

TIMSKO DELO

prof. dr. Goran Vukovič
izr. prof. dr. Miha Marič

good teamwork and bad teamwork

- https://www.youtube.com/watch?v=fUXdrl9ch_QUXdrl9ch_Q

Sodelavci v timu so se imenovali:

VSAK, NEKDO, KDORKOLI in NIHČE.

Opraviti so morali pomembno nalogo.

VSAK je bil izbran, da poskrbi za to, da bo naloga opravljena.

VSAK je bil prepričan, da jo bo NEKDO opravil, vendar NIHČE ni nič storil.

NEKDO je bil užaljen, saj je bil za nalogo izbran VSAK.

VSAK je mislil, da bi nalogo lahko opravil KDORKOLI, toda NIHČE ni pomislil, da je VSAK ne bo.

Končalo se je tako, da je VSAK krivil NEKOGA, ker NIHČE ni storil tega, kar bi lahko storil KDORKOLI.

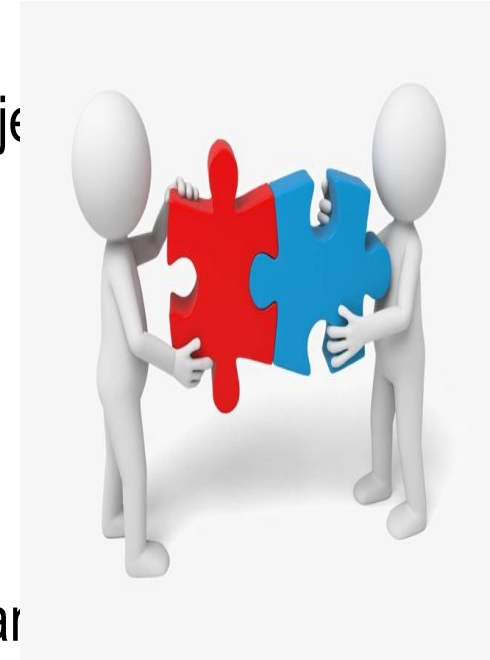


**TEAM = Together Ever
Achieve More**

**Skupaj dosežemo več kot
vsakdo sam.**

Zakaj timsko delo

- uvajanje timskega dela je **vrednota** za organizacijo
 - tim bolje napreduje kot posameznik
 - člani posedujejo komplementarna znanja in izkušnje
 - izboljševanje kakovosti
 - učenje in dobri zgledi se prenašajo rutinsko
 - spodbujanje sodelovanja
 - večje zadovoljstvo in pripadnost
 - "zmaga-zmaga" situacija za posameznike in organizacijo
- učinkovita delovna metoda + zadovoljstvo posameznikov



izboljšanje produktivnosti, kakovosti in zadovoljstva

TIM

- člani medsebojno odvisni,
- delo sprejmejo za svojo last – cilj,
- člani sodelujejo pri odločitvah,
- prispevajo k uspešnosti podjetja,
- je načrtno sestavljena skupina strokovnjakov različnih strok



SKUPINA

- posamezniki so neodvisni,
- niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev,
- predlogov ne spodbujajo,
- oviranje pri delu od nadrejenih



RAZLIKE MED TIMI IN SKUPINAMI

OD SKUPIN	K TIMU
ČLANI DELAJO NA SKUPNEM CILJU	ČLANI SO PREDANI SKUPNEMU CILJU, KATEREGA SO SAMI RAZVILI
ČLANI SO ODGOVORNI IN ODVISNI OD MANAGERJEV	ČLANI SO ODGOVORNI DRUG DRUGEMU
ČLANI NIMAJO JASNE, STABILNE KULTURE, POGOSTI SO KONFLIKTI	ČLANI ZAUPAJO DRUG DRUGEMU, TIM IMA SKUPNO KULTURO
VODSTVO JE DODELJENO ENI OSEBI	VSI ČLANI SI DELIJO VODSTVENO FUNKCIJO.

KDAJ SE ODLOČITI ZA TIMSKO DELO?

- zastavljeno nalogo lažje reši skupina kot posameznik
- korist skupnega cilja je večja kot seštevek koristi ciljev posameznika v timu
- obstaja notranja soodvisnost članov



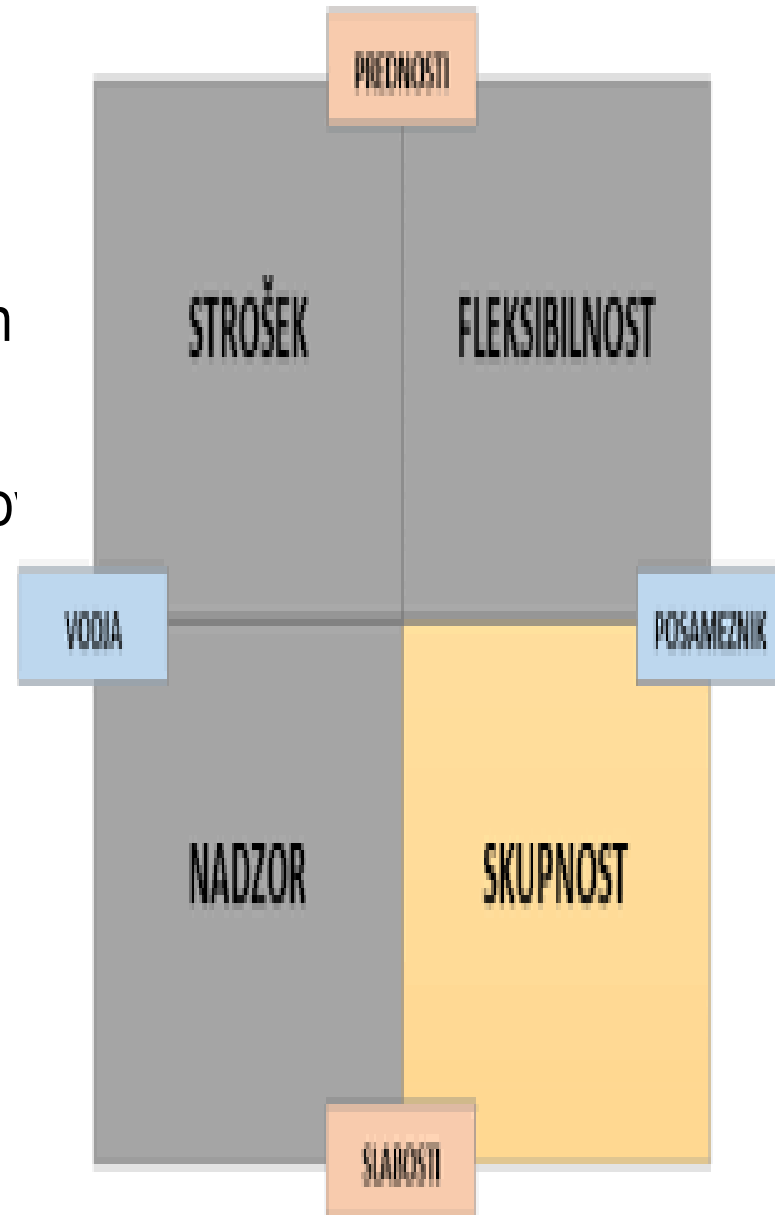
PREDNOSTI TIMOV

- aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika,
- medsebojno izravnavajo prednosti in pomanjkl. članov,
- odpravlja "ozkost" mišljenja zaradi velike spec. poklicev
- krepi motivacijski potencial dela – celovitost, smiselnost ...
- spodbujajo boljše komuniciranje in vključenost članov,
- povečujejo fleksibilnost organizacije
- ena od metod zagotavljanja kakovosti
- večja prilagodljivost organizacije trgu
- omogoča povečanje kreativnosti posameznika
- zmanjšuje možnost "pokrivanja" pravih probl.



SLABOSTI TIMOV

- visoki stroški uvajanja (izobr., treningi),
- velika izg. časa zaradi razprav v skupinah
- nejasna razmejitev odgovornosti,
- osamosvajanje. timov in odt. od problemov
- neupoštevanje individualnosti.



ORGANIZIRANJE TIMSKEGA DELA

- Velikost tima
- Izbor članov
- Kako izbrati člane
- Oblikovanje vlog v timu
- Analiza dogajanj
- Primerjava: učinkovit – neučinkovit tim



VRSTE TIMOV,

glede na organizacijske oblike dela

- Multidisciplinarni timi
 - ni pravega sodelovanja
- Interdisciplinarni timi
 - sodelovanje , povezovanje strok...
- Transdisciplinarni timi
 - vsak član zna vse... redkost



Vrste timov

glede na načine delovanja

- **Timi za reševanje problemov**
- **Posebni timi**
- **Samousmerjajoči se timi**
- **Timi za izboljšanje kvalitete**
- **Virtualni timi**



Vrste timov

po Schindlerju

- **Avtokratski**

- vodja ima položaj alfa, sodelavci položaj gama
- vodja misli in ukazuje
- delavci – pasivni, brez pobude, delajo, ne razmišljajo
- medsebojna kom. – vertikalna – ukazi navzdol, poročanje navzgor
- neuspešni (subsumativni) ($1 + 1 + 1 = - 3$)

Vrste timov

po Schindlerju

- **Liberalni**

- množica – prevladuje položaj članov (*beta*), položaj vodje oslabljen – vodje skoraj ni
- člani delujejo kot osamljeni in nepovezani strokovnjaki, vsak ima svojo paradigmo in organizacijo dela, povezuje jih le formalna organizacija
- medsebojne komunikacije skoraj ni
- niso ustvarjalni, ne uspešni → povprečni (sumativni) ($1 + 1 + 1 = 3$)

Vrste timov

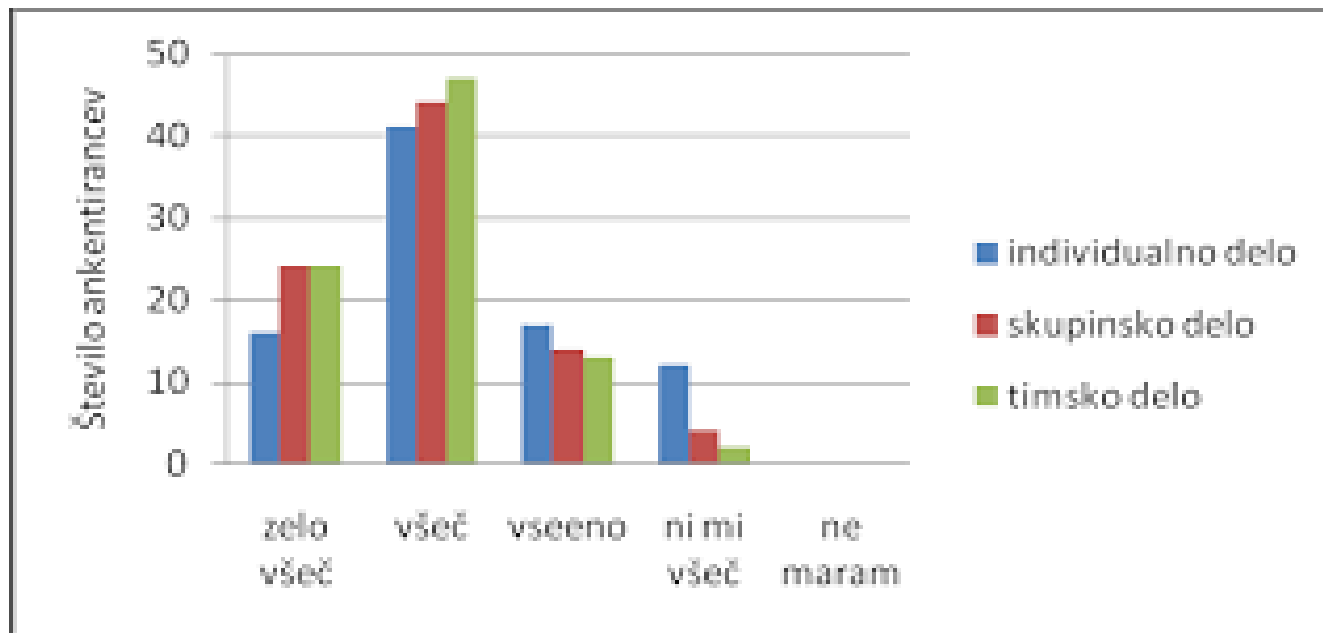
po Schindlerju

- **Demokratski**

- skupina – prevladuje položaj članov (*beta*)
- enakopravna in partnerska povezava z vodjo (*alfa*) – vodja enak med enakimi
- timski dialog – poslušanje, komuniciranje
- sinergijsko uspešni (supersumativni) ($1 + 1 + 1 = \text{več kot } 3$)

Značilnosti majhnih timov

- idealno 7 članov (dopustno med 5 in 12)
- izkoristek prednosti različnih spretnosti in znanja
- omogočeno izražanje negativnih in pozitivnih stališč in agresivno
- člani se počutijo intimen del skupine
- večji timi → večje težave v delovanju in interakciji z drugimi in vplivanje na druge



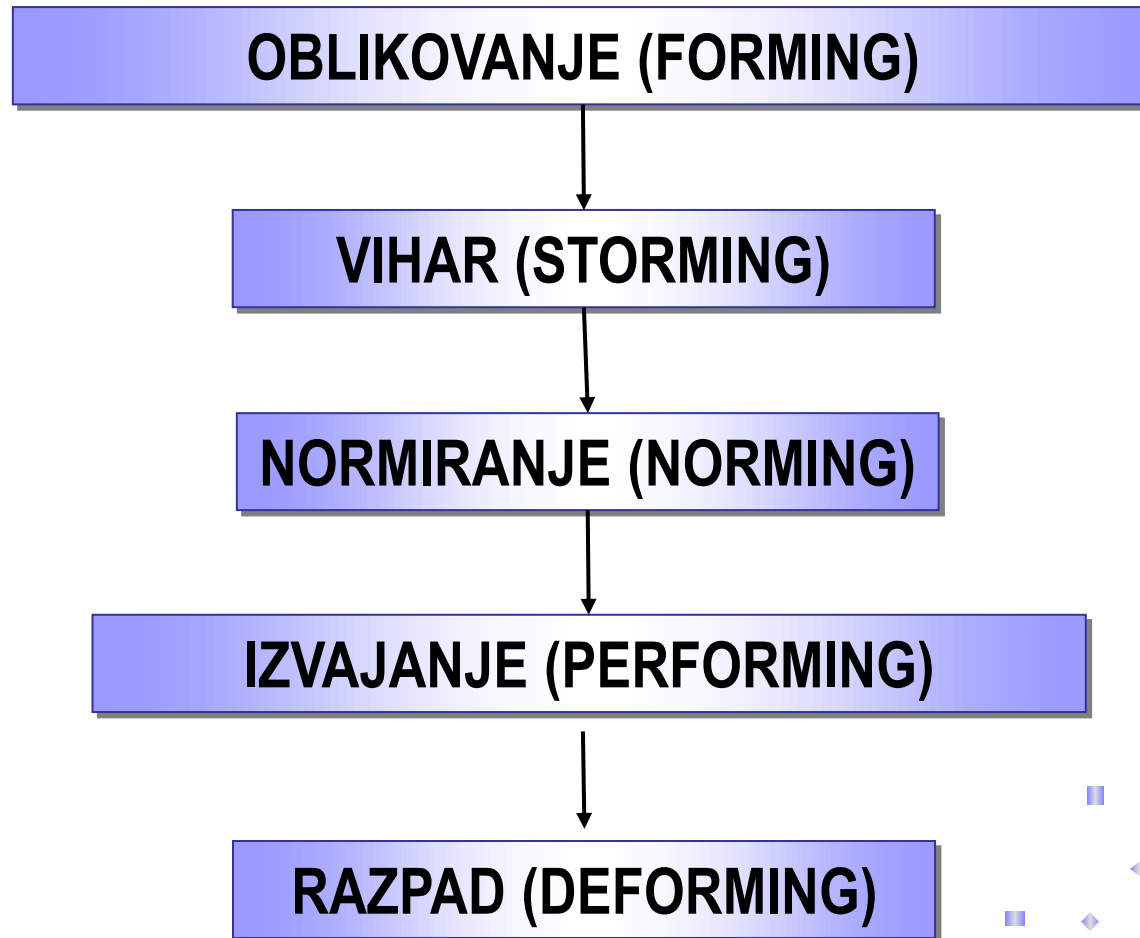
Značilnosti velikih timov

- **Veliki (12 in več):**
 - več nestrinjanja, različnosti mnenj, število komunikacijskih kanalov, neobvladljivo
 - oblikovanje podskupin, različna medsebojna povezanost
 - konflikti; manj participacije, odločanje centralizirano – večja zahtevnost vodenja
 - “neprijazni” – menjave, odhodi – večje nezadovoljstvo, manjša povezanost s cilji



RAZVOJ IN DELOVANJE TIMA

Tuckmanov model



FORMIRANJE (ustanovno obdobje)

- orientiranje in seznanjanje
- prebijanje ledu, preizkušajo možnosti prijateljstva, usmerjenost k nalogam
- ustrezna motiviranost
- velika negotovost; kompetentnost nizka
- vodja spodbuja družbeno komponento

NEVIHTA (viharno oz. burno obdobje)

- najbolj razburkana faza, merjenje moči, izrazijo se individualne osebnosti – agresivneži zagovarjajo svoja stališča
- pogosti konflikti in nesporazumi
- motivacija pade, kompetentnost še ni dovolj razvita
- izjemen pomen pravilne **komunikacije** in ustreznega reševanja konfliktov

NORMIRANJE (zrelo obdobje)

- umiritev, vzpostavitev reda, kohezije, harmonije, enotnosti, sproščeno vzdušje
- kompetentnost raste
- izmenjava znanja med člani
- veliko medsebojno sodelovanje
- vodja – razjasnjuje vloge članov in vrednote skupnega dela

IZVAJANJE (napredovalno obdobje)

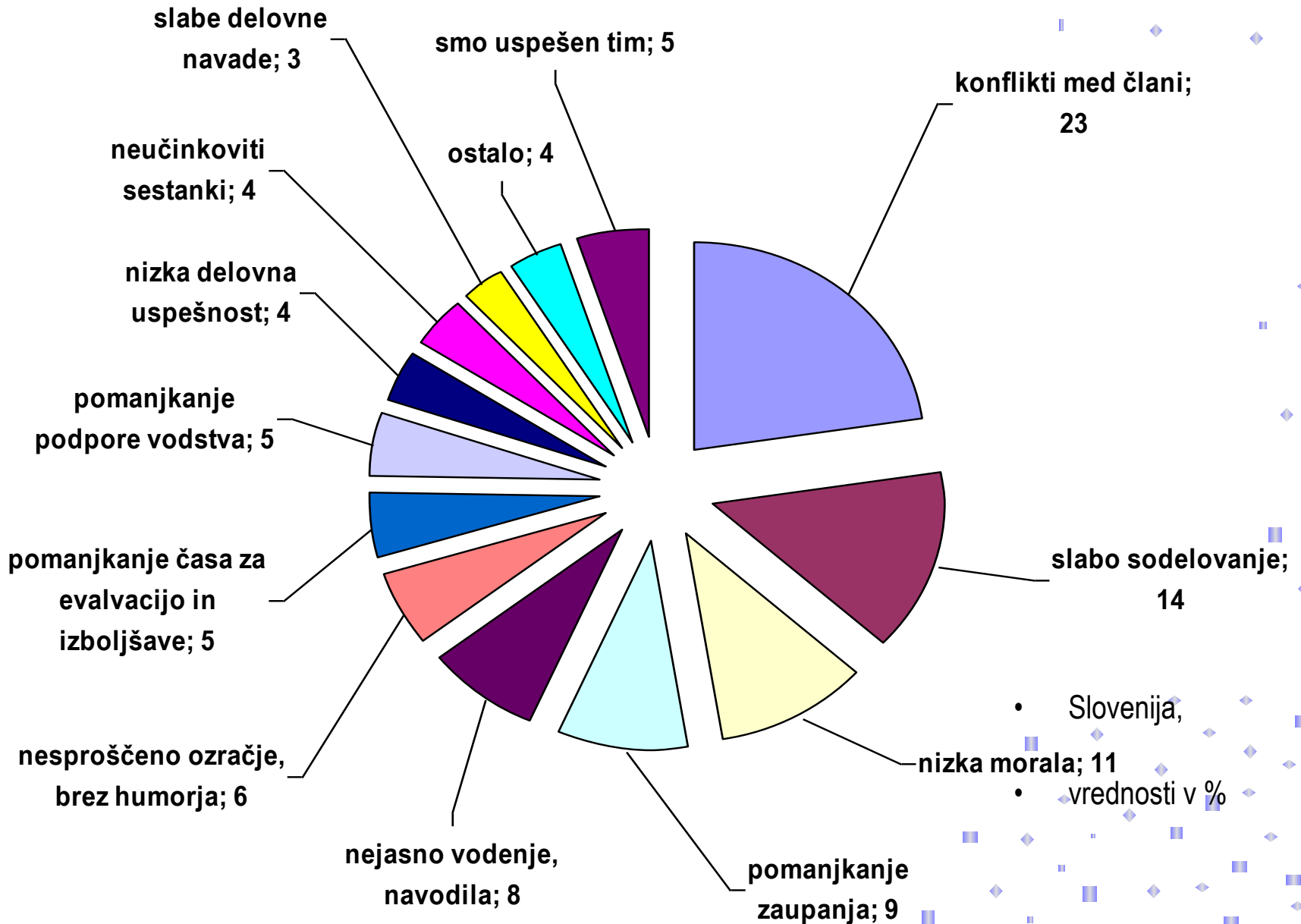
- skupina že v celoti samoorganizirana → usklajen tim
- nadaljnje razvijanje kompetenc
- vzdrževanje visoke motivacije

RAZPAD (zaključno obdobje)

- Ekipa začne razpadati kot funkcionalna enota
- Člani postopoma izgubljajo zadovoljstvo in motivacijo
- Tim zgublja na energiji in učinkovitosti
- Vsi naporji so brezplodni
- Tim se lahko ponovno vzpostavi ali pa razpade

- Razvoj tima- faze
- <https://www.youtube.com/watch?v=p6tpicoHv0U>

Ključni vzroki neuspeha v timskem delu



- Slovenija,
- vrednosti v %

Ključni vzroki neuspeha v timskem delu

- **Odnosi**
- **Medsebojna komunikacija**
- **Medsebojno prilagajanje**
- **Medsebojno doživljanje**

Kazalci uspeha v timskem delu

- Produktivnost
- Zadovoljstvo z delom v timu
- Osebnostni razvoj članov
- Organizacijske koristi



VPRAŠALNIK ZA VEŠČINE POSLUŠANJA

ZNAMENJA, DA NE POSLUŠATE

	REDKO POGOSTO	VČASIH	
Namesto, da bi poslušal, mislim kaj bom povedal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predlagam, kar je bilo že predlagano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vprašam, kar je že bilo vprašano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izgubim pregled nad diskusijo ali nad odločitvami, ki jih je tim že sprejel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepričan sem, da vem kaj bo sogovornik povedal, še preden pove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prekinjam druge, ko govorijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VPRAŠALNIK ZA ZAČETNO PREVERJANJE

	DA	NE
Dogovorili smo se o cilju in zapisali izjavo o cilju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznali smo ljudi znotraj in zunaj organizacije, ki lahko vplivajo ali na katere bo vplivalo naše delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznali smo meje in pričakovanja za delo tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dogovorili smo se o vlogah v timu (kdo bo odgovoren za kaj)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dogovorili smo se o temeljnih pravilih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Določili smo, kdaj in kje se bomo dobivali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VPRAŠALNIK ZA PREVERJANJE METOD DELA V TIMU

KAKO POGOSTO....	REDKO POGOSTO	VČASIH	
Načrtujete delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imate koristne sestanke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uporabljate podatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je postopek odločanja primeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenjujete različne možne rešitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvajate spremembe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preverjate napredek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentirate delo tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VPRAŠALNIK O ZAKLJUČEVANJU

	DA	NE
Naš cilj smo dosegli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novе rešitve se izvajajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentirali smo aktivnosti, rezultate in ideje za nadaljnje izboljšave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenili smo delo (kako smo delali skupaj in kaj smo dosegli)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rešitve smo posredovali tudi ostalim v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsakem smo priznali njegov doprinos in proslavili smo naše rezultate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VPRAŠALNIK O OBIČAJNIH PROBLĚMIH

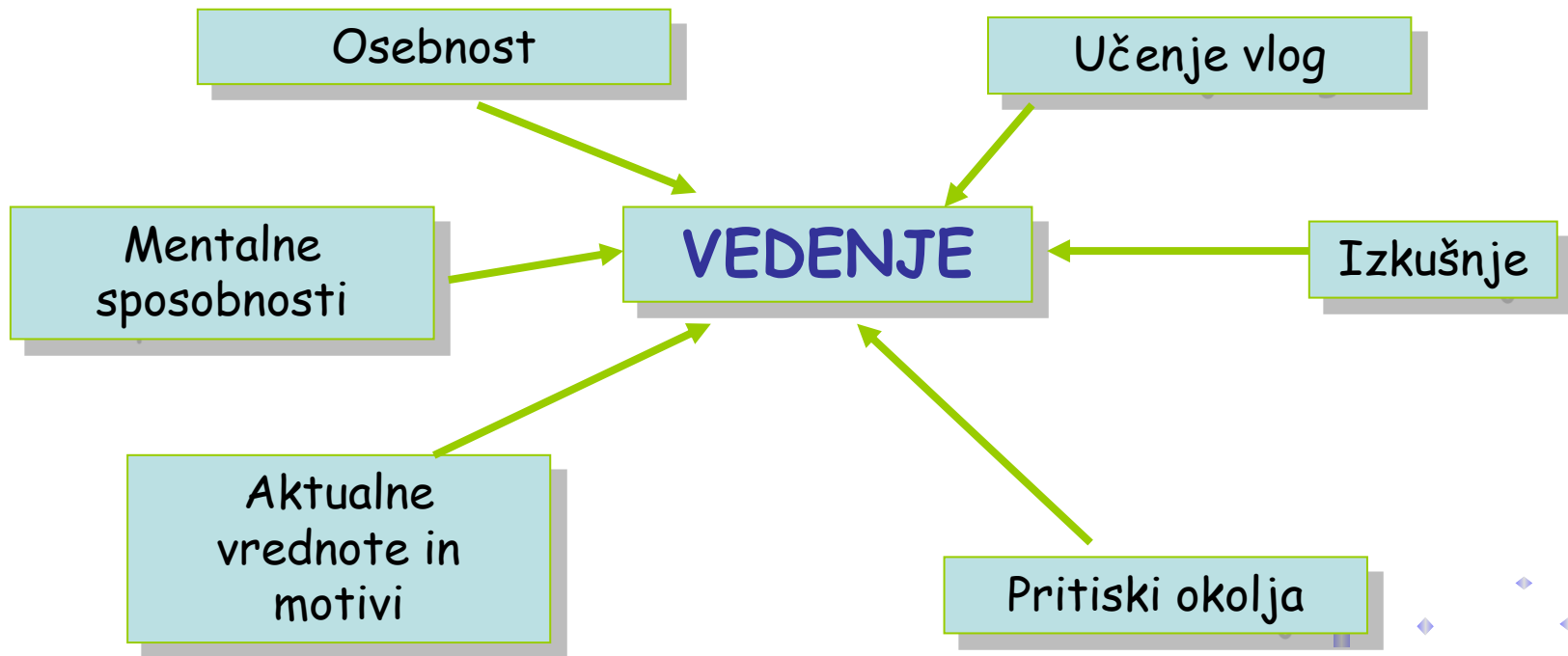
KAKO POGOSTO....

Posamezni člani tima se prepirajo o vsem	Nasprotovanja
Celo majhna nesoglasja se spremenijo v prepir	Nasprotovanja
Šef je v skupini in ljudje ne govorijo odkrito	Moč
Vsi se strinjajo s tem kar reče strokovnjak. Ni vprašanj.	Strokovnjaki
Nihče ne razume, kar pripoveduje strokovnjak	Strokovnjaki
Na sestankih se izgubi veliko časa s pripovedovanjem o osebnih zadevah (klepet)	Osredotočenost
Pogovor pogosto teče o več različnih temah hkrati	Osredotočenost
Sprožili smo že več kot 15 nalog, a z nobeno ne napredujemo	Osredotočenost
Nihče od članov tima ni nikoli proti	Strinjanje
Eden od članov tima govori cel čas, medtem ko drugi komaj kaj rečejo	Sodelovanje
Mnogi ne naredijo naloge	Vztrajnost

Vloge članov tima

- **1) specialisti za naloge**
 - aktivnosti za doseganje cilja: RP – analiziranje P, iskanje informacij, tvorjenje in združevanje idej, iskanje rešitev ...
- **2) družbeno-čustvena naloga**
 - podpiranje čustvenih potreb članov in krepitev družbene entitete
 - hrabrijo, gladijo konflikte, zmanjšujejo napetosti, sledijo idejam drugih članov (se z njimi strinjajo), sklepajo kompromise
- **3) ljudje z dvojno vlogo**
 - lahko so vodje – člani jih spoštujejo in se po njih zgledujejo
- **4) ljudje v neparticipativni vlogi**

Kaj vpliva na oblikovanje določenih tipov vedenja v timih?



VLOGA V TIMU

1. VRŠILNA VLOGA

- delo, ki ga opravlja posameznik
- izobrazba in izkušnje

2. VLOGA V TIMU

- osebnost
- način obnašanja
- Vsak član tima ima lahko več timskih vlog

DILEMA PRI NAMEŠČANJU

USPOSOBLJENOST vstopni kriteriji

- Kvalifikacije
- Ustrezne izkušnje
- Reference
- Sprejemljivost pri intervjuju


USTREZNOST Kriteriji uspešnosti

- Zmožnost
- Mnogostranskost
- ocene
- Sovpadanje vlog:
- Delovno mesto -posameznik

Timske vloge

Meredith Belbin – v idealnem timu naj bi bilo zastopanih 9 vlog

VLOGA	PREDNOSTI	SLABOSTI
SNOVALEC 	Ustvarjalen, domiseln, nekonvencionalen. Zmožen rešiti težke probleme.	Pozablja na detajle. Preveč okupiran s seboj, da bi bil dober sogovornik.
ISKALEC VIROV 	Ekstravertiran, zanesenjaški, komunikativen. Raziskuje priložnosti. Razvija stike.	Preveč optimističen. Ko ga mine prvo navdušenje, izgubi interes.
KOORDINATOR 	Zrel, samozavesten. Pojasnjuje cilje, spodbuja odločanje, dobro pooblašča.	Lahko je manipulatorski. Preveč je usmerjen v delo z ljudmi.
TVOREC 	Izzivalen, dinamičen, dobro dela pod pritiski. Ima moč in pogum za premagovanje ovir.	Rad izziva in pogosto provocira. Lahko je žaljiv do drugih.

VLOGA	PREDNOSTI	SLABOSTI
OPAZOVALEC / OCENJEVALEC 	Resen, bister, strateg. Opazi vse možnosti. Natančno presoja.	Manjka mu navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.
SODELAVEC 	Kooperativen, blag, dojemljiv in diplomatski. Posluša, gradi, odvrča nesporazume.	Neodločen v kritičnih trenutkih.
IZVAJALEC 	Discipliniran, zanesljiv, konservativen in učinkovit. Udejanja zamisli.	Nekoliko neprilagodljiv, ni dovzeten za priložnosti.
DOVRŠEVALEC 	Skrben, vesten, zaskrbljen. Išče napake in izpuščene stvari. Vedno je pravočasen.	Dela si nepotrebne skrbi. Nerad delegira delo.
STROKOVNJAK 	Usmerjen k cilju, notranje motiviran, predan. Posreduje znanje in tehnične veščine.	Deluje le na ozko specializiranem področju. Razmišlja tehnicistično.

Uravnoveženi tim

PODROČJE	VLOGE
vodenje	koordinator
	tvorec
delovati	izvajalec
	dovrševalec
razmišljanje	snovalec
	opazovalec/ocenjevalec
	strokovnjak
druženje	sodelavec
	iskalec virov

PODROČJE	VLOGE
delovati	izvajalec
	tvorec
	dovrševalec
razmišljanje in reševanje problemov	snovalec
	opazovalec/ocenjevalec
	strokovnjak
ljudje/čustva	koordinator
	sodelavec
	iskalec virov

VPRAŠALNIK ZA ANALIZO ZNAČILNOSTI DELA ODGOVORNI LIST

POSTOPEK: Preden ocenjevalec prične z analizo dela, mora najprej dobro prebrati navodila v vprašalniku za analizo značilnosti dela. Nato analizira delo tako, da ga oceni po vseh 16 elementih z ocenami od A - E. Svojo oceno vpiše na ustrezno mesto na listu za odgovore. Pri analizi upoštevajte, da ocenjujete značilnosti dela in ne kako konkretna oseba delo izvaja. Na koncu določite tri najbolj izrazite elemente analiziranega dela.

OCENE:
A - Ključno
B - Pomembno
C - Koristno
D - Nepomembno
E - Nekoristno

Naziv dela:
Analitik: Datum:

I. del	ZAHTEVE DELA				
	A	B	C	D	E
1. SAMOSTOJNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. PRIZADEVNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. NATANČNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. PRIPRAVLJENOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MED ŠESTNAJSTIMI OCENJENIMI ELEMENTI,
SO NASLEDNJI TRIJE NAJPOMEMBNEJŠI
(Vpiši zaporedno številko elementa):

II. del	DELO Z LJUDMI				
	A	B	C	D	E
5. VPLIV NA DRUGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. KOORDINACIJA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. TANKOČUTNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. NAVEZOVANJE STIKOV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. del	POGOJI DELA IN PRITISKI				
	A	B	C	D	E
9. VZDRŽLJIVOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. STRPNOST DO RUTINE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. STRPNOST DO NEGOTOVOSTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. DELJENA ODGOVORNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. del	INTELEKTUALNE ZNAČILNOSTI, IZKUŠNJE IN USPOSABLJANJE				
	A	B	C	D	E
13. IZVIRNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ANALIZIRANJE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. IZKUŠNJE IN STROKOVNOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. STRATEŠKI PREGLED	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

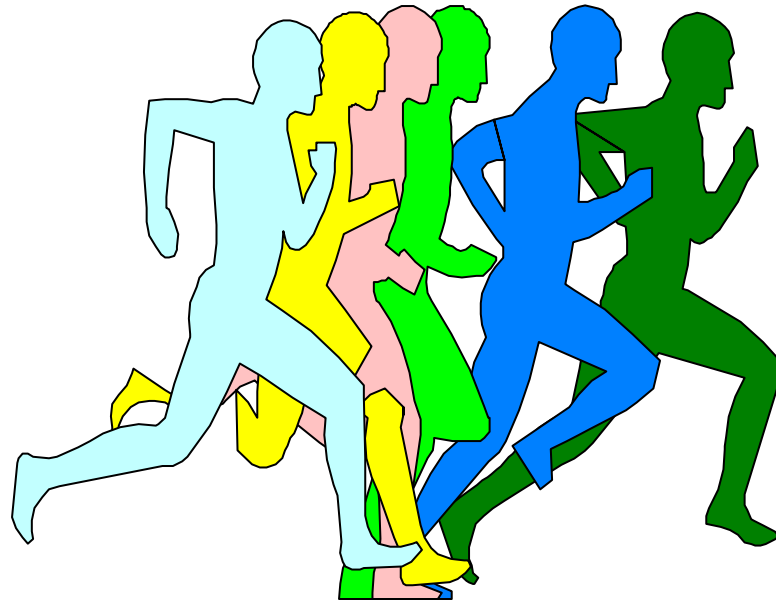
PRVI DRUGI TRETJI

Vodenje tima

*Je proces, v katerem vodja
na podlagi svoje kompetentnosti
z zanj značilnim ravnanjem, vpliva na ljudi,
da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje.*

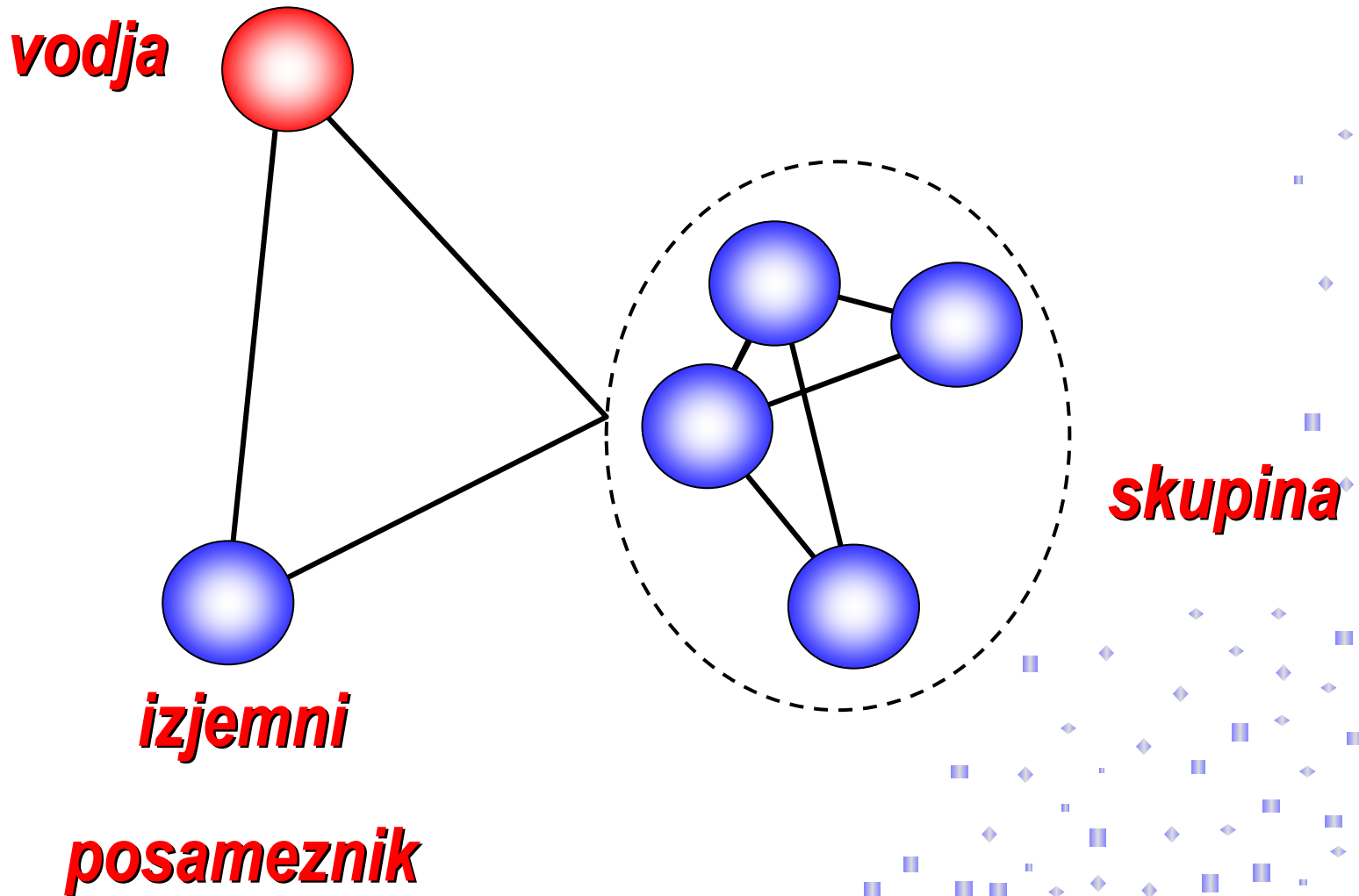


Pomen ravnanja z ljudmi

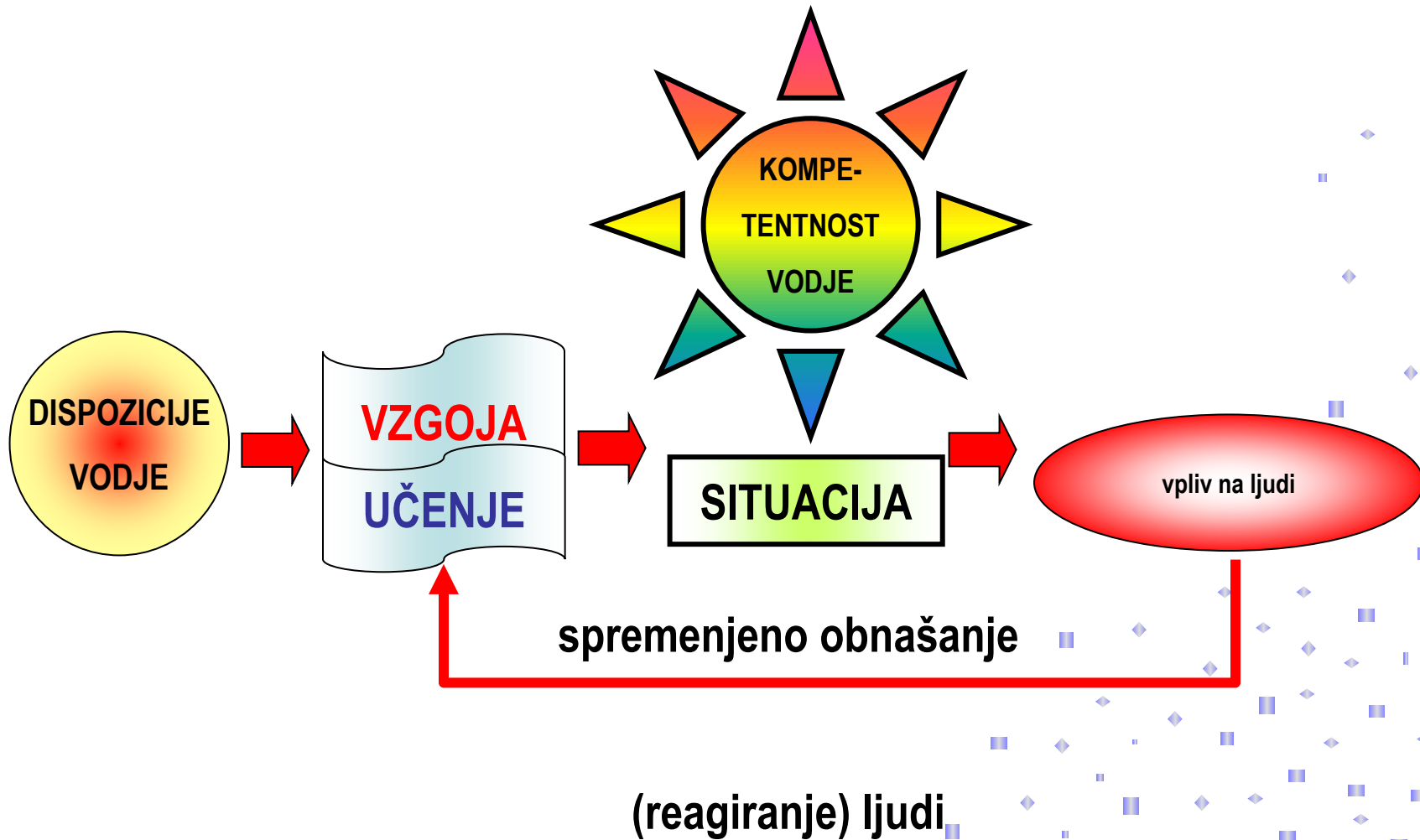


Konkurenčna prednost, ki temelji na enkratni kombinaciji ljudi, organizaciji omogoča uspešno odzivanje in vplivanje na zahteve okolja.

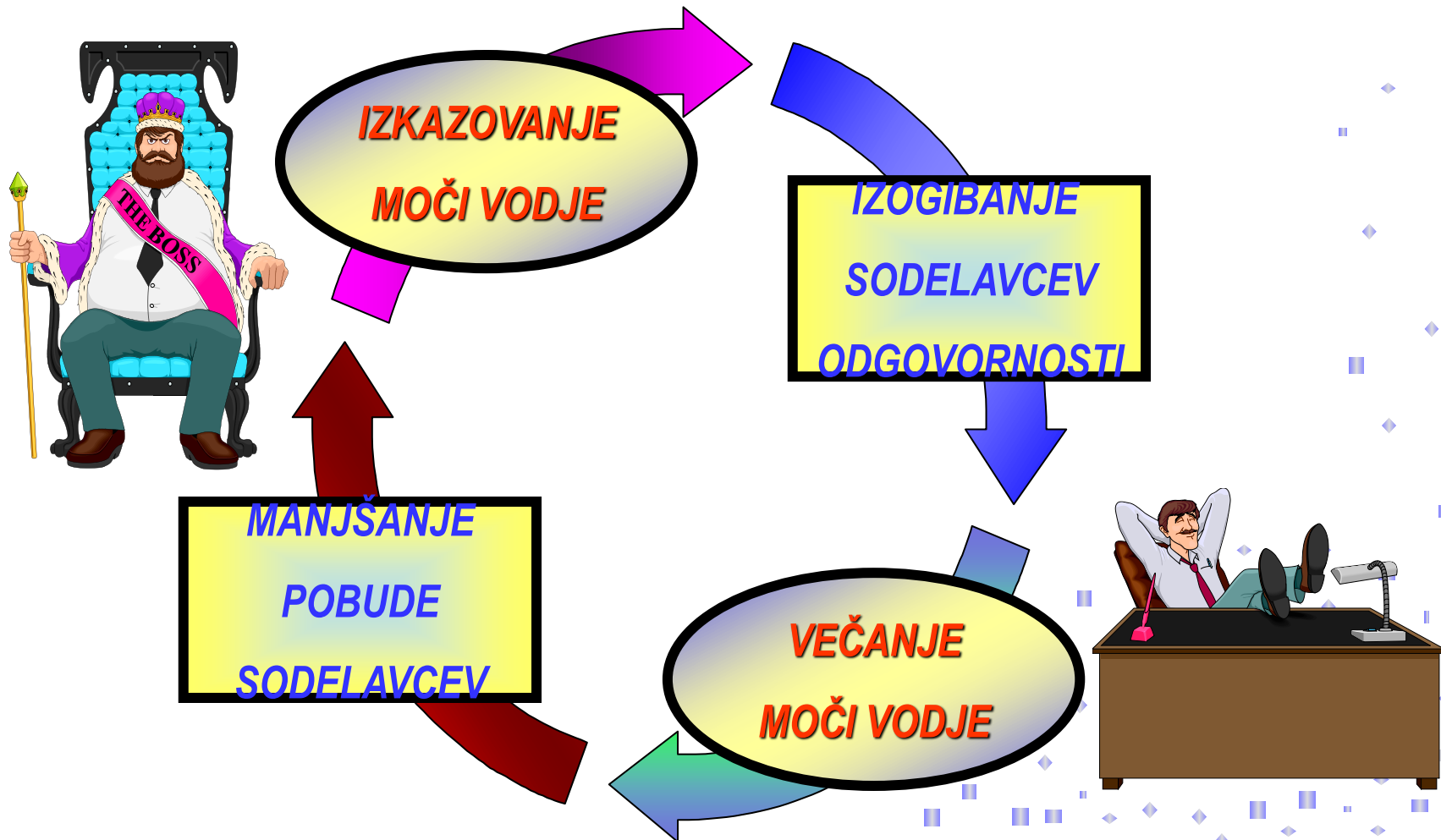
Osnovna organizacijska celica



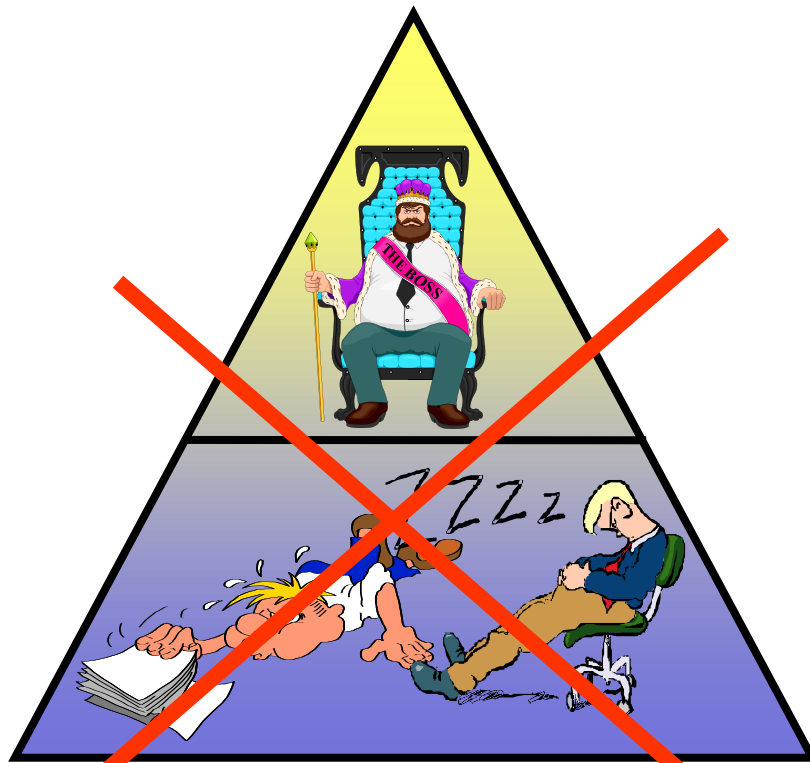
Proces vodenja



Funkcionalna avtonomija "naravnega" vodenja



Osnovni odnos za vodenje tima



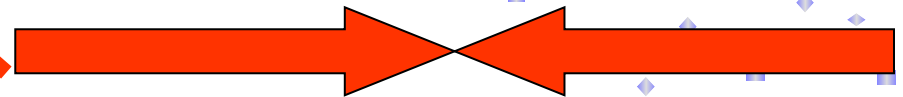
**NADREJENOST/
PODREJENOST**

**NADREJENOST/
PODREJENOST**



**ENAKOPRAVNOST,
PARTNERSTVO**

**ENAKOPRAVNOST,
PARTNERSTVO**



- Vodilnega delavca najbolj motivirajo:
 - uspeh pri delu
 - samostojnost pri delu
 - zadovoljstvo kolektiva
 - notranje nagrade
 - zunanje nagrade



Zaželene in nezaželene osebnostne lastnosti vodje za timsko delo

zaželene	nezaželene
družabnost	zadržanost
ekstravertiranost	introvertiranost
zaupanje v okolje	nezaupanje v okolje
odgovornost	lahkomiselnost
naraven pristop	zaigran pristop
samozaupanje	negotovost
uravnoveženost	nepremišljenost
sprejemanje novosti in tveganje	tradicionalizem
senzibilnost	hladna brezčutnost

dejavniki (ne)uspeha timskega dela

TRIJE STILI VODENJE TIMA

“Sam znam bolje”

“Postavim cilje, vi pa jih izpolnite”

“Skupaj preglejmo opravljeno delo, postavimo realnejše cilje in primerno ovrednotimo uspeh”



Vprašanja?

SKLEPNE MISLI