila**

Sprejema obdelano dokumentacijo s strani tima za prevzem, jo vnaša v knjigovodski program, opravi obračun za vsako posamezno stranko in izda nalog za plačilo.

#### **5. Logistični tim**

Šteje pet ljudi, vodjo logistike in voznike kamionov.

Vodja logistike je tudi vodja tima. Vodja usklajuje prevoze, spremlja evidence odvozov in jih posreduje nabavno-prodajnem timu, vodi obračune prevozov in jih posreduje timu za likvidacijo in obračun.

V času odkupa pšenice je odkupno mesto odprto 16 ur na dan in vse dni v tednu. Odkup pšenice je namreč sezonskega značaja v času žetve, ki lahko traja mesec dni ali samo tri tedne. Vse je odvisno od vremena. Zaposleni morajo biti pripravljeni tudi, da bodo delali nadure, kajti ne da se točno predvideti, kako bo odkup lahko potekal. Npr. če je slabo vreme, se odkup za en dan ustavi. To pa pomeni, da bo naslednji dan v istem času potrebno obdelati več. Zelo pomembno je, da je vsak član tima sposoben prevzeti vlogo najmanj enega od članov. Vsak član si mora najti svoj lasten najboljši način dela. Veliko je kontaktiranja s strankami, istočasno pa je potrebno zelo pozorno vnašati vse podatke, ki so v naslednji fazi pomembni za nadaljnjo obdelavo.

#### **Ocena odkupa pšenice:**

Po besedah direktorja je rezultat projekta odkupa dober, med samim trajanjem pa se pojavijo težave med timi.

Predvsem izrazito je med timom za prevzem in timom za obračun. Napake se pojavljajo v prevzemni dokumentaciji. V timu za prevzem sodelujejo trije ali štirje delavci. Naloge med njimi morajo biti v vsakem trenutku jasno delegirane, vsak pa mora biti sposoben sprejeti tudi delo drugega. Ta tim ima tudi največ neposrednega kontakta z manjšimi prodajalci (dnevno tudi do 300), ki pripeljejo na odkup žito. Potrebno jih je usmerjati v vseh pogledih (mesto tehtanja, mesto izpraznitve, potrebna dokumentacija) in tudi tu se večkrat pojavijo težave. Da bi konkretne težave rešili ali jih vsaj omejili so po končanem projektu odkupa le tega analizirali in prišli do naslednjih ugotovitev:

- za pravilno izpolnjeno dokumentacijo mora biti delavec zbran, kar pa je v pogojih odkupa včasih zelo težko. Predlaga se, da v naslednjem letu projekt odkupa tudi časovno omejimo in stranke po sredstvih javnega obveščanja obvestimo, da se je potrebno za prodajo pšenice predhodno telefonsko prijaviti s popolnim naslovom in predvideno količino. S tem načinom bi podatke ob prevzemu samo še le pregledovali.

## 7 SKLEP

V slovenskih podjetjih danes vse bolj težijo k uveljavljanju timskega dela. Najbolj ga onemogočajo stare navade iz preteklih let. Vodje timov imajo velikokrat zvezane roke pri izbiranju sodelavcev v timu. Ker so sodelavci vajeni, da jim služba »pripada« ne glede na njihovo učinkovitost, se mora vodja skupine hitro odločiti, ali želi kljub nedelovanju tima doseči zastavljen cilj. Vodja mora prevzeti več dela v svoje roke, timu dodatno razdeliti naloge in čakati na poročilo o opravljenem delu posameznika.

Eden od razlogov za neuspešnost pri zastavljenih ciljeh v podjetjih je napačen način vodenja oziroma odsotnost določenih lastnosti vodilnega. Pogosto so vodilni v neuspešnih podjetjih premalo timsko usmerjeni. Probleme, ki se pojavljajo v podjetju, največkrat rešujejo sami, odločitve glede poslovanja ne sprejemajo s posvetovanjem zaposlenih, tudi sodelovanje med podrejenimi in nadrejenimi je omejeno. Zaposleni ne čutijo pripadnosti podjetju, povezanost med posameznimi oddelki je majhna, rezultati poslovanja pa so temu primerno slabi.

Tudi v konkretnem podjetju bi predlagala sliko idealnega vodje, ki bi izkoristil prednosti timskega dela:

- izbere naj usposobljene ljudi, ki znajo dobro delati,
- spodbuja vključevanje vsakega člana v timsko delo in pričakuje, da bodo vsi prevzeli odgovornost za svoj prispevek k uspehu celote,
- ustvari občutek, da ljudje delajo zase in za svoje podjetje, ker potem delajo učinkoviteje,
- pritegne člane k skupnemu načrtovanju, postavljanju ciljev in reševanju problemov,
- pospeši usposabljanje članov tima,
- ukvarja se z uresničevanjem postavljenih ciljev, ne prepušča se neplodnim razpravam,
- ustvari zaupanje v timu, kar zagotavlja uspešnost tima,
- ne izogiba se konkurenci in konfliktom, zna jih kontrolirati in pravilno usmerjati,
- spodbuja svobodno komuniciranje v timu,
- v kritičnih trenutkih se zna sam odločiti, če to ni nujno, pritegne k odločanju tudi ostale,
- zna pohvaliti in dati priznanje za uspeh.



Želja in potreba vseh nas posameznikov in podjetij je, da spoznamo in se naučimo delovanja v timu ter da to čim uspešneje lahko izkoristimo na vseh naših področjih delovanja.

## 8 LITERATURA IN VIRI

1. Everard, B in Morris, G. (1996) *Uspešno vodenje*, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo Knjiga.
2. Heller, R. in Hindle, T. (1998) *Veliki poslovni priročnik*, Ljubljana, Založba Mladinska knjiga.
3. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
4. Maddux, RB. (1992): *Oblikovanje tima*, Ljubljana, Založba Mladinska knjiga.
5. Maxwell, JC. (2003) *17 nespornih zakonov o vodenju*, Ljubljana, Lisac Lisac.
6. Merkač Skok, M. (2005) *Osnove managementa zaposlenih*, Koper, Fakulteta za Management.
7. Mihelič, A. (2007) *Organizacija, organiziranje in menedžment*,  
Dostopno na:  
[http://www.antonmihelic.com/studijska\\_gradiva/vodenje\\_in\\_kadri\\_skripta.htm](http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/vodenje_in_kadri_skripta.htm).
8. Možina, S. (2002) *Management kadrovskih virov*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
9. Treven, S. (1999) *Management človeških virov*, Ljubljana, GV.

## **9 PRILOGE**

### ***9.1 Vprašalnik ocenitve vloge v timu***