

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Jana KOGOVŠEK

**TIMSKO DELO IN IZVAJANJE TIMSKIH
IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV V MIKRO IN
MALIH LESNIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Jana KOGOVŠEK

**TIMSKO DELO IN IZVAJANJE TIMSKIH IZOBRAŽEVALNIH
PROGRAMOV V MIKRO IN MALIH LESNIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**TEAM WORK AND EDUCATIONAL TEAMBUILDING PROGRAMS
IN MICRO AND SMALL WOOD COMPANIES**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2016

Diplomsko delo predstavlja zaključek univerzitetnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo pod okriljem Katedre za management in ekonomiko lesnih podjetij ter razvoj izdelkov Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani. Osnova za empirični del je bil spletni anketni vprašalnik, na katerega so odgovarjali v več slovenskih lesnih podjetjih.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenovala doc. dr. Jožeta Kropivška in za recenzenta prof. dr. Leona Oblaka.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Diplomsko delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Podpisana se strinjam z objavo svoje naloge v polnem tekstu na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete. Izjavljam, da je naloga, ki sem jo oddala v elektronski obliki, identična tiskani verziji.

Jana Kogovšek

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Dn
DK	UDK 331.103
KG	timsko delo/lesno podjetje/timski izobraževalni program
AV	KOGOVŠEK, Jana
SA	KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, C. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2016
IN	TIMSKO DELO IN IZVAJANJE TIMSKIH IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV V MIKRO IN MALIH LESNIH PODJETJIH
TD	Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP	VII, 49 str., 30 sl., 10 pregl., 2 pril., 20 vir.
IJ	Sl
JI	sl/en
AI	Timsko delo zaradi svoje uspešnosti postaja vedno bolj pogosta organizacija dela. Pri oblikovanju učinkovitih timov pripomorejo tudi timski izobraževalni programi. Izdelali smo anketni vprašalnik in ga poslali vodjem mikro in manjših lesnih podjetij. S pomočjo raziskave smo analizirali timsko delo v mikro in manjših lesnih podjetjih ter poznavanje teambuilding programov. Ugotovili smo, da vodje imajo izkušnje s timskim delom, prav tako je v podjetjih že zaznati timsko organiziranost dela. Teambuilding programov so se že udeležili, večina zabavnih programov. Programi so primerni za vse zaposlene. Teambuilding programov bi se v največji meri udeležili, če bi bili namenjeni povečanju učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih, reševanju problemov v komunikaciji med zaposlenimi, povečanju pripadnosti podjetja in kot sprostitev izven delovnega okolja. Na podlagi analize rezultatov smo sestavili primeren teambuilding program, ki bi pripomogel k boljši komunikaciji med zaposlenimi, povečal produktivnost, učinkovitost in pripadnost zaposlenih podjetju, hkrati pa bi bil tudi sproščujoč in zabaven.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN	Dn
DC	UDC 331.103
CX	Team work/wood company/educational teambuilding
AU	KOGOVŠEK, Jana
AA	KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
PP	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB	University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY	2016
TI	TEAM WORK AND EDUCATIONAL TEAMBUILDING PROGRAMS IN MICRO AND SMALL WOOD COMPANIES
DT	Graduation Thesis (University studies)
NO	VII, 49 p., 30 fig., 10 tab., 2 ann., 20 ref.
LA	Sl
AL	sl/en
AB	Due to its success, teamwork has become an important part of work organization. When forming efficient teams, teambuilding programmes are of great value. We prepared a questionnaire and sent it to managers of micro and small wood companies. Using the questionnaire, we analysed teamwork in micro and small wood companies and their knowledge about teambuilding programmes. We have concluded that managers of wood companies already have experience with teamwork and work organization in teams is already present in the work process. The employees have already undertaken teambuilding programmes; mostly entertaining programmes. The teambuilding programmes are suitable for all employees. There is substantial interest in teambuilding programmes which stimulate efficiency and productivity, solving problems regarding communication, loyalty and moreover teambuilding is perceived as a form of relaxation outside the working environment. Taking into consideration the analysis of the questionnaire answers, we have formed a suitable teambuilding programme, which would contribute to better employee communication; it would increase productivity, efficiency and employees' affiliation to the company and furthermore it would be relaxing and entertaining.

KAZALO VSEBINE

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	III
KEY WORDS DOCUMENTATION	IV
KAZALO VSEBINE	V
KAZALO SLIK	VII
KAZALO PRILOG	VIII
1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJ NALOGE	1
1.3 METODA DELA	2
2 PREGLED OBJAV	3
2.1 TIM IN TIMSKO DELO	3
2.1.1 Razlika med timom in skupino	5
2.1.2 Vloga vodje v timu	6
2.1.3 Oblikovanje tima	8
2.1.4 Prednosti in slabosti timskega dela	13
2.2 TIMSKI IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI	15
3 MATERIALI IN METODE	17
4 REZULTATI	20
5 RAZPRAVA IN SKLEPI	30
5.1 RAZPRAVA REZULTATOV	30
5.2 OBLIKOVANJE TIMSKIH IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	32
5.2.1 Analiza intervjujev	32
5.2.1.1 Povzetek intervjuja s poslovnim trenerjem. Damirjem Novakom	33
5.2.1.2 Povzetek intervjuja s trenerko teambuilding programov Špelo Tomšič iz podjetja TBA d.o.o.	33
5.2.2 Predlogi timskih izobraževalnih programov	34
5.3 SKLEPI	38
6 POVZETEK	40
7 VIRI	42
ZAHVALA	
PRILOGE	

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Skupine v primerjavi s timi (Maddux, 1992)	5
Preglednica 2: Jasnost in razumljivost ciljev in nalog	21
Preglednica 3: Sodelovanje pri načrtovanju ciljev	21
Preglednica 4: Povezanost in zaupanje med zaposlenimi	22
Preglednica 5: Razpravljanje o poteku dela in rezultatih	22
Preglednica 6: Skupno odločanje o pomembnih odločitvah	23
Preglednica 7: Resno in odgovorno sprejemanje dela	23
Preglednica 8: Odprta in sproščena komunikacija	24
Preglednica 9: Hitro in konstruktivno reševanje sporov	24
Preglednica 10: Analiza lastnosti timskega dela v lesnih podjetjih	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Vloge vodje v timu (Mihalič, 2014)	7
Slika 2: Tuckmanov model oblikovanja tima (Parker, 2008)	9
Slika 3: Hackmanov model petih faktorjev za uspešnost timov (Richard Hackman's Five Factor Model, 2015)	10
Slika 4: Faze razvoja uspešnega tima (Mihalič, 2014)	12
Slika 5: Krivulja uspešnosti tima (Katzenbach in Smith, 2003)	12
Slika 6: Pet ključnih prednosti tima (Daft, 2016)	14
Slika 7: Odstotek anketirancev glede na položaj v podjetju (N = 30)	17
Slika 8: Število zaposlenih v podjetjih anketirancev (N = 30)	18
Slika 9: Izkušnje s timskim delom (N = 29)	20
Slika 10: Jasnost in razumljivost ciljev in nalog (N = 31)	21
Slika 11: Sodelovanje pri načrtovanju ciljev	21
Slika 12: Povezanost in zaupanje med zaposlenimi (N = 29)	22
Slika 13: Razpravljanje o poteku dela in rezultatih (N = 29)	22
Slika 14: Skupno odločanje o pomembnih odločitvah (N = 29)	23
Slika 15: Resno in odgovorno sprejemanje dela (N = 30)	23
Slika 16: Odprta in sproščena komunikacija	24
Slika 17: Hitro in konstruktivno reševanje sporov (N = 29)	24
Slika 18: Povprečne vrednosti in standardni odkloni pri drugem vprašanju	25
Slika 19: Pomen besede teambuilding za anketirance (N = 29)	26
Slika 20: Ali so se anketiranci že udeležili teambuilding programa (N = 30)	26
Slika 21: Katerega teambuilding programa so se anketiranci že udeležili (N = 14)	26
Slika 22: Razlogi za udeležbo teambuilding programa (N = 30)	27
Slika 23: Za koga v podjetjih so primerni teambuilding programi (N = 29)	28
Slika 24: Zanimive teme teambuilding programov (N = 30)	28
Slika 25: Pogostost izvajanja teambuilding programov (N = 30)	29
Slika 26: Oblikovanje tima v lesnem podjetju	31
Slika 27: Potek delavnice Krepitev timskih vezi (TBA, 2015)	35
Slika 28: Ključne aktivnosti delavnice s področja koncepta vrednot v podjetju (TBA, 2015)	37
Slika 29: Utrinki programa Orkester (vir: TBA, d.o.o. 2015)	37
Slika 30: Utrinki iz programa Orkester (vir: TBA, d.o.o. 2015)	37

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Vprašanja za intervju

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Podjetja v različnih panogah se srečujejo s poslovnimi težavami in izzivi, ki jih prinaša globalizacija in tudi lesna podjetja niso izjema. Srečujejo se tako s tehnološkimi problemi, kot tudi organizacijskimi. Trg postaja vse bolj nestabilen, potrošniki zahtevni, konkurenca je vedno večja. Podjetja, ki želijo ostati na trgu se morajo stalno spreminjati, hitro prilagajati, razvijati. K uspehu pripomore sodobna tehnologija, vendar brez strokovno izobraženih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih ta ne koristi. Danes so dobri delavci konkurenčna prednost. Managerji morajo iskati rešitve za to, kako izdelati kakovosten proizvod z nizkimi stroški izdelave, kratkim dobavnim rokom, ob vsem tem pa skrbeti tudi za zadovoljne zaposlene. Pojavlja se več načinov organizacije dela, med katere spada tudi timsko delo; saj dober tim pripomore k uspešnosti podjetja in motiviranosti zaposlenih, ki zato lažje in bolj učinkovito opravljajo svoje delo.

Vedno več podjetij se pri oblikovanju in izboljševanju delovanja timov poslužuje t. i. programov za izgradnjo tima (ang. »teambuilding«), s katerimi želijo izboljšati medsebojne odnose, dvigniti motivacijo za delo in okrepiti zaupanje med zaposlenimi. Po mnenju strokovnjakov s področja upravljanja podjetij se v slovenskih podjetjih teh programov premalo poslužujejo. Tovrstni programi so primerni za vsa podjetja, čeprav jih najbolj pogosto izvajajo v farmacevtskih, v podjetjih na področju bančništva, trgovine in informacijske tehnologije.

Ponudba teambuilding programov je tudi na slovenskem trgu zelo pestra. Tako lahko zasledimo zabavne večere ob bovlincu, karaokah, različne aktivnosti in druženja v naravi ter tudi izobraževalne programe. V nalogi bomo več pozornosti namenili slednjim, saj se le-ti oblikujejo glede na specifične želje in potrebe naročnikov.

1.2 NAMEN IN CILJ NALOGE

V teoretične delu diplomske naloge bomo definirali tim in timsko delo, predstavili njegove prednosti in pomanjkljivosti, izpostavili oblikovanje učinkovitega tima in pomen vodje pri tem. V nadaljevanju bomo predstavili teambuilding, njegov razvoj, namen in vrste programov. Več pozornosti bomo namenili aktivnim izobraževalnim programom.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti ali je timski način dela primeren tudi v mikro in manjših lesnih podjetjih. Z raziskavo bomo ugotovili, ali je v lesnih podjetjih že prisotno timsko delo (oziroma njegove značilnosti), ali vodje poznajo teambuilding programe, katerih programov bi se z zaposlenimi udeležili in zakaj ter kakšni programi se jim zdijo primerni. Končni rezultat diplomske naloge bo izobraževalni program, ki ga bomo na podlagi analize vprašalnika sestavili s pomočjo teambuilding trenerja.

V diplomski nalogi bomo preverjali naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: manager pozna prednosti timskega dela.

Hipoteza 2: timsko delo v manjših lesnih podjetjih je pogosta oblika dela.

Hipoteza 3: v slovenskih lesnih podjetjih teambuilding programi niso poznani in jih ne izvajajo.

1.3 METODA DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo s pomočjo strokovne literature, člankov iz strokovnih revij in spletnih objav definirala izraza tim in timsko delo, predstavili njegove značilnosti in prednosti (ter tudi slabosti).

V nadaljevanju bomo opredelili namen in oblike teambuilding programov, njihov razvoj skozi čas in trenutne trende. Predstavili bomo vrste programov in načine izvajanja. Prav tako bomo predstavili pozitivne učinke teambuilding programov.

V raziskovalnem delu naloge bomo s pomočjo anketnega vprašalnika pri vodilnih v podjetjih preverili ali je timsko delo v podjetjih prisotno, kakšen je odnos do teambuilding programov, ali bi se jih udeležili in kakšni bi bili za podjetja primerni. Anketni vprašalnik bo izdelan s pomočjo spletne aplikacije Ika in poslan po elektronski pošti v naključno izbrana lesna podjetja. Analizo vprašalnika bomo opravili s pomočjo funkcij, ki jih ponuja spleta aplikacija Ika, izračuni bodo narejeni s programom MS Excel. Za lažje razumevanje in primerjavo rezultatov bomo podatke predstavili s pomočjo odstotkov, frekvenc, povprečne ocene in standardnega odklona. Rezultati bodo predstavljeni v obliki preglednic in grafov.

Končne rezultate anket bomo predstavili strokovnjakom s področja upravljanja podjetij, timskega dela in teambuilding programov ter z njimi opravili intervjuje. Na podlagi pridobljenih rezultatov vprašalnika, bomo oblikovali primeren izobraževalni program za manjše lesno podjetje.

2 PREGLED OBJAV

2.1 TIM IN TIMSKO DELO

Zametki timov oz. »delno avtonomne delovne skupine«, kot jih imenuje Kovač (1999), so se pojavile že v 20. letih prejšnjega stoletja pri Daimler Benzu, večji razmah so doživele v začetku 50. let v angleških rudarskih podjetjih in kasneje tudi v avtomobilski tovarni Volvo. Opazen trend večanja števila podjetij, ki so uvajala to obliko dela, se ponovno pojavi v 90. letih predvsem pod vplivom japonskih izkušenj in rezultatov v avtomobilski industriji (Kovač, 1999).

Leta 1980 so številne ameriške poslovne knjige poudarjale pomen timskega dela. Opisovale so ga kot »prijazen« način dela, vendar mu niso pripisovale bistvenega pomena pri uspešnosti organizacije. Svetovna konkurenca, spremenjena delovna sila, vpliv tehnologije, so prisilili podjetja, da so poskušali s timskim pristopom doseči stroškovno učinkovite in kakovostne proizvode ter storitve. Proti koncu 20. stoletja so se stvari začele spreminjati in timsko delo je postalo ključno pri oblikovanju poslovne strategije. Člani tima so postali enakovredni člani v procesu. Jasno je bilo, da ima učinkovito timsko delo več koristi: uvajanje novih izdelkov na trg je hitrejše, kupci dobijo boljše storitve, zaposleni so bolj zadovoljni, kakovost proizvodov raste, hkrati pa upadajo stroški proizvodnje, manj je časovnih izgub, poveča se ustvarjalnost in inovativnost (Parker, 2008).

Znanih je več različnih definicij tima, vsem pa je skupna razlaga, da je tim skupina ljudi, ki medsebojno sodeluje, se dopolnjuje, si zaupa in ima skupen cilj. Matematično bi tim lahko opisali s formulo $1 + 1 > 2$, kar pomeni, da dober tim s sodelovanjem med člani lahko doseže več kot posameznik v skupini, saj se člani med seboj dopolnjujejo na različnih področjih in s tem povečujejo učinkovitost skupine.

Možina (2002) je time poimenoval kar »gradbeni kamni organizacije.« »Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in s smotno rabo razpoložljivih virov.« V timu je zato pomembna vloga vsakega člana, zanj pa je ključno tudi neprestano usposabljanje (Možina, 2002).

Rozman in Kovač (2012) na enostaven način opredelita tim kot skupino, ki jo sestavljajo strokovnjaki z različnih področij, ki delujejo za doseganje skupnih ciljev.

Boller (2005) definira tim kot skupino ljudi, ki so združeni da bi dosegli skupen cilj, ki je za posameznika preobsežen. Po njenih besedah sta tim in timsko delo tesno povezana koncepta. Timsko delo je dejanje, proces, nekaj kar ljudje delajo. Ljudje v timu imajo skupen cilj, poslanstvo ali vizijo.

Daft (2016) tim opredeli kot skupino dveh ali več posameznikov, ki sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Tim po njegovem mnenju definirajo naslednje tri komponente:

- sestavljen je iz dveh ali več oseb,
- ljudje v timu vzajemno sodelujejo in
- stremijo k skupnemu cilju.

Timi se pojavljajo na vseh ravneh organizacije; na nižjih ravneh so pogosto zadolženi za opravljanje delovnih nalog. Timi za reševanje problemov, strateški in projektni timi so tipični za višje ravni organizacije (Kavčič, 1994). Ljudje v timu morajo imeti željo po sodelovanju in občasno žrtvovati individualne cilje, da bi s timom dosegli nekaj več. Naloge in cilji morajo biti jasno opredeljeni, vsi morajo imeti skupno vizijo. Komunikacija je sproščena, pretok informacij poteka v vse smeri, cilji in potrebe so znani vsem v timu (Daft, 2016).

»Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki se morajo med sabo sporazumevati in zato pride do procesa, ki ga pri individualnem delu in skupinskem delu ni. Tim je najprej skupina in mora šele nastati, za kar potrebuje čas« (Lipičnik, 1998).

Pomembno je, da timska organiziranost temelji na nehierarhičnih, spročenih in dinamičnih organizacijskih strukturah. Kakovosten tim zahteva visoko stopnjo odzivnosti, prilagodljivosti, povezanosti in usklajenosti celotnega organizacijskega sistema in tudi med posameznimi timi znotraj podjetja. Timi se ne oblikujejo samo znotraj podjetja, pogosto se oblikujejo tudi z zunanjimi sodelavci, dobavitelji, kupci in drugimi poslovnimi partnerji (Mihalič, 2014).

Po mnenju Kavčiča (1994) je timska organiziranost dela ena od možnih poti za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Primerna je predvsem za bolj zahtevne delovne naloge, saj posameznik spozna ideje drugih članov in s tem pridobi nove ter bolj bogate izkušnje.

Možina (2002) izpostavlja štiri ključne sestavine tima, in sicer proces odločanja, naravo dela, velikost tima in vlogo vodje.

Proces odločanja v timu ima prednosti in pomanjkljivosti. Kot glavne prednosti avtor izpostavlja: posebna znanja in več informacij, raznovrstne rešitve, doveznost za skupne rešitve in boljše razumevanje. Pomanjkljivosti so naslednje: t. i. skupinsko mišljenje, ki je posledica konformnega vedenja članov, prevlada posameznika, spregledovanje ciljev in prevelika poraba časa.

Narava dela je zato pomembna za uspešnost dela v timu. Pomembno je, da so podatki in informacije zbrani na enem mestu. Od članov tima je potrebno pridobiti čim več spretnosti in specifičnih znanj ter zamisli o potrebnem preoblikovanju delovne situacije. Preden se lotimo novega projekta, je dobro da člane seznanimo z njihovimi in skupnimi nalogami ter da se s potekom dela strinjajo. Tako bo veliko manj težav, stroškov in porabe časa.

Optimalno velik tim ima od pet do deset članov. V primeru večjih timov lahko nastanejo težave v komuniciranju, timsko odločanje postane bolj centralizirano, odnosi v timu niso več osebni, norme in postopki postanejo bolj formalni. V izogib naštetemu, Možina (2002) predlaga oblikovanje podtimov z vodji, ki se občasno sestajajo in poročajo o delu, predlogih in sklepih.

Vodja v timu je zadolžen za zbiranje informacij, motiviranje članov, odkrivanje problemov in vodenje tima. Ključnega pomena je tudi ob reševanju nesoglasij, ravnanju s časom in ob spremembah (Možina, 2002).

Kdaj se je pametno odločiti za timski način dela? Odvisno je od zahtevnosti, vrste naloge in časa. Za timski način dela se odločimo, ko se lotimo nečesa novega in manj znanega ter s časovno omejitvijo.

»Timski način dela je torej nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev« (Možina, 1998).

Ljudje v timu morajo imeti željo po sodelovanju in občasno žrtvovati individualne cilje, da bi s timom dosegli nekaj več. Naloge in cilji morajo biti jasno opredeljeni, vsi morajo imeti skupno vizijo. Komunikacija je sproščena, pretok informacij poteka v vseh smereh, cilji in potrebe so znani vsem v timu (Daft, 2016).

2.1.1 Razlika med timom in skupino

V podjetjih se pogosto zamenjuje skupinsko in timsko delo. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Pri timskem delu je potrebno vzdrževati ravnovesje med posameznikom, nalogo in skupino, kar zahteva veliko energije in časa.

»Skupine se razvijejo v time, kadar postane njihov splošni namen razumljiv vsem njihovim članom« (Maddux, 1992).

Podrobno so razlike opisane v spodnji tabeli.

Preglednica 1: Skupine v primerjavi s timi (Maddux, 1992)

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če so cilji skupni, v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje najuspešneje dosega z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okoli tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali

jemljejo preprosto kot najeti delavci.	postaviti.
Članom naročijo, kaj morajo delati, namesto da bi jih vprašali, kakšen bi bil najboljši način za doseg ciljev. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar vodi k boljšemu doseganju ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in uporabljajo pri delu, kar so se naučili. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznavajo konflikt kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo pri odločitvah, ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti, ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

2.1.2 Vloga vodje v timu

Vodenje je po definiciji »proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji« (Kavčič, 1994).

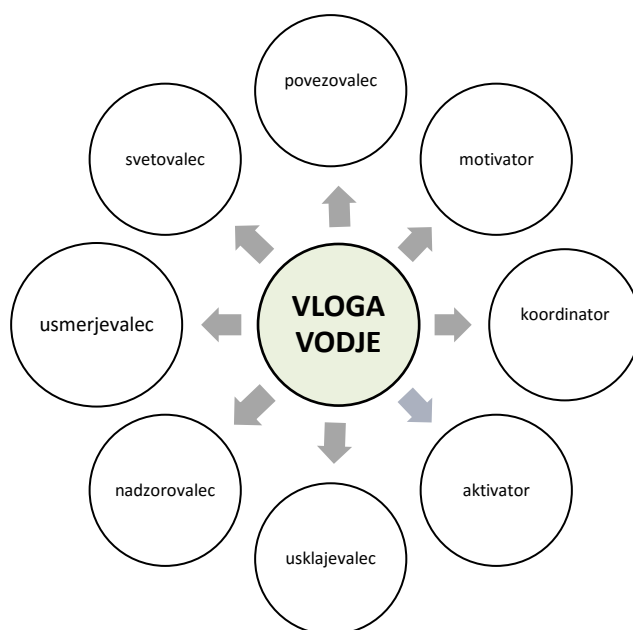
Uspešnost tima je odvisna od kakovosti skupinskega mišljenja, doseganje skupnih ciljev pa je glavna naloga in funkcija vodje. »Pravi timski vodja bo pomenil gonilno silo, dajal navdih in bo delo bolj izvajal kot ga nadziral« (Heller in Hindle, 2001). Pravi vodja mora izkazovati močno pripadnost timu.

V timu vodja prevzame vlogo koordinatorja, načrtovalca izvedb nalog in organizatorja poteka dela. Med izvedbo spremlja napredek, analizira in rešuje odstopanja. Prav tako mora svoje sodelavce usmerjati, jim svetovati in pomagati, če opazi, da upada

produktivnost ali jim primanjkuje znanja. Vodja je v vlogi prvega med enakimi in avtoriteta tima (Mihalič, 2014).

Prvotno je vloga vodje povezovalna. Povezati mora različna znanja, osebnostne lastnosti, sposobnosti in zmožnosti v čim bolj homogeno skupino, da bi ta dosegla zastavljen cilj. Dober vodja mora voditi vsakega posameznika znotraj tima in hkrati tim kot celoto. Vodja mora prilagoditi način vodenja posebnostim, kompetencam in zmožnostim članov tima. Za to mora biti dobro izobražen in seznanjen z njihovimi znanji, veščinami, izkušnjami, osebnostnimi lastnostmi, ambicijami in željami (Mihalič, 2014).

Bistveno je, da je vodenje demokratično in participativno. Komunikacija med člani tima mora potekati vodoravno in po vseh kanalih (Rozman, Kovač, 2012). Participativno vodenje temelji na spoznanju, da ima veliko članov tima neizkoriščene potenciale, ki jih dober vodja koristno uporabi. Vodenje mora temeljiti na usklajenosti, namen je doseganje skupnih rezultatov, pri čemer vsak član tima dobi občutek odgovornosti za uspešnost naloge.



Slika 1: Vloge vodje v timu (Mihalič, 2014)

Vodja tima mora biti pozoren tudi zunanje okolje in mu omogočati najbolj učinkovito prilagajanje morebitnim spremembam. V zunanjem okolju vodja ustvarja povezave, predstavlja in zastopa cilje tima, zagotavlja sredstva za delovanje tima in skrbi za pretok informacij iz okolja do članov tima.

Pogosto je razlog za neuspešnost tima napačen način vodenja oz. pomanjkanje določenih lastnosti vodje, ki je običajno premalo timsko usmerjen. Odločitve sprejema sam, brez posvetovanja z zaposlenimi, prav tako se z njimi ne pogovarja o problemih. Posledično zaposleni ne čutijo pripadnosti podjetju, zmanjša se povezanost med oddelki, produktivnost upada in posledično so rezultati poslovanja slabi.

Pri vodenju tima je zato zelo pomembna usmerjenost k rezultatom in zaposlenim. Uspešen vodja mora imeti razvite medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, biti mora visoko motiviran za delo in to uspešno prenašati na ostale člane tima. Pomembno je, da se neprestano uči in razvija osebnostne lastnosti, kar pripomore k učinkovitejšemu delu za zaposlenimi.

2.1.3 Oblikovanje tima

Uspešnost tima se začne s pravilnim oblikovanjem, vseeno pa to še ni zagotovilo za dolgoročnejši uspeh in učinkovitost. Potrebni so sistematičen razvoj, načrtno usmerjanje in vodenje. Predpogoj za oblikovanje posameznega tima je natančno poznavanje znanj, veščin, izkušenj, osebnostnih lastnosti, sposobnosti, potenciala, ambicij ljudi, ki jih želimo združiti v tim.

Pri oblikovanju tima je potrebno izhajati iz potreb, ciljev in želenih rezultatov, ki izhajajo iz potreb, želja, zahtev strank in priložnosti na trgu. V praksi se pogosto pojavi napaka, da se cilje, naloge in dela prilagaja zmožnosti tima, ne pa obratno. Zelo je pomembno, da se tim vedno oblikuje od zunaj, glede na potrebe trga, želje in zahteve strank. Predvideti je treba tudi hitre spremembe na trgu, zato se mora tim nenehno nadgrajevati in pridobivati nova znanja in veščine.

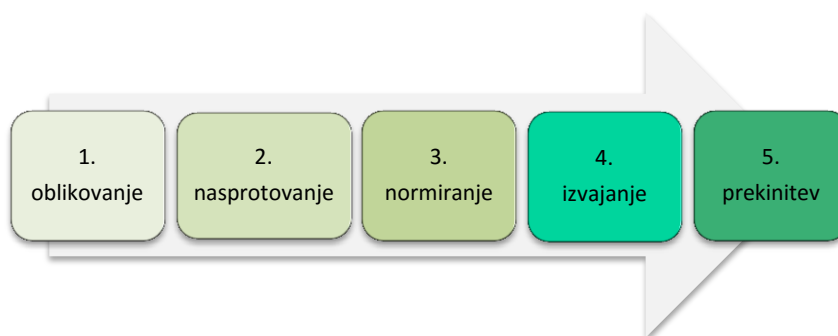
Na podlagi nalog in projektov, ki jih bo tim opravljal, ločimo vodstvene oz. strateške, delovne in operativne time. Velikost, število in vrsta timov so odvisni tudi od velikosti organizacije, v kateri bodo delovali. V velikih in srednje velikih podjetjih se običajno oblikujejo stalni in začasni timi, v majhnih podjetjih pa samo nekaj manjših stalnih ali začasnih projektnih, delovnih timov in stalen vodstveni. V mikro podjetjih se največkrat oblikuje en sam stalni tim, ki ima hkrati vlogo vodstvenega, delovnega in projektnega tima. Tudi v enoosebnih podjetjih se lahko oblikuje tim v povezavi z dobavitelji, kupci, strankami ali drugimi poslovnimi partnerji. Pogosto se oblikujejo tudi virtualni timi zlasti v primeru mednarodnih projektov, dela na domu in krajevno oddaljenih članov tima (Mihalič, 2014).

Pri izbiri članov tima je potrebno upoštevati raznolikost, glede znanj, osebnostnih lastnosti in izkušenj. Tim mora biti uravnotežen z vidika starosti, spola, sposobnosti, ambicij, načina dela. Pri oblikovanju tima ni bistveno, da izberemo najboljše posameznike, temveč moramo izbrati najustreznejše člane. V timu, ki je sestavljen izključno iz visoko usposobljenih, talentiranih in samozadostnih posameznikov, pogosto pride do

tekmovalnosti in ravnovesje se poruši. Člani tima se morajo dopolnjevati in sodelovati, saj to spodbuja raznolikost (Mihalič, 2014).

Najbolj vplivna študija oblikovanja tima je Tuckmanov model. Po njegovem mnenju mora iti vsak tim skozi štiri faze oblikovanja, ki si sledijo v določenem zaporedju, če želi biti uspešen. V fazi oblikovanja posamezniki oblikujejo skupino, se spoznavaajo in odkrivajo svoje vloge v timu. Najbolj kritična je naslednja faza, ki pa je nujno potrebna za nastanek tima. V fazi nasprotovanja člani začnejo izražati svoja mnenja in stališča, zato pogosto pride do nasprotovanj. Sledi ji faza normiranja oziroma sprejemanja pravil, v kateri se začnejo oblikovati pravila, vrednote in cilji tima. Člani se med seboj povezujejo, več se zaupanje. Zadnja faza je izvajanje - tim je enoten in usklajen, motiviranost je na visoki stopnji, delo poteka učinkovito in brez nasprotovanj (Parker, 2008).

Kasneje je bila modelu dodana tudi 5. faza, prekinitev. V tej fazi je naloga končana, znani so rezultati uspešnosti in tim se lahko razide.



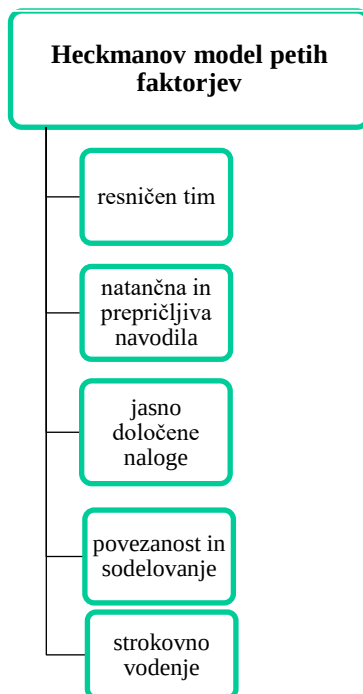
Slika 2: Tuckmanov model oblikovanja tima (Parker, 2008)

Učinkovit tim je Parker (2008) opisal z dvanajstimi značilnostmi:

1. jasen namen (vizija, cilji in naloge so jasno določeni in sprejeti pri vseh članih tima),
2. neformalnost (sproščeno vzdušje, brez napetosti ali znakov dolgočasje),
3. sodelovanje (vsi člani tima sodelujejo v celotnem procesu),
4. poslušanje (člani se med seboj poslušajo, sprašujejo in razpravljajo da pridejo do novih idej),
5. konstruktivno reševanje problemov (probleme se izpostavi in reši),
6. soglasje pri sprejemanju odločitev,
7. odprta komunikacija in zaupanje (člani tima svobodno izražajo svoja mnenja in si zaupajo, komunicirajo tudi izven srečanj),
8. jasno razdeljene vloge in zadolžitve (naloge so enakomerno porazdeljene med člane tima, jasno opredeljene in sprejete s strani članov),
9. deljeno vodstvo (kljub temu, da ima tim formalnega vodjo, funkcijo vodje občasno prevzamejo tudi drugi, odvisno od potreb skupine, trenutnih okoliščin in spretnosti članov),

10. zunanji odnosi (pomembni so odnosi s strankami in zunanjim svetom, da dobijo povratne informacije kako so učinkoviti),
11. raznolikost (raznolikost članov ustvarja učinkovit tim, saj člani sprejmejo in spoštujejo vsakega posameznika),
12. samoocenjevanje (tim kritično analizira svojo uspešnost in po potrebi spremeni način in potek dela).

Pri sestavljanju in upravljanju učinkovitih timov se je potrebno osredotočiti na pet pomembnih pogojev, ki jih je na podlagi raziskave zapisal Richard Hackman leta 2002. Z raziskavo je ugotovil, zakaj so nekatere skupine uspešne in nato opredelil pogoje, ki vplivajo na razvoj učinkovitega tima ter tako razvil tako imenovani model petih faktorjev (ang. »*Five Factor Model*«).



Slika 3: Hackmanov model petih faktorjev za uspešnost timov (Richard Hackman's Five Factor Model, 2015)

Ljudje v timu morajo vedeti, kdo je njegov član in kdo ne – tim mora biti resničen. To je naloga vodje. Pomembno je, da so naloge v timu jasno, natančno in prepričljivo opredeljene ter članom predstavljajo izziv. Dober tim mora imeti dobro zasnovano organizacijsko strukturo, ki mu omogoča obstoj. Vključen je sistem nagrajevanj, upravljanja s človeškimi viri in informacijske podpore. Velik poudarek je na strokovnem vodenju, pri čemer vodja spremlja posameznika in tim od začetka do konca (Richard Hackman's Five Factor Model, 2015).

Oblikovanje tima je proces, ki zahteva celostno in postopno preoblikovanje podjetja. Seveda je potrebno sprejeti določene ukrepe, s katerimi se zagotovi temeljne pogoje za timsko delo. Nekaj ukrepov, ki jih izpostavi Mihalič (2014):

- združitev zaposlenih v time,
- demokratično vodenje zaposlenih,
- uvajanje skupinskega načina sprejemanja odločitev,
- sproščena komunikacija med vodjo in zaposlenimi,
- redno spremljanje rezultatov, hitro in sprotno reševanje odstopanj.

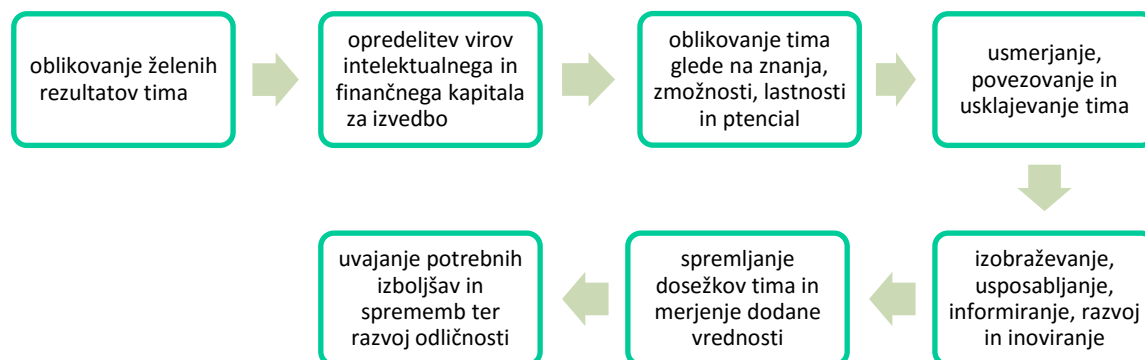
V praksi redko najdemo učinkovite time, saj je za njihovo oblikovanje potrebnega veliko truda, znanja, zavzetosti in zaupanja med člani pri doseganju skupnih ciljev.

Tim sam po sebi ni učinkovit samo zato, ker je tim. Veliko je dejavnikov, ki delujejo proti njegovi učinkovitosti, zato je potrebno neprestano skrbeti za ohranjanje in razvoj tima. Avtorji navajajo različne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost. Florjančič je izpostavil ključne; to so jasen in navdušujoč cilj, struktura, ki ustreza nalogi, kooperativna klima, usposobljeni člani, spodbudno vedenje in zunanja podpora ter priznanje (Florjančič, 1994). Za učinkovito timsko delo je ključnega pomena tudi zaupanje med člani. Zaupanje ne pomeni smo, da člani lahko računajo na pomoč sodelavcev, ko jo potrebujejo. V timu ima zaupanje mnogo večji pomen. Je prepričanje, da so vsi nameni članov dobri in sledijo skupnim ciljem.

Pomembno je, da vsak posameznik v timu v največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje. Ko so njihove najboljše sposobnosti združene, da bi s tem pokazali svojo premoč in zmanjšali svoje slabe lastnosti, so cilji tima običajno doseženi. Uspešen razvoj tima lahko zavira posameznik, ki želi izstopati (Maddux, 1992).

Za oblikovanje in razvoj uspešnega tima sta pomembna premišljena izbira in usposabljanje članov tima na področjih sodelovanja in učinkovitega dela v okviru svojih vlog. Oblikovanje tima se začne, ko se člani odločijo, da bodo sodelovali pri zastavljeni nalogi. Načini so različni. Oblikovanja se lahko lotimo po enostavni shemi (opredelimo problem, nalogo, izpostavimo ovire in predlagamo rešitev), lahko pa izberemo bolj razčlenjeno pot. V tem primeru natančno opredelimo cilje (podjetja, tima in posameznika), strateško načrtujemo (kaj bi radi dosegli v posameznem obdobju in na kakšen način), predstavimo pričakovanja posameznikov in vodje, opredelimo, kdo odloča in kako bodo opredeljene odločitve, organiziramo delo, analiziramo kulturo dela v timu (kakšna je in ali jo lahko izboljšamo), analiziramo povezanost z drugimi oddelki, preverimo prednosti in slabosti (v čem smo dobri, kje so naše slabosti, ali jih lahko popravimo) in se soočimo z obstoječimi problemi (Možina, 2002).

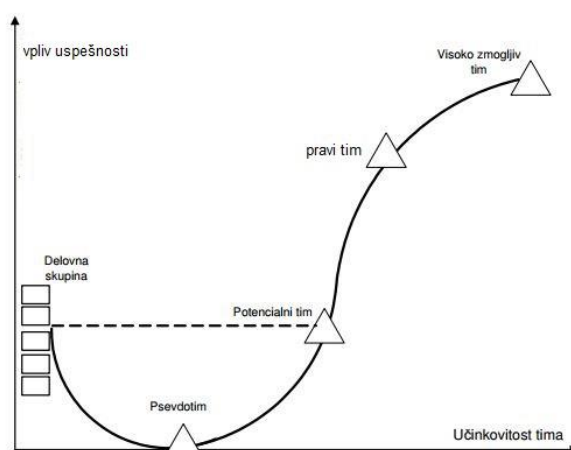
Mihalič (2014) razvoj tima razdeli v naslednje faze:



Slika 4: Faze razvoja uspešnega tima (Mihalič, 2014)

Za oblikovanje tima je pomembno, da zamisel o tem pravilno razumejo vsi. Vodja mora zavestno uvajati timsko delo, pomembno pa je, da ima do tega koncepta pozitivno stališče. Maddux (2002) izpostavlja naslednja stališča, do katerih mora imeti vodja pozitiven odnos: izberemo zaposlene, ki najbolj ustrezajo zahtevam dela in dobro sodelujejo z drugimi. Zaposlene pritegnemo k postavljanju ciljev, reševanju problemov in izboljšanju storilnosti. Spodbujamo jih k skupnemu delu, vzajemni pomoči in povezanosti. Pogovori so odprti, kar se spodbuja tudi med člani tima. Vodja pomaga članom, da se spoznajo med seboj in se tako naučijo zaupanja, spoštovanja in cenijo vsakega posameznika. Pomembno je, da so člani usposobljeni za delo. Spore v timu se rešuje hitro in korektno.

Katzenbach in Smith (2003) ponazorita nastajanje tima, od delovnih skupin preko psevdotimov do visoko učinkovitih timov s krivuljo prikazano na sliki 5.



Slika 5: Krivulja uspešnosti tima (Katzenbach in Smith, 2003)

Delovna skupina nima očitne potrebe po večji učinkovitosti. Prav tako nima potrebe po preoblikovanju v tim. Člani skupine si delijo informacije, pomagajo, vendar nimajo skupnega poslanstva, saj je poudarek na odgovornosti vsakega posameznika.

Psevdo tim je najšibkejši člen med vsemi. Tudi njegova učinkovitost je nižja kot pri delovni skupini, saj posameznika nima želje po oblikovanju skupnih ciljev.

Potencialni tim je na pravi poti, da postane pravi tim. Skupina si prizadeva za izboljšanje učinkovitosti. Člani želijo več informacij o ciljih in namenu skupine ter discipline pri oblikovanju skupne odgovornosti.

Pravi tim oblikuje majhno število ljudi ki so predani skupnemu cilju, namenu in delovnemu procesu.

Visoko učinkoviti tim izpolnjuje vse pogoje pravega tima, njegovi člani so močno predani k osebni rasti in uspehu. Je visoko nad vsemi skupinami in presega pričakovanja članov.

Krivulja kaže, da učinkovitost na stopnji psevdo tima zelo upade, saj člani ne delujejo kot tim, čeprav sami sebe imenujejo tako. Največji skok v učinkovitosti je sicer potreben med potencialnim in pravim timom. Črtna črta med pravim in visoko učinkovitim timom označuje izjemno osebno predanost vsakega člana, da skupina postane visoko učinkoviti tim. Črtna črta med delovno skupino in potencialnim timom ponazarja zaupanje, ki ga potrebujejo člani da se delovna skupina odloči postati tim. Pod to črtno črto so tveganja in razočaranja učinkovitosti psevdo timov.

2.1.4 Prednosti in slabosti timskega dela

Uvajanje in izvajanje timskega dela je priporočljivo zaradi številnih prednosti in pozitivnih sprememb.

Mihalič (2014) navaja naslednje:

- hitro, enostavno in kakovostno opravljanje nalog,
- učinkovita izmenjava in nadgrajevanje znanj, spretnosti, izkušenj,
- sprotno reševanje nastalih težav, ovir in zastojev pri delu,
- večji izkoristek intelektualnega in finančnega kapitala,
- višja stopnja doseganja strateških, taktičnih in operativnih ciljev,
- boljše poznavanje zahtev, učinkov in pomen dela za uspešnost organizacije,
- višja stopnja zaupanja in povezanosti med zaposlenimi,
- enakomerna porazdelitev odgovornosti in dolžnosti,
- hitrejša prilagajanje novim razmeram in potrebam organizacije,
- boljši pogoji za razvoj inovacij, lasten razvoj in raziskovanje,
- hitrejša rast, napredek in razvoj celotne organizacije,
- učinkovito in hitro prilagajanje spremembam,
- pozitiven vpliv na konkurenčnost podjetja,

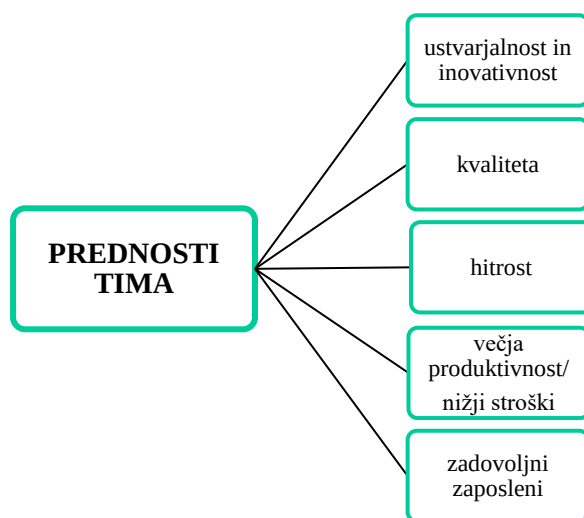
- večja učinkovitost in uspešnost celotne organizacije.

Pozitivne lastnosti timov, ki jih izpostavlja Kovač (1999), so večja motivacija in posledično učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna integracija, boljše obvladovanje novih in kompleksnih delovnih nalog, izgradnja inovativne, prilagodljive in h kupcem usmerjene organizacije. Zmanjšajo se stroški in poveča hitrost delovnega procesa.

Rozman in Kovač (2012) dodajata naslednje prednosti in slabosti timov. Kot pozitivno navajata, da timi aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika, izravnavajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov, vodijo h kakovostnejšim odločitvam, izboljšajo komunikacijo in povečujejo prilagodljivost podjetja.

Slabosti timskega dela pa vidita predvsem v visokih stroških uvajanja (izobraževanja, usposabljanja), veliki izgubi časa zaradi razprav, nejasni razmejitvi odgovornosti, osamosvojitvi timov in odtujitvi od problemov ter neupoštevanju individualizma.

Daft je prednosti tima pojasnil, kot je prikazano na sliki 6. Izpostavlja ustvarjalnost in inovativnost timov, saj so sestavljeni iz posameznikov z različnimi spretnostmi, izkušnjami in znanjem, zato skupaj prispevajo k višji ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju, boljšo kakovost dela zaradi povezovanja in deljenja znanj, hiter odziv, saj se lahko usklajeni in povezani timi na spremembe odzovejo hitro, prav tako so hitrejši pri ustvarjanju novih produktov, hitro se prilagajajo strankinim potrebam in željam. Dodaja pa še dve prednosti: višjo produktivnost in z njo povezane nižje stroške ter poudarjeno motiviranost in zadovoljstvo članov, saj delo v timu dobro vpliva na posameznikovo samozavest, pripadnost in mu pomaga razvijati njegove spretnosti.



Slika 6: Pet ključnih prednosti tima (Daft, 2016)

2.2 TIMSKI IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI

Timsko delo je vedno bolj cenjen in razširjen način dela. Da pa lahko med seboj uspešno sodelujejo ljudje z različnimi znanji, sposobnostmi in značajskimi lastnostmi, je potrebnega veliko medsebojnega sodelovanja, odprte komunikacije, zaupanja in usklajevanja.

Timi morajo poleg dela, ki ga opravljajo, skrbeti tudi za odnose med člani. V praksi se premalo pozornosti nameni povezanosti med posamezniki, kar lahko vodi do padca učinkovitosti. Timi, ki načrtno delajo na vzdrževanju pozitivne skupinske dinamike, se lažje spopadajo z vsakdanjimi izzivi pri delu in reševanju konfliktnih situacij. V ta namen so se razvili t. i. teambuilding programi.

Natančnega slovenskega prevoda za besedo teambuilding ni, saj se v medijih in literaturi večinoma uporablja kar angleški izraz »*teambuilding*«. Na spletni strani Znanstvenoraziskovalnega centra Slovenske akademije znanosti in umetnosti navajajo naslednjo obrazložitev besede teambuilding. »*Teambuilding* (pisano skupaj) se pojavi tudi v Slovarju novejšega besedja, kjer ima oznako, da gre za citatno besedo in razlago: skupek športnih in družabnih programov, ki so namenjeni spodbujanju motivacije skupine, navadno zaposlenih v nekem podjetju. Predlagamo, da bi naredili korak naprej tudi pri podomačitvi termina teambuilding in bi ga zapisovali kot timbuilding. Navsezadnje beseda tim v slovenščini že dolgo živi v podomačeni različici (torej ne kot team), običajna zveza je recimo timsko delo. Dosedanji poskusi prevodov po našem mnenju niso posebej posrečeni. Najpogostejši je gradnja tima (varianta izgradnja tima se pojavi redkeje), a se zdi, da pomensko ni ustrezen – bolj kot za gradnjo (tima) gre v resnici za utrjevanje (tima). Varianta jačanje tima je v rabi redka (poleg tega je tudi sestavina jačanje po SSKJ ni povsem nevtralna, ker ima kvalifikator *knjiž.*), poglobljanje timskega sodelovanja, ki ga navajate, pa je preveč opisno. V besedilih na spletu se pojavi tudi varianta krepitev tima, ki je pomensko sicer ustrezna, a zaenkrat zelo redka« (ZRC SAZU, 2014).

Teambulding programi so »programi, ki jih vodijo zunanji strokovnjaki s področja timskega dela in s timom načrtno delajo na gradnji odnosov med njihovimi člani. Na trgu obstajajo zelo različni programi, v splošnem pa se ukvarjajo predvsem s tremi področji, kot so izboljšanje komunikacije med člani tima, izboljšanje medsebojnega zaupanja med člani tima in dvig motivacije celotnega tima« (Polajnar, 2016).

Prvotno je bil teambuilding namenjen izboljšanju medosebnih in družbenih odnosov. Ker njegov koncept izhaja iz skupinske dinamike in socialne psihologije, je bil velik poudarek na krepitvi odnosov in skupinski povezanosti. Kasneje, ko je teambuilding pridobil večjo veljavo tudi v poslovnih organizacijah, je poudarek prešel na doseganju rezultatov, skupnih ciljev in opravljanje nalog. Sedaj se teambuilding ukvarja s tem, kako naj tim doseže svoje rezultate in kakšen je odnos med člani (Payne, 2001).

Večina teambuilding aktivnosti na prvi pogled izgleda kot igra, vendar je igra le sredstvo, s katerim se vpliva na proces razmišljanja. Med reševanjem nalog se poveča pripadnost skupini, komunikacija med člani postane bolj odprta, poveča se medsebojno zaupanje, izboljšata se sodelovanje in učinkovitost tima, udeleženci prepoznajo svojo vlogo v timu, naučijo se reševati spore, učenje je izkustveno in zabavno (Račnik, 2008).

Teambuilding se vedno izvaja namensko in je oblikovan tako, da izpolnjuje zastavljene cilje. Cilji naj bodo merljivi, saj tako lahko ovrednotimo učinkovitost programa. Teambuilding naj ne bo samo enkratni dogodek ali serija dogodkov, ki jih občasno izvajamo; postati mora proces (Payne, 2001).

Teambuilding že dolgo ni več le sindikalni izlet, gre za strokovne in ciljno usmerjene aktivne programe, pri katerih se udeleženci ukvarjajo z medsebojnimi odnosi. Pri teambuildingu se z različnimi aktivnostmi in strokovnimi vajami izpostavlja tim različnim izzivom, pri čemer se vidi kako funkcionira posameznik in kako tim kot celota. Programi temeljijo na izkustvene učenju in skupinski dinamiki (Polajnar, 2011).

Teambuilding se začne, ko tim zazna potrebo po njem. Pogosti kazalci so slaba komunikacija v timu, nesporazumi, nedokončane naloge, nizka stopnja zaupanja, obrambno in zaščitniško obnašanje, prelaganje krivde, pritoževanje čez druge člane tima, izogibanje skupnim srečanjem, podcenjevanje drugih, slabe odločitve ... V tem primeru je naloga vodje, da te simptome opazi in ugotovi, ali so prisotni med vsemi člani v skupini ali samo pri posameznikih ter ustrezno ukrepa (Payne, 2001).

V zadnjem času so se teambuilding programi iz zabavnih dogodkov razvili v »načrtne timske aktivnosti z jasno opredeljenimi izobraževalnimi cilji«, t. i. »edutainment« dogodka. Aktivnosti so še vedno sproščene in zabavne, vendar je vključeno tudi izobraževanje, katerega namen je izobraževanje je na praktičen način osvojiti načine timskega dela, analizirati delovanje tima in oblikovati načrt za nadaljnje sodelovanje.

Vse pogostejše se izvaja ciljno usmerjene timske programe z izobraževalno vsebino tudi za večje skupine ali celotno podjetje z več zaposlenimi. V podjetjih pri pripravi programa sledijo modelu vključevanja štiri ključnih komponent. Te komponente so skupinska dinamika (aktivnosti zahtevajo timsko delo in sodelovanje), izkustveno učenje (udeleženci znanja osvajajo v praksi), zabava (sproščeno in zabavno vzdušje) in izobraževalni cilj. Nadgradnja tradicionalnih programov tako omogoča višjo stopnjo zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih za sodelovanje (Edutainment - novi trendi ..., 2015).

3 MATERIALI IN METODE

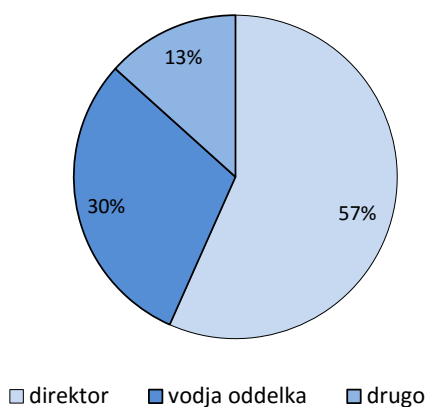
Za namen raziskave smo uporabili odprtokodno aplikacijo za spletno anketiranje www.1ka.si. Pripravili smo vprašalnik, sestavljen iz 13 vprašanj zaprtega tipa. Vprašanja so ponujala več možnih odgovorov, med katerimi so anketiranci izbirali trditve, najbolj značilne za njihova podjetja. Odgovore smo ovrednotili z ocenami od 1 naprej po intervalni lestvici. V primeru, da podani odgovori niso bili ustrezni, so anketirani pod točko »drugo« lahko zapisali svojega. Izjema je zadnje vprašanje, odprtega tipa, ki se nanaša na starost podjetja. V zaključku ankete smo anketirancem ponudili možnost, da zapišejo svoj elektronski naslov in dobijo vpogled v rezultate.

Anketni vprašalnik je bil poslan z elektronsko pošto v 68 naključno izbranih mikro in majhnih lesnih podjetjih. Namenjen je bil direktorjem in vodjem oddelkov. Vprašalnik je bil anonimen, zato smo sem zanesli na iskrenost in doslednost anketirancev ter zanemarili možnost, da podatki niso točni. Zaradi manjšega števila vrnjenih anketnih vprašalnikov rezultati morda ne prikazujejo realnega stanja v lesnih podjetjih.

Anketa je bila aktivna 14 dni. Ker je bil na začetku odziv slab, smo proti koncu poklicali v nekatera podjetja in prosili, da izpolnijo vprašalnik. Ob zaključku ankete je bilo v celoti ustrezno izpolnjenih 31 vprašalnikov, 37 neustrezno. Ustrezno izpolnjene ankete so tiste, ki vsebujejo vsaj nekaj odgovorov anketirancev, izločeni pa so bili neizpolnjeni vprašalniki (npr. anketiranec si je vprašalnik le ogledal in na vprašanja ni odgovarjal; anketiranec je kliknil na začetek ankete, vendar z reševanjem ni nadaljeval; anketiranec je kliknil na nagovor, nato pa anketo zapustil).

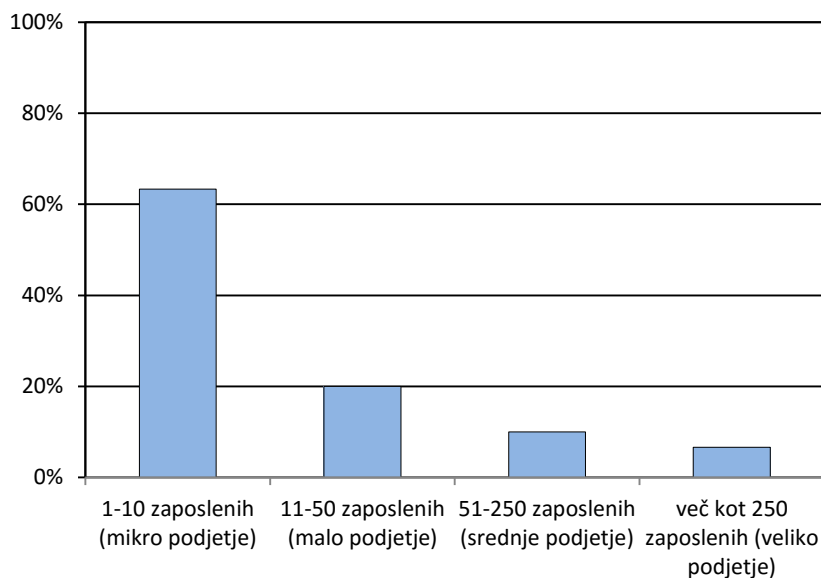
Za namen raziskovalnega dela smo uporabili 31 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Med anketiranci je bilo 57 odstotkov direktorjev, 30 odstotkov vodij različnih oddelkov, 13 odstotkov anketirancev pa je označilo »drugo« (slika 7).



Slika 7: Odstotek anketirancev glede na položaj v podjetju (N = 30)

Anketa je bila namenjena mikro in malim lesnim podjetjem (glede na število zaposlenih), od tega je bilo največ anketirancev iz mikro podjetij (63 %), 20 odstotkov jih je bilo iz malih, deset iz srednjih in dva iz velikih (slika 8).



Slika 8: Število zaposlenih v podjetjih anketirancev (N = 30)

Osnovna analiza vprašalnika je bila narejena neposredno v aplikaciji 1ka, s pomočjo funkcij Sumarnik, ki prikaže povzetek analize ankete, in Frekvenca, ki pokaže, kolikokrat je bil določen odgovor izbran. Rezultate smo nato izvozili in analizirali v programu Excel. Za analizo smo uporabili funkcije odstotek, povprečje in standardni odklon. Odgovore smo ovrednotili s številkami od 1 do n, da smo lahko izračunali omenjene vrednosti.

V našem primeru je delež število anketirancev, ki so izbrali določen odgovor (frekvenca), celota je število vseh anketirancev, ki so odgovarjali na posamezno vprašanje.

Povprečje (ali aritmetično sredino – $\bar{x}$) smo izračunali tako, da smo sešteli vse vrednosti spremenljivk in vsoto delili s številom podatkov. $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ so vrednosti podatkov, $f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$ njihove frekvence.

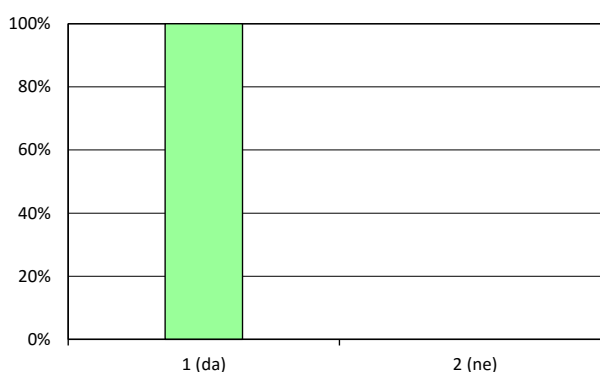
$$\bar{x} = \frac{f_1 \cdot x_1 + f_2 \cdot x_2 + f_3 \cdot x_3 + \dots + f_n \cdot x_n}{f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_n} \quad \dots (1)$$

Ker smo analizo naredili na vzorcu in ne na celotni populaciji, smo za izračun uporabili spodnjo enačbo za standardni odklon vzorca. s je standardni odklon vzorca, f_n vrednost frekvence, x_n vrednosti podatkov, x aritmetična sredina (povprečje), N pa predstavlja število vseh enot oziroma v našem primeru vsoto vseh, ki so odgovarjali na vprašanje (Košmelj, 2001).

$$s = \sqrt{\frac{f_1(x_1 - x)^2 + f_2(x_2 - x)^2 + f_3(x_3 - x)^2 + \dots + f_n(x_n - x)^2}{N - 1}} \quad \dots (2)$$

4 REZULTATI

Prvi dve vprašanji ankete sta se nanašali na timsko delo v podjetjih. Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, ali imajo anketiranci že izkušnje s timskim delom. Od vseh 29 anketirancev, ki so odgovorili, imajo vsi izkušnje s timskim delom, dva pa na vprašanje nista odgovorila, iz česar lahko sklepamo, da izkušenj s timskim delom nimata ali pa na vprašanje nista želela odgovoriti (slika 7).



Slika 9: Izkušnje s timskim delom (N = 29)

Analiza vprašanja: označite lastnosti, ki so značilne za način dela v vašem podjetju

Pri drugem vprašanju so bile izpostavljene glavne značilnosti timskega dela, pri katerih so anketiranci ocenili stopnjo strinjanja (1- sploh se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- delno se strinjam, 4- se strinjam in 5- popolnoma se strinjam).

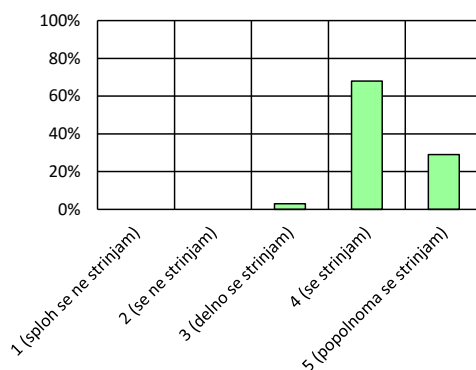
S tem vprašanjem smo preverili tudi hipotezi 1 in 2, s katerima smo predpostavili, da vodje poznajo prednosti timskega dela (1) in da je to pogosta oblika dela v manjših lesnih podjetjih (2). Drugo vprašanje bo zaradi pomembnosti pri vrednotenju hipotez bolj natančno analizirano v nadaljevanju.

Trditev 1: naloge in cilji so jasni in razumljivi.

Večina anketirancev se strinja, da so v njihovih podjetjih naloge in cilji jasni in razumljivi, kar dokazuje (preglednica 2) povprečna ocena 4,26. Pri oceni strinjanja so bili dokaj enotni, saj se jih je večina (68 %) s trditvijo strinjala. To dokazuje tudi nizek standardni odklon (0,51). Iz rezultatov lahko sklepamo, da vodje zaposlenim jasno in razumljivo predstavijo naloge in cilje.

Preglednica 2: Jasnost in razumljivost ciljev in nalog

trditev 1	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
naloge in cilji so jasni in razumljivi				
1 (sploh se ne strinjam)	0	0%	4,26	0,51
2 (se ne strinjam)	0	0%		
3 (delno se strinjam)	1	3%		
4 (se strinjam)	21	68%		
5 (popolnoma se strinjam)	9	29%		



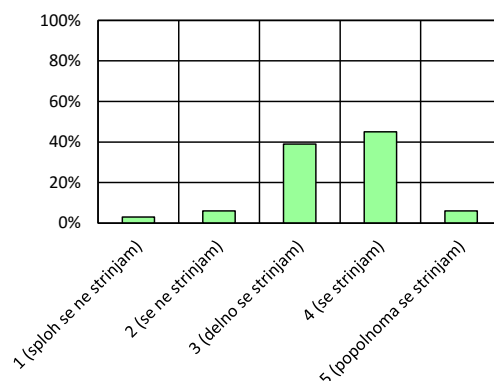
Slika 10: Jasnost in razumljivost ciljev in nalog
(N = 31)

Trditev 2: vsi v podjetju sodelujemo pri načrtovanju ciljev.

S trditvijo se je večina anketirancev delno strinjala oziroma strinjala, kar dokazuje (preglednica 3) povprečna ocena 3,45. Pri odgovorih niso bili tako enotni, kot pri prvem vprašanju, posledično je razpršenost od povprečja širša, in znaša 0,85. Vseeno je ocena strinjanja visoka, zato lahko sklepamo, da v podjetju skupaj z zaposlenimi načrtujejo cilje, ki jih želijo doseči.

Preglednica 3: Sodelovanje pri načrtovanju ciljev

trditev 2	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
vs v podjetju sodelujemo pri načrtovanju ciljev				
1 (sploh se ne strinjam)	1	3%	3,45	0,85
2 (se ne strinjam)	2	6%		
3 (delno se strinjam)	12	39%		
4 (se strinjam)	14	45%		
5 (popolnoma se strinjam)	2	6%		



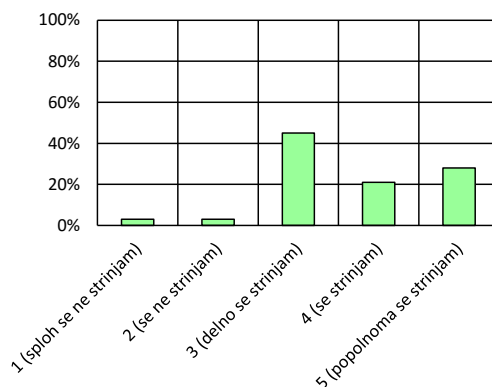
Slika 11: Sodelovanje pri načrtovanju ciljev
(N = 31)

Trditev 3: zaposleni so med seboj povezani, se dopolnjujejo in zaupajo.

Največ anketirancev (45 %) se s trditvijo delno strinja, povprečna ocena strinjanja je 3,66. Razpršenost ocen strinjanja (delno se strinjam, se strinjam in popolnoma se strinjam) je močna, kar prikazuje (preglednica 4) visok standardni odklon (1,04). Glede na rezultat lahko sklepamo, da so zaposleni med seboj dobro povezani in si zaupajo.

Preglednica 4: Povezanost in zaupanje med zaposlenimi

trditev 3	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
zaposleni so med seboj povezani, se dopolnjujejo in zaupajo				
1 (sploh se ne strinjam)	1	3%	3,66	1,04
2 (se ne strinjam)	1	3%		
3 (delno se strinjam)	13	45%		
4 (se strinjam)	6	21%		
5 (popolnoma se strinjam)	8	28%		



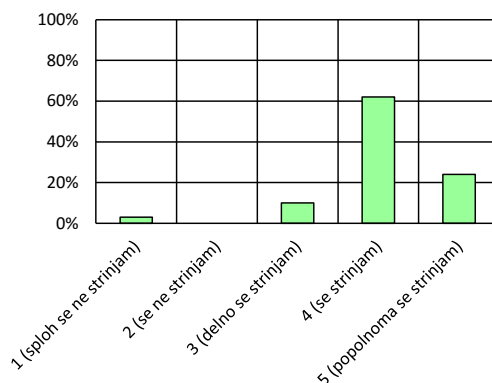
Slika 12: Povezanost in zaupanje med zaposlenimi (N = 29)

Trditev 4: redno razpravljamo o poteku dela in rezultatih.

Več kot polovica anketirancev (62 %) se je s trditvijo strinjala, zato je povprečna ocena 4,03. Razpršenost je nekoliko bolj očitna (0,82). Ocena strinjanja je visoka, zato lahko sklepamo, da v podjetjih z zaposlenimi redno razpravljajo o poteku dela in doseženih rezultatih.

Preglednica 5: Razpravljanje o poteku dela in rezultatih

trditev 4	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
redno razpravljamo o poteku dela in rezultatih				
1 (sploh se ne strinjam)	1	3%	4,00	0,82
2 (se ne strinjam)	0	0%		
3 (delno se strinjam)	3	10%		
4 (se strinjam)	18	62%		
5 (popolnoma se strinjam)	7	24%		



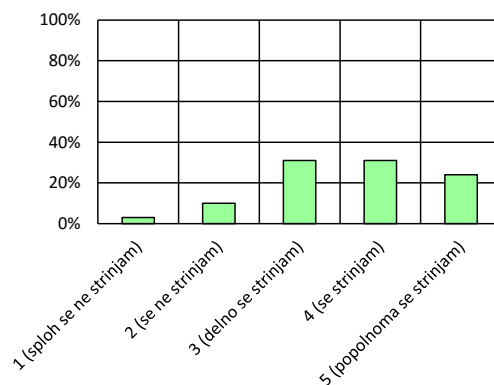
Slika 13: Razpravljanje o poteku dela in rezultatih (N = 29)

Trditev 5: o pomembnih odločitvah odločamo skupaj.

Pri tej trditvi je razpršenost okoli povprečne ocene široka, kar nam prikazuje visok standardni odklon (1,08). Najbolj pogosto so se anketiranci s trditvijo delno oziroma strinjali, 24 odstotkov se jih je s trditvijo celo popolnoma strinjalo. Povprečna ocena strinjanja je 3,62 (preglednica 6).

Preglednica 6: Skupno odločanje o pomembnih odločitvah

trditev 5	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
o pomembnih odločitvah odločamo skupaj				
1 (sploh se ne strinjam)	1	3%	3,62	1,08
2 (se ne strinjam)	3	10%		
3 (delno se strinjam)	9	31%		
4 (se strinjam)	9	31%		
5 (popolnoma se strinjam)	7	24%		



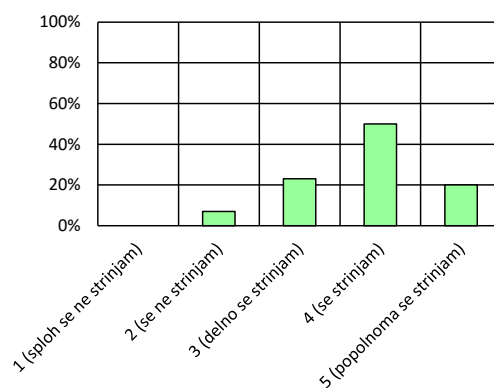
Slika 14: Skupno odločanje o pomembnih odločitvah (N = 29)

Trditev 6: vsi zaposleni svoje delo sprejemajo resno in odgovorno.

Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo je 3,83, strinjala se je polovica anketirancev. Kljub temu odgovori niso bili povsem, zato je standardni odklon višji (0,83). Iz rezultatov lahko sklepamo, da se vodje strinjajo, da zaposleni svoje delo sprejemajo resno in odgovorno.

Preglednica 7: Resno in odgovorno sprejemanje dela

trditev 6	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
vsii zaposleni svoje delo sprejmejo resno in odgovorno				
1 (sploh se ne strinjam)	0	0%	3,83	0,83
2 (se ne strinjam)	2	7%		
3 (delno se strinjam)	7	23%		
4 (se strinjam)	15	50%		
5 (popolnoma se strinjam)	6	20%		



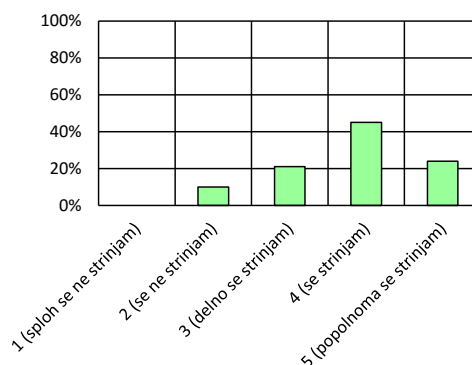
Slika 15: Resno in odgovorno sprejemanje dela (N = 30)

Trditev 7: komunikacija v podjetju je odprta in sproščena.

Odgovori anketirancev niso bili enotni, standardni odklon je visok (0,93). Vseeno pa je povprečna ocena strinjanja s to trditvijo visoka (3,83), zato lahko sklepamo da v podjetjih komunicirajo odprto in sproščeno.

Preglednica 8: Odprta in sproščena komunikacija

trditev 7	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
komunikacija v podjetju je odprta in sproščena				
1 (sploh se ne strinjam)	0	0%	3,83	0,93
2 (se ne strinjam)	3	10%		
3 (delno se strinjam)	6	21%		
4 (se strinjam)	13	45%		
5 (popolnoma se strinjam)	7	24%		



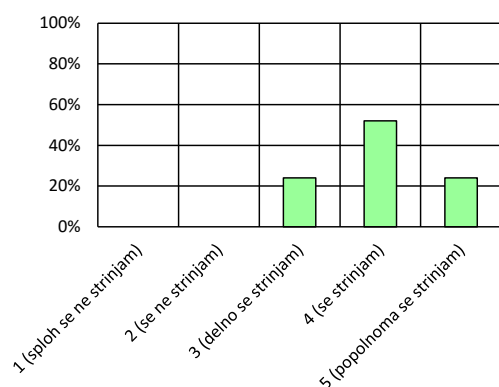
Slika 16: Odprta in sproščena komunikacija
(N = 29)

Trditev 8: spore rešujemo hitro in konstruktivno.

Po mnenju večine anketirancev (52 %) v podjetjih spore rešujejo hitro in konstruktivno, saj je povprečna ocena strinjanja visoka (4,00). Zaradi višine standardnega odklona (0,71) sklepamo, da so odgovarjali dokaj enotno in potrdimo, da je reševanje sporov v podjetjih hitro in konstruktivno (preglednica 9).

Preglednica 9: Hitro in konstruktivno reševanje sporov

trditev 8	frek.	odst.	povpr. ocena	std. odklon
spore rešujemo hitro in konstruktivno				
1 (sploh se ne strinjam)	0	0%	4,00	0,71
2 (se ne strinjam)	0	0%		
3 (delno se strinjam)	7	24%		
4 (se strinjam)	15	52%		
5 (popolnoma se strinjam)	7	24%		



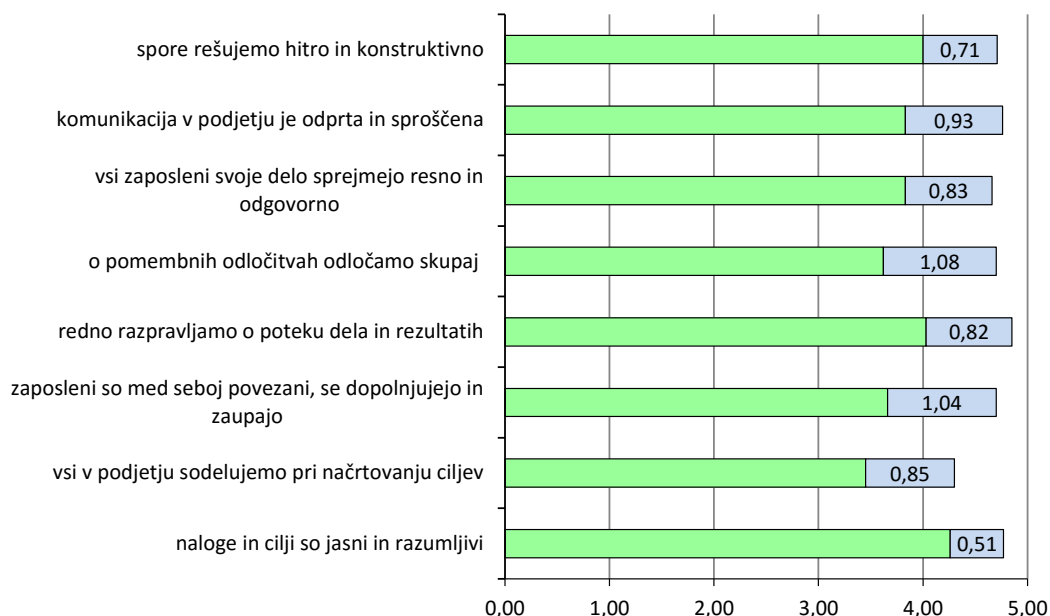
Slika 17: Hitro in konstruktivno reševanje sporov (N = 29)

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so v podjetjih že usmerjeni k timski organiziranosti, saj so anketiranci na trditve največkrat odgovarjali z ocenama delno se strinjam (ocena 3) in se strinjam (ocena 4). Iz povprečnih ocen (preglednica 10) lahko sklepamo, da v podjetjih naloge in cilji jasni in razumljivi (najvišja povprečna ocena 4,26; nizki standardni odklon 0,51), najslabše jim gre na področju sodelovanja pri načrtovanju ciljev (najmočnejša razpršenost - visoki standardni odklon - 1,08).

Glede na rezultate (slika 16) lahko sklepamo, da so v podjetjih vse lastnosti timskega dela dobro ocenjene.

Preglednica 10: Analiza lastnosti timskega dela v lesnih podjetjih

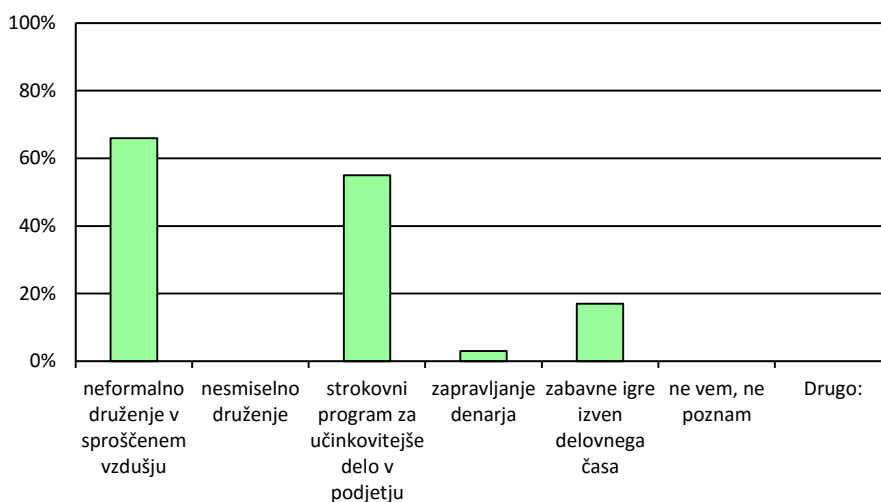
	TRDITEV	povpr. ocena	std. odklon
1	naloge in cilji so jasni in razumljivi	4,26	0,51
2	vsi v podjetju sodelujemo pri načrtovanju ciljev	3,45	0,85
3	zaposleni so med seboj povezani, se dopolnjujejo in zaupajo	3,66	1,04
4	redno razpravljamo o poteku dela in rezultatih	4,03	0,82
5	o pomembnih odločitvah odločamo skupaj	3,62	1,08
6	vsi zaposleni svoje delo sprejmejo resno in odgovorno	3,83	0,83
7	komunikacija v podjetju je odprta in sproščena	3,83	0,93
8	spore rešujemo hitro in konstruktivno	4,00	0,71



Slika 18: Povprečne vrednosti in standardni odkloni pri drugem vprašanju

Analiza vprašanja 3: kaj si razlagate pod besedo »teambuilding«?

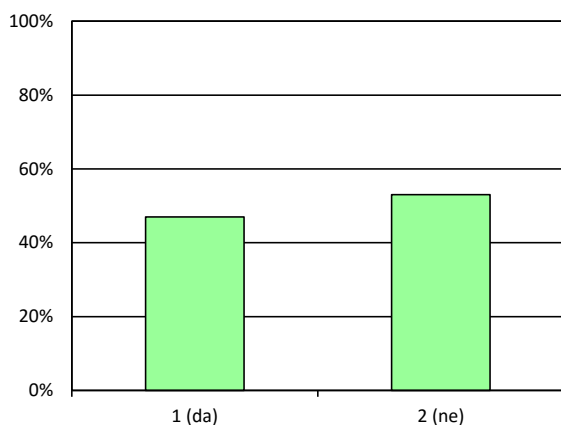
Pri tretjem vprašanju smo anketirance spraševali, kaj predstavlja beseda teambuilding. Na vprašanje jih je odgovorilo 29. Za večino (66 %) je teambuilding neformalno druženje v sproščenem vzdušju, 55 odstotkov anketirancev meni, da gre za strokovni program za učinkovitejše delo v podjetju, za 17 odstotkov so to zabavne igre izven delovnega časa, majhen odstotek pa meni, da so teambuilding programi zapravljanje denarja. Glede na rezultate sklepamo, da so vsi anketiranci seznanjeni s teambuildingom, vendar za večino pomeni druženje v sproščenem okolju.



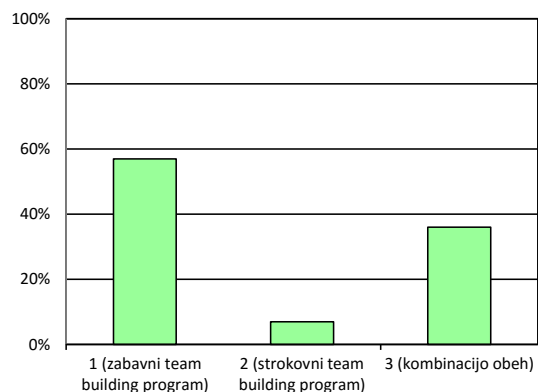
Slika 19: Pomen besede teambuilding za anketirance (N = 29)

Analiza vprašanja 4: ali ste se z zaposlenimi že udeležili kakšnega teambuilding programa.

V nadaljevanju smo preverjali, ali so se v podjetju že kdaj udeležili teambuilding programa in kakšne vrste. Pritrnilno je odgovorilo 47 odstotkov anketirancev, kar je presenetljivo velik delež, 53 odstotkov pa se jih takšnega programa še ni udeležilo. Od teh, ki so se programa že udeležili, se jih je večina udeležila zabavnega teambuilding programa, v odgovorih so sledili kombinirani programi, samo eno podjetje pa se je udeležilo strokovnega izobraževalnega programa. S tem vprašanjem smo tudi preverjali hipotezo 3, s katero smo predpostavili, da v podjetjih teambuilding programi niso poznani in jih ne izvajajo.



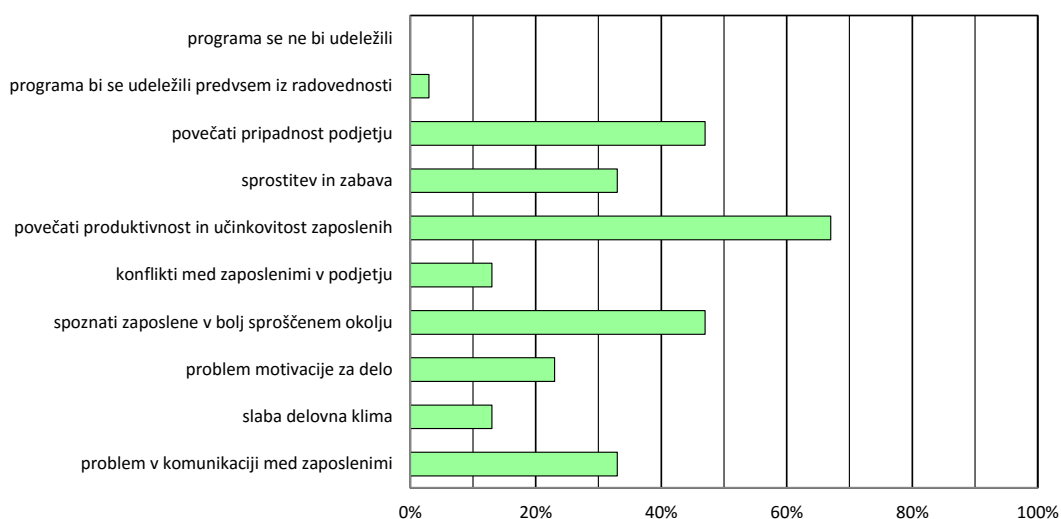
Slika 20: Ali so se anketiranci že udeležili teambuilding programa (N = 30)



Slika 21: Katerega teambuilding programa so se anketiranci že udeležili (N = 14)

Analiza vprašanja 6: zakaj bi se z vašimi zaposlenimi udeležili teambuilding programa.

Pri šestem vprašanju nas je zanimalo, s kakšnim razlogom bi se anketiranci programa udeležili. Ker so podatki med seboj neodvisni in razvrščeni naključno, smo za prikaz odgovorov izbrali frekvence in jih izrazili v odstotkih. Glede na rezultate bi se programa udeležili vsi anketiranci, vendar z različnimi razlogi. Največ, kar 67 odstotkov, bi se jih teambuilding programa udeležilo z namenom povečanja učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih pri delu. Visok odstotek anketirancev (47 %) bi se programa udeležil, ker želi spoznati zaposlene v bolj sproščenem okolju, enak odstotek bi se programa udeležil, ker želi okrepiti pripadnost zaposlenih v podjetju (slika 19).

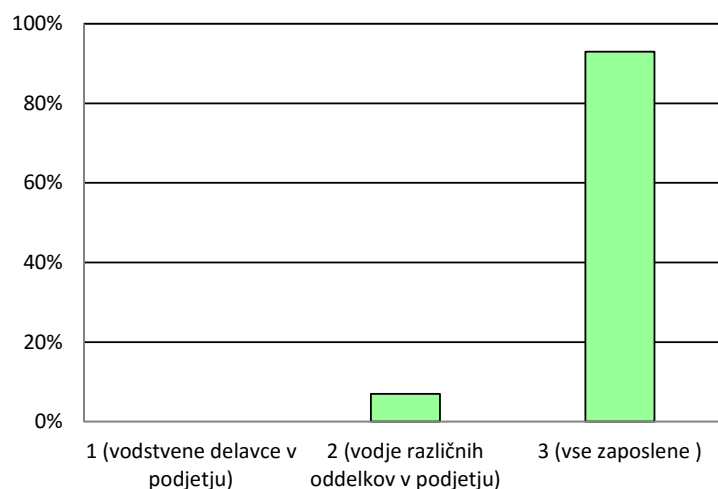


Slika 22: Razlogi za udeležbo teambuilding programa (N = 30)

Sedmo vprašanje je bilo predvideno v primeru, če bi na prejšnjem anketiranec odgovoril, programa se ne bi udeležil. Ker te trditve ni izbral nihče, sedmega vprašanja ne bomo analizirali.

Analiza vprašanja 8: za koga v podjetju so primerni teambuilding programi.

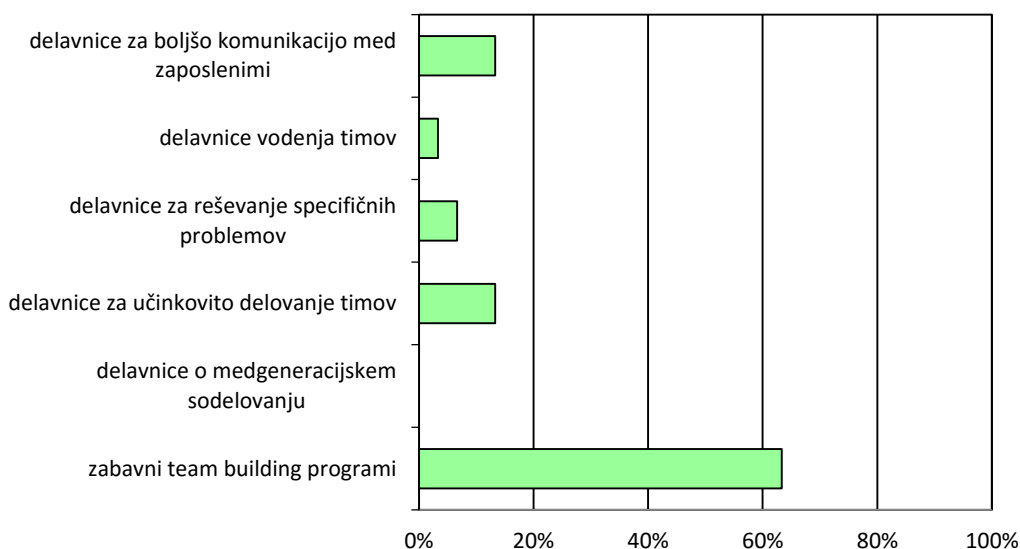
Pri osmem vprašanju nas je zanimalo, za koga v podjetjih so primerni teambuilding programi. Po mnenju večine anketirancev so programi primerni za vse zaposlene, majhen odstotek (7 %) jih je mnenja, da so primerni za vodje različnih oddelkov (slika 23).



Slika 23: Za koga v podjetjih so primerni teambuilding programi (N = 29)

Analiza vprašanja: katera tematika teambuilding programa bi bila za vaše podjetje najbolj zanimiva.

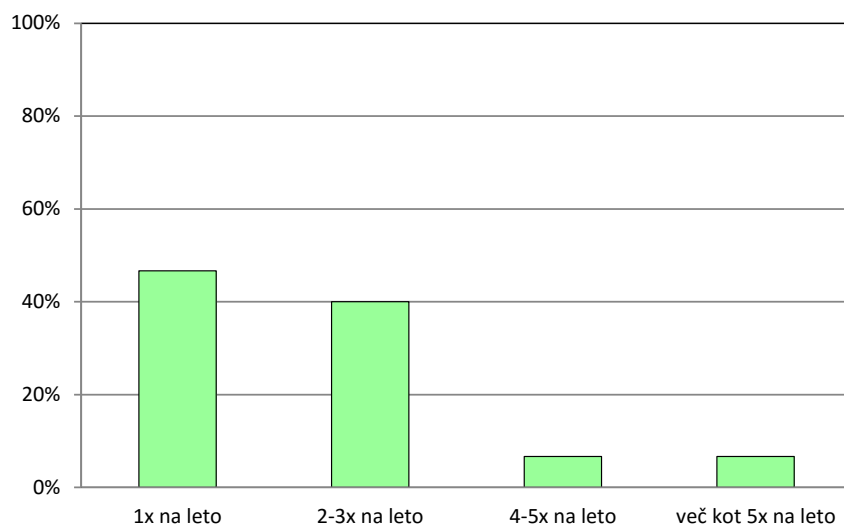
Predvidevamo, da so anketiranci na to vprašanje odgovarjali glede na potrebe v podjetjih in Želene spremembe. Večina anketirancev (63 %) bi se udeležila zabavnega programa, 13 odstotkov bi se jih odločilo za delavnice za učinkovito delovanje timov in boljšo komunikacijo med zaposlenimi, zelo malo anketirancev pa bi se udeležilo delavnic o vodenju timov in reševanju posebnih problemov. Nihče od anketirancev se ne bi udeležil delavnic o medgeneracijskem sodelovanju (slika 21).



Slika 24: Zanimive teme teambuilding programov (N = 30)

Analiza vprašanja: kako pogosto bi bilo potrebno izvajati teambuilding programe.

Pri desetem vprašanju nas je zanimalo, kako pogosto bi bilo primerno izvajati teambuilding programe. Slika 25 prikazuje, da večina anketirancev (47 %) meni, da je dovolj, če se programe izvaja enkrat letno, 40 odstotkov anketirancev meni, da bi se jih morali udeležiti dva- do trikrat na leto, da je potrebno programe izvajati štiri- do petkrat oziroma več kot petkrat na leto pa meni 7 odstotkov anketirancev.



Slika 25: Pogostost izvajanja teambuilding programov (N = 30)

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

5.1 RAZPRAVA REZULTATOV

Timsko delo je postalo nepogrešljivi element delovanja sodobnih organizacij. Zaupanje, odprta komunikacija in sodelovanje so ključni elementi učinkovitosti zaposlenih od najvišjega vodstva do delavcev v proizvodnji v vseh panogah. Kakovostni odnosi med zaposlenimi niso samoumevni, ampak zahtevajo načrten razvoj.

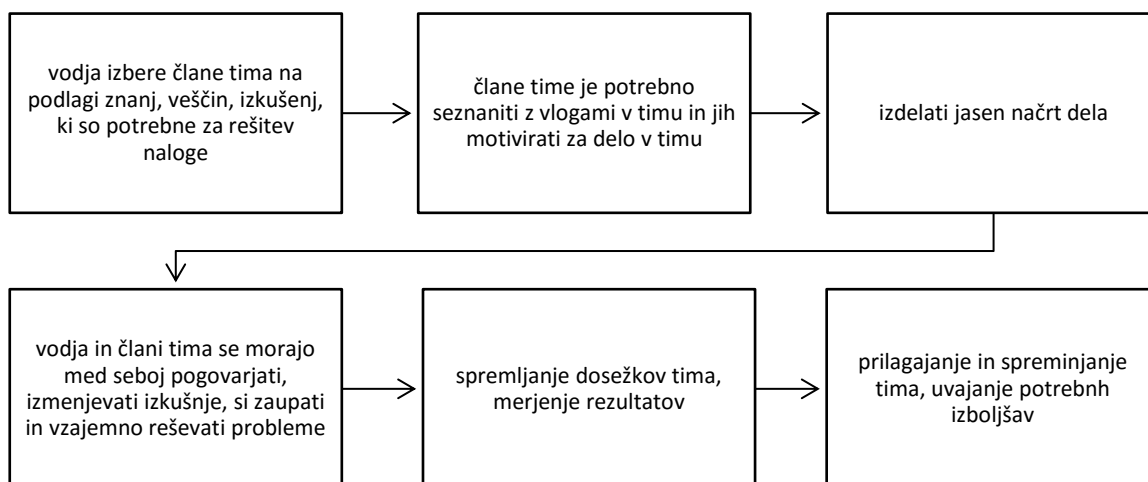
Z anketo, ki smo jo izvedli med vodji v manjših lesnih podjetjih, smo želeli dobiti vpogled, v kakšni meri je timsko delo zastopano v teh podjetjih, koliko so seznanjeni s teambuilding programi in katera tematika bi bila zanje zanimiva in primerna. Na podlagi rezultatov smo prišli do ugotovitve, da je po ocenah vodij timsko delo dobro razvito. Vodja je v timski organizaciji zelo pomemben; uspešnost tima je pogojena z uspešnostjo njegovega vodenja. Glavna naloga vodje je usmerjanje tima k skupnemu cilju, zato je potrebno cilje natančno definirati. Hkrati morajo biti cilji merljivi in realni, da predstavljajo izziv članom tima. Bistveno je, da so navodila za izvedbo nalog jasno določena in razumljivo predstavljena (rok izdelave, način in potek dela, sredstva za izvedbo, želeni rezultati). Glede na rezultate ankete lahko sklepamo, da so naloge in cilji zaposlenim jasni in razumljivo predstavljeni, saj je ta trditev med anketiranci dosegla najvišjo povprečno oceno (4,26) od vseh pri vprašanju o timskem delu (priloga, vprašanje 2).

Pomemben element timskega dela je odprta in sproščena komunikacija. Priporočljivo je, da je demokratična, dvostranska in povezuje vodjo ter člane tima med seboj. Vseeno pa mora biti tudi spoštljiva in profesionalna. Rezultati so pokazali, da je način komuniciranja v preučevanih podjetjih sproščen in odprt, kar omogoča prosto kroženje informacij znotraj tima. Posledica odprtega načina komuniciranja so tudi spori, ki pa v timski organizaciji ne smejo biti označeni kot nekaj slabega. Spori v timu morajo biti sprejeti kot normalen pojav, v njih morajo člani videti priložnost za nove rešitve. Tudi reševanje sporov v podjetjih ne predstavlja večjega problema, saj so se anketiranci večinoma strinjali, da ji rešujejo hitro in konstruktivno. Ponovno je tu pomembna vloga vodje, ki mora pravočasno zaznati spor, ga hitro obvladati in rešiti.

Ključnega pomena pri oblikovanju in delovanju tima je zaupanje. Na prvem mestu mora biti zaupanje vase, verjeti je treba v lastne sposobnosti, znanje in veščine s katerimi bomo pripomogli k uspešnosti tima. V nadaljevanju je potrebno izgraditi zaupanje med člani in vodjo tima, ki se morajo med sabo povezovati, dopolnjevati, si izmenjevati znanje in izkušnje. Anketiranci pri oceni trditve o zaupanju niso bili ravno prepričljivi, saj se jih je 28 odstotkov popolnoma strinjalo, da so zaposleni med seboj povezani, se dopolnjujejo in zaupajo. Največ (45 %) pa se jih je s trditvijo strinjalo le delno (slika 4).

Glede na povprečne ocene, ki jih prikazuje preglednica 10, sta najslabše v izbranih lesnih podjetjih zastopani trditvi o sodelovanju pri načrtovanju ciljev (povprečna ocena strinjanja: 3,45) in skupnem odločanju pri pomembnih odločitvah (povprečna ocena strinjanja: 3,62). Iz tega lahko sklepamo, da to vlogo večinoma še vedno prevzemajo vodje, čeprav je za kakovost pri oblikovanju rešitev pomembna vključenost vsakega posameznika.

Kot pravi Maddux (1992) se vodje v podjetjih prehitro zadovoljijo z delom v skupini, medtem ko sploh ne preizkusijo timskega dela njihovih prednosti. Timsko delo se lahko uvede v vsako podjetje, ne glede na vrsto njegove dejavnosti. V manjših podjetjih se lahko oblikuje več manjših začasnih ali stalnih timov, v mikro podjetjih se običajno oblikuje stalni tim, ki ima hkrati vlogo delovnega, vodstvenega in projektnega. Prav tako je možno oblikovati tim z zunanjimi sodelavci, dobavitelji, strankami in poslovnimi partnerji. Oblikovanje tima v lesnem podjetju bi potekalo v več fazah (slika 26).



Slika 26: Oblikovanje tima v lesnem podjetju

V tim je potrebno neprestano vlagati, dobro sodelovanje med člani se ne zgodi samo po sebi, ampak zahteva načrten razvoj. Teambuilding programi so se oblikovali ravno s tem namenom - sistematično razviti in dvigniti nivo tima. Zabavnih teambuilding programov, ki so namenjeni sprostitvi in zabavi, se je udeležilo 47 odstotkov anketirancev diplomske raziskave. Med najbolj učinkovite programe sicer sodijo tisti, ki imajo poleg zabave tudi izobraževalni cilj in se jih običajno oblikuje s točno določenim namenom. Tovrstnih programov se je udeležilo 36 odstotkov anketirancev.

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za takšne programe je seveda več, običajno so to pomanjkljivosti, ki jih zaznajo pri delu. Tako bi se med našimi anketiranci 67 odstotkov udeležilo teambuilding programa z namenom povečanja produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih, 47 odstotkov bi si tako želelo povečati pripadnost podjetju, enak odstotek

anketirancev bi želel na ta način spoznati svoje zaposlene izven delovnega mesta v bolj sproščenem okolju. Razlogi za udeležbo bi bili tudi izboljšanje komunikacije med zaposlenimi v podjetju, delovne klime, dvigniti motivacijo za delo in rešiti konflikte med zaposlenimi.

Rezultati kažejo, da so teambuilding programi zanimivi tudi za lesna podjetja, saj nihče izmed anketirancev ni izbral možnosti, da se takega programa ne bi udeležil. Največ anketirancev (63 %) bi se udeležilo zabavnega programa, 13 odstotkov delavnic za učinkovito delovanje timov in boljšo komunikacijo med zaposlenimi. Nizek odstotek anketirancev bi se udeležil delavnic za reševanje posebnih problemov in vodenje timov, nikogar pa ne zanima delavnica o medgeneracijskem sodelovanju, iz česar lahko sklepamo, da so podjetja starostno homogena in nimajo težav z medgeneracijskim sodelovanjem.

Anketiranci se v 93 odstotkih strinjajo, da so teambuilding programi primerni za vse zaposlene v podjetjih, ostali pa menijo, da so primerni izključno za vodje. A pomembno je, da se tovrstnih programov udeležijo vsi zaposleni v podjetju, saj lahko le tako izboljšamo učinkovitost dela in sodelovanja.

Izgradnja tima je dolgotrajen proces, zato je smotno, da tudi teambuilding programi postanejo del strategije pri razvoju podjetja. Pogostost izvajanja programov je odvisna od potreb in ciljev, ki jih želi podjetje doseči. 47 odstotkov anketirancev sicer meni, da je dovolj, če se programa udeležijo enkrat letno, 40 odstotkov bi to frekvenco povečalo na dva- do trikrat letno, sedem odstotkov anketirancev pa bi se teambuilding programa udeležilo od štiri- do petkrat letno ali več.

5.2 OBLIKOVANJE TIMSKIH IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV

5.2.1 Analiza intervjujev

V okviru diplomske naloge smo opravili tudi dva intervjuja z namenom, da teorijo podkrepimo s primeri iz prakse.

Za pogovor smo izbrali poslovnega trenerja in svetovalca Damirja Novaka ter predstavnico podjetja TBA d.o.o., iz Ljubljane Špelo Tomšič, ki izvaja kakovostne teambuilding programe v Slovenije in tujini.

Obema smo zastavili enaka vprašanja, ki se nanašajo na timsko delo in aktivne izobraževalne programe, s katerimi se poslovno ukvarjata. Vsak intervju je obsegal sedem vprašanj, obema sogovornikoma pa smo predstavili tudi analizo rezultatov, da sta o njih podala svoje mnenje. Ker je bil gospod Novak ravno v času intervjuja v tujini, smo intervju opravili preko elektronske pošte.

5.2.1.1 Povzetek intervjuja s poslovnim trenerjem. Damirjem Novakom

Damir Novak nudi treninge managementa in mehkih veščin v korporativnem in javnem sektorju ter tudi teambuilding programe. Svoje delo usmerja predvsem v projekte v hitrorastočih slovenskih podjetjih, ki jim pomaga pri razvoju strukture, procesov in načrtovanja. Treninge nudi tudi v Bruslju in Luksemburgu za zaposlene v organizacijah Evropske unije v sklopu mednarodnega konzorcija.

O timskem delu meni, da je dobra nadgradnja komuniciranja znotraj podjetja, s katero lahko prepričamo stranko. Po njegovem mnenju morajo biti naloge v podjetju natančno določene, zaposleni morajo razumeti potek dela in sodelovati pri izvajanju nalog.

Novak je izpostavil primer mizarske delavnice, s katero trenutno sodeluje, ki je v kratkem času iz majhne delavnice preraslo v podjetje s 60 zaposlenimi. Po njegovih besedah je bila rast posledica strokovnosti in kakovostnega dela. Zaposlili so kar nekaj dobrih mojstrov, vendar so nastali problemi pri organizaciji proizvodnje, vodenju in obvladovanju podjetja. Posledice hitre rasti so bile tudi slabo razvita kadrovska in finančna služba, slabo načrtovana prodaja in sistem nagrajevanja. Poleg tega je v podjetju v istem času začela prevzemati odgovornosti mlajša generacija, zato je prihajalo tudi do razhajanj pri načinu dela. Pravi, da bi takšen primer verjetno lahko našli tudi v kakšnem drugem podjetju, saj se je veliko lesnih podjetij razvilo iz manjših mizarskih delavnic, kjer je način dela drugačen kot v sodobnih podjetjih in so pri širjenju poslovanja pogosto naleteli na težave ter jih same niso znale rešiti. V takih primerih je sodelovanje z zunanjim trenerjem zelo dobrodošla.

V nadaljevanju pogovora smo se osredotočili na izobraževalne timske programe. Po mnenju gospoda Novaka si v Sloveniji in tujini tovrstna izobraževanja običajno lahko privoščijo uspešna podjetja, ki imajo sredstva tudi za izobraževanje. Čeprav je opaziti trend naraščanja zanimanja tudi pri drugih podjetjih. Novak s svojimi naročniki oblikuje programe ki imajo jasno določen cilj. Oblikuje jih skupaj z vodstvom glede na izpostavljena pričakovanja. Programi so dolgoročni in temeljijo na delavnicah, ob čemer trener udeležence motivira, da prispevajo k izmenjavi mnenj, pomembnih za podjetje. Delavnice so poučne in zabavne ter temeljijo na zaupanju med udeleženci in trenerjem. Po njegovem mnenju mora biti proces izobraževanja dolgoročen in del strategije razvoja podjetja.

5.2.1.2 Povzetek intervjuja s trenerko teambuilding programov Špelo Tomšič iz podjetja TBA d.o.o.

Teambuilding akademija se ukvarja z izobraževanjem na področju timskega dela in organizacijo aktivnih izobraževalnih programov, ki so ciljno usmerjeni v izboljšanje delovanja timov. Ekipa podjetja je sestavljena iz certificiranih izobraževalnih trenerjev, ki

svoje veščine in znanje pridobivajo doma in v tujini. Svoje programe izvajajo v Sloveniji in sosednjih državah.

Timsko delo je po mnenju Špele Tomšič nujno potrebno pri reševanju kompleksnih nalog, saj s pomočjo sodelavcev lažje in hitreje pridemo do rešitev. Raznolika znanja, veščine in široko razmišljanje omogočajo, da pridemo do rešitev tudi v časovno omejenih nalogah. Po njenem mnenju je timski način dela primeren za vse panoge, kjer se srečujejo z novimi in težjimi zadolžitvami, tudi v lesarstvu.

Trenutno so teambuilding programi v Sloveniji v naraščajočem trendu, predvsem se zanje odločajo podjetja, ki cenijo svoje zaposlene in se zavedajo njihove dodane vrednosti. V tujini so tovrstni programi veliko bolj uveljavljeni.

Po besedah Špele Tomšič je namen teambuilding programov dvigniti tim na višji nivo. Medtem se zaposleni spoznajo na drugačen način in ugotovijo pomembnost vsakega posameznika. Poudarila je, da teambuilding ni enkraten dogodek, ampak proces, v katerem se time oblikuje dolgoročno.

Oblikovanje primerne izobraževalnega programa se začne z daljšim sestankom, na katerem se predstavniki podjetja z izobraževalnim trenerjem pogovorijo ter zastavijo cilje glede na želje in potrebe. Po besedah gospe Tomšič so najbolj učinkoviti dvodnevni programi, pri katerih udeleženci s pomočjo aktivnosti in izobraževalnih programov preizkusijo kako deluje njihov tim v nevsakdanjih situacijah. Ob koncu programa se obvezno preveri in ovrednoti učinkovitost programa.

5.2.2 Predlogi timskih izobraževalnih programov

Na podlagi rezultatov ankete, smo skupaj s Špelo Tomšič izbrali primerne timske izobraževalne programe.

Krepitev timskih vezi 1, 2, 3

Krepitev timskih vezi je izpopolnjeno modularno izobraževanje za razvoj bistvenih vidikov timskega dela. Delavnice so namenjene vsem timom in njihovim članom, ki želijo razvijati timske lastnosti z namenom doseganja učinkovitega delovanja in dobrih odnosov.

V času delavnic udeleženci spoznajo osnovne zakonitosti timskega dela, komuniciranje in sodelovanje, ki jih preizkusijo z različnimi timskimi vajami. Vsaki vaji sledi natančna analiza rezultatov in primerjava z dejanskim stanjem v delovnem procesu tima. Na koncu delavnice vsak tim prejme tudi poročilo z rezultati, ki služi kot opomnik za njihova bolj ali manj razvita področja dela.

Delavnica traja 24 pedagoških ur in je fizično nezahtevna, zato je primerna za vse udeležence. Namenjena je obstoječim in novim timom ter njihovim članom. Vse delavnice imajo tudi teoretično ozadje.

Cilj delavnice je razumeti timsko delo, ovrednotiti trenutno stanje in samoanalizirati posameznika v timu. Delavnica je tudi osnova za pripravo načrta za nadaljnje aktivnosti na področju učinkovitosti timskega dela.

Razdeljena je v tri module:

- Krepitev timskih vezi 1: Moj tim

Udeleženci se seznajajo z osnovami timskega dela in s pomočjo timskih vaj analizirajo lasten tim. Delavnica vključuje tudi primere iz prakse in cilje, ki si jih skupina zastavi za razvoj timskega dela.

- Krepitev timskih vez 2: Jaz v timu

Delavnica je nadgradnja delavnice Moj tim. Udeleženci s pomočjo različnih timskih vaj spoznajo delovanje lastnega tima in svoje vloge v njem. Na koncu opravijo samoanalizo, rezultate primerjajo z rezultati prve delavnice in oblikujejo cilje za osebni razvoj in razvoj timskega dela.

- Krepitev timskih vezi 3: Razvoj tima

Delavnica je sestavljena iz timskih vaj, ki so prilagojene področju, ki ga želi tim izboljšati. Najpogosteje so to delavnice za izboljšanje komunikacije, načrtovanja in postavljanje ciljev, upravljanje s časom, vodenje in zaupanje.



Slika 27: Potek delavnice Krepitev timskih vezi (TBA, 2015)

Za povečanje produktivnosti in učinkovitosti smo izbrali naslednjo delavnico.
Upravljanje s časom v učinkovitih timih.

Udeleženci spoznajo tehnike upravljanja s časom, s pomočjo katerih lahko dvignejo produktivnost, zmanjšajo stres na delovnem mestu in se naučijo nadzorovano porabljati svoj čas.

Delavnica traja osem pedagoških ur in je namenjena novim in obstoječim timom ter njihovim članom in vodjem timov, ki želijo bolje upravljati s časom. V sklopu delavnice udeleženci izpolnijo vprašalnik in se tako ocenijo na področju učinkovitosti upravljanja s časom. Ta ocena je osnova za nadaljevanje delavnice, katere udeleženci se naučijo načrtovati porabo časa, spoznajo različne tehnike, ki timom in posameznikom pomagajo pri boljšem načrtovanju in ločevanju pomembnih nalog od manj pomembnih ter organizirati okolje, ki zmanjša motnje v skupini in pomaga dvigniti učinkovitost tima.

Za povečanje pripadnosti podjetju je primerne različne delavnice s področja **koncepta vrednot**, s pomočjo katerih se oblikujejo vrednote za usmerjanje in motiviranje zaposlelih, da z zadovoljstvom dosegajo zastavljene cilje in rezultate.

Te delavnice trajajo od 6 do 8 pedagoških ur, izvajajo se v seminarski sobi in so fizično nezahtevne. Namenjena je mladim podjetjem, ki še nimajo izoblikovanega sistema vrednot, podjetjem, ki vpeljujejo novega, ali tistim, ki ga želijo spremeniti.

Vrednote so bistvo podjetja, vplivajo na način dela, prepričanje in pomagajo pri ključnih odločitvah zaposlenih. Oblikujejo vezi med sodelavci, saj se z njimi poenotijo in osmislijo vsakodnevno delo. Zato mora biti sistem vrednot jasn in ustrezno predstavljen zaposlenim.

Pri delavnicah na temo se pri prvem srečanju najprej opredeli vrednote v podjetju. Ob naslednjem srečanju pa se s pomočjo praktičnih delavnic in zanimivega timskega programa koncept vrednot prenese na zaposlene, s čimer dosežemo tudi dobro razumevanje vrednot in spodbudimo njihovo sprejemanje. Sklop delavnic se zaključi z aktivnim timskim programom, s katerim na zabaven način teorijo prenesemo v prakso.

Glavni cilji delavnice so doseči definicijo koncepta in razumevanje pomena vrednot za podjetje ter prenos teh vrednot med zaposlene s pomočjo aktivnih timskih programov.



Slika 28: Ključne aktivnosti delavnice s področja koncepta vrednot v podjetju (TBA, 2015)

Za konec smo izbrali bolj atraktiven **timski program Orkester**. Člani tima postanejo glasbeniki v simfoničnem orkestru, pri čemer izkusijo povezanost, timski duh in usmerjenost v skupni cilj na povsem drugačen način. Končni rezultat programa je, da se skupina v nekaj urah nauči in odigra klasično skladbo. Skozi program udeležence vodijo profesionalni glasbeniki. Program je uspešen na več področjih, in sicer komunikacija in timsko delo, izboljšanje procesov, zajema tudi elemente javnega nastopanja, zaposleni se spoznavajo in družijo.



Slika 29: Utrinki programa Orkester (vir: TBA, d.o.o. 2015)



Slika 30: Utrinki iz programa Orkester (vir: TBA, d.o.o. 2015)

5.3 SKLEPI

Z raziskavo o timskem delu in teambuilding programih smo dokazali zastavljene hipoteze.

Hipoteza 1: vodja pozna prednosti timskega dela.

Za preverjanje te hipoteze sta bili pomembni prvi dve vprašanji ankete (Priloga1), pri katerih so anketiranci ocenili način dela v svojem podjetju. Z večino trditev so se delno ali v celoti strinjali, posledično so bile visoke tudi povprečne ocene pri posameznih trditvah. Na podlagi rezultatov lahko prvo hipotezo potrdimo. Vodje se strinjajo, da morajo biti naloge in zadolžitve zaposlenih natančno določene, cilji jasni, razumljivi in dosegljivi. Prav tako se jim zdi pomembno, da se med delom razpravlja in poroča o poteku ter morebitne spore rešuje hitro in konstruktivno. Ker je za uspešno timsko delo odgovoren vsak posameznik v timu, se anketiranci strinjajo, da mora biti komunikacija znotraj tima odprta in sproščena, zelo pomembno je tudi zaupanje med člani tima.

Hipoteza 2: timsko delo v manjših lesnih podjetjih je pogosta oblika dela.

Vsi anketiranci že imajo izkušnje s timskim delom. Tudi za potrditev druge hipoteze se sklicujemo na drugo vprašanje ankete (Priloga 1), pri katerem so anketiranci z oceno strinjanja ovrednotili trditve. Na podlagi visokih povprečnih ocen, lahko tudi drugo hipotezo potrdimo.

Hipoteza 3: v slovenskih lesnih podjetjih teambuilding programi niso poznani in jih ne izvajajo.

47 odstotkov anketirancev se je tovrstnih programov že udeležilo, večina zabavne vrste, kar 36 odstotkov pa se jih je že udeležilo t. i. aktivnih izobraževalnih programov, ki združujejo zabavo in strokovnost (izobraževanje). Iz rezultatov lahko sklepamo, da so anketirancem teambuilding programi poznani in bi se jih udeležili. Kar 63 odstotkov anketirancev bi se udeležilo zabavnih programov, 13 odstotkov za učinkovito delovanje timov in prav toliko za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi. Na podlagi rezultatov lahko tako tretjo hipotezo ovržemo, saj so teambuilding programi anketirancem poznani iz teorije in prakse.

Na koncu diplomske naloge lahko napisano povzamemo in oblikujemo naslednje sklepe:

- Vsi anketiranci so se že srečali s timskim delom.
- V podjetjih je že zaznati timski način dela, saj upoštevajo nekatere lastnosti timskega dela: naloge in cilji so jasni in razumljivi, za zaposlenimi redno razpravljajo o poteku dela in rezultatih, komunikacija v podjetjih je sproščena in

odprta, zaposleni so med seboj povezani, se dopolnjujejo in si zaupajo, tudi spore rešujejo hitro in konstruktivno.

- Teambuilding programi so anketirancem poznani, za večino predstavljajo neformalna druženja v sproščenem vzdušju.
- Nekateri anketiranci so se teambuilding programa že udeležili, in sicer zabavnega.
- Teambuilding programi so primerni za vse zaposlene.
- Razlogi za teambuilding so različni; večina anketirancev bi se programa udeležila z namenom povečanja produktivnosti in učinkovitost zaposlenih.
- Večini anketirancev so zanimivi zabavni teambuilding programi.
- Teambuilding programa bi se z zaposlenimi udeležili enkrat letno.
- Primeren teambuilding program za povečanje produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih je Upravljanje s časom v učinkovitih timih.
- Za namen povečanje pripadnosti podjetju bi izbrali izobraževalne programe področja vrednot.
- Za sprostitev in doseganje dobrih odnosov v timu je primerna delavnica Krepitev timskih vezi 1, 2, 3.
- Za nadaljnje raziskave tega področja bi bile zanimiva raziskava vpliva starosti in stopnje izobrazbe na odločanje o timskem delu in teambuilding programih.
- V nadaljnje raziskave je potrebno vključiti tudi zaposlene.

6 POVZETEK

Tako praksa kot tudi raziskave dokazujejo pozitiven pomen timskega dela. Učinkovit tim je konkurenčna prednost podjetja. Pomoč pri oblikovanju kvalitetnih timov so lahko tudi aktivni izobraževalni programi.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo preučili literaturo, ki se nanaša na področje timskega dela, izpostavili njegove prednosti, predstavili vlogo vodje v timu, opisali uspešen tim in kako ga oblikovati. Prav tako smo predstavili teambuilding, oblikovanje in namen tovrstnih programov.

Raziskovalni del diplomske naloge temelji na spletnem vprašalniku, ki smo ga z elektronsko pošto poslali vodjem manjših lesnih podjetij. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj s področja timskega dela in poznavanja teambuilding programov. Rezultate smo analizirali in jih nato predstavili v pisni in grafični obliki. Rezultati so nam bili v pomoč pri razpravi o tiskem delu in poznavanju teambuilding programov ter izbiri primerne programa za manjše lesno podjetje. Poleg ankete smo izvedli tudi intervjuja s poslovnim trenerjem Damirjem Novakom in teambuilding trenerko Špelo Tomšič.

Na podlagi rezultatov lahko povzamemo, da imajo vodje v manjših lesnih podjetjih že izkušnje s tiskim delom, prav tako je v njihovih podjetjih že zaznati takšno organiziranost dela. Anketiranci so seznanjeni s teambuilding programi, vendar za večino še vedno predstavljajo neformalna, sproščena druženja. Nekateri so se tovrstnih programov že udeležili, predvsem zabavnih, nekateri pa so se udeležili tudi kombinacije zabavnih in strokovnih programov. Teambuilding se jim zdi primeren za vse zaposlene in po njihovem mnenju služi povečanju učinkovitosti ter produktivnosti zaposlenih pri delu, reševanju problemov v komunikaciji, povečanju pripadnosti podjetju in sprostitev izven delovnega okolja. Vodje bi se s svojimi zaposlenimi najraje udeležili zabavnega teambuilding programa, večini bi zadostoval en program na leto.

Glavni cilj teambuilding programov je dvigniti tim na višji nivo. Končni rezultat diplomske naloge je izobraževalni program, ki smo ga sestavili s pomočjo teambuilding trenerja. Osnovni program Krepitev tiskih vezi 1,2,3 je namenjen razumevanju timskega dela, njegovih prednosti, vloge posameznika v timu in analizi lastnega tima. Za povečanje produktivnosti in učinkovitosti je primeren program Upravljanje s časom v učinkovitih timih, s katerim se udeleženci naučijo načrtovati porabo časa in organizirati okolje, ki zmanjša motnje v timu in pomaga dvigniti njegovo učinkovitost. Pripadnost podjetju bi lahko povečali s pomočjo programov, ki temeljijo na vrednotah posameznika in podjetja. Ta program oblikuje vezi in poveča zaupanje med zaposlenimi.

Ker bi se večina anketirancev odločila za zabavni teambuilding program, je trenerka predlagala atraktiven program Orkester, ki poleg zabave zajema tudi znanja s področij komunikacije in timskega dela, javnega nastopanja in povezovanja zaposlenih.

Za nadaljnje raziskovanje tega področja bi bila zanimiva raziskava, kako starost in stopnja izobrazbe zaposlenih ter način razvoja oziroma ustanovitve podjetja vplivajo na odločanje o tiskem delu in primernosti teambuilding programov za krepitev timskih vezi.

V raziskave bi bilo primerno vključiti tudi zaposlene, saj bi le tako izvedeli ali si tudi zaposleni želijo timskega načina dela in udeležbe na teambuilding programih.

Za pravo timsko delo je pomembno, da vsak posameznik razume njegov namen in cilj. Vodje morajo svoje zaposlene postopoma vpeljati v tovrstno obliko dela, ki temelji na sproščeni komunikaciji, zaupanju, povezanosti, strokovnosti in izobraženosti zaposlenih. Lahko se oblikujejo manjši timi znotraj podjetja, še boljše pa je, če celoto podjetje deluje kot tim. Tako poveča učinkovitost in uspešnost celotnega podjetja, motivirani zaposleni hitro in kakovostno opravljajo naloge, posledično je manj napak in konfliktov, naloge so enakomerno razporejene med vse zaposlene, tudi njegovo znanje, spretnosti in izkušnje nemoteno prehajajo znotraj podjetja. Vse to pa pozitivno vpliva na konkurenčnost podjetja.

7 VIRI

Boller S. 2005. Teamwork training. Alexandria, ASTD Press: 197 str.

Daft R. L. 2016. Management. 12th edition. Boston, Cengage Learning: 767 str.

Edutainment –novi trendi na področju timskih programov
<http://www.tba.si/timsko-delo/teambuilding/edutainment--novi-trendi-na-podrocju-timskih-programov> (22.5.2016)

TBA. 2015. Katalog izobraževalnih programov. Ljubljana, Teambuilding akademija: 51 str

Katzenbach J. R., Smith D. K.. 2003. The wisdom of teams: creating the high-performance organization. New York, Harper Business Essentials: 320 str.

Lipičnik B. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.

Lencioni P 2002. The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco, Jossey-Bass: 229 str.

Maddux R. B. 1992. Oblikovanje teama. Ljubljana, Založba mladinska knjiga: 77 str.

Mihalič R. 2014. Kako vodim skupino in tim. Škofja Loka, Mihalič in Partner d.n.o.: 46 str.

Možina S., Rozman R., in ostali. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: 872 str.

Parker G. M. 2008. Team players and team work. 2nd edition. San Francisco, Jossey-Bass: 229 str.

Payne V. 2001. The Team-building workshop. New York, AMACON: 447 str.

Polajnar D., Inteligenca timov – največja skrita zaloga človeškega kapitala v organizacijah. 2015. HRM
<http://www.tba.si/teambuilding-novosti/tba-v-medijih/hrm-magazin-inteligenca-timov--najvecja-zaloga-skritega-pote> (22.5.2016)

Polajnar D. 2016. Kaj so teambuilding programi in zakaj jih uvajati v delo s timi.
<http://www.znajdise.net/index.php/poslovna-uspesnost/timsko-delo/46-kaj-so-teambuilding-programi-in-zakaj-jih-uvajati-v-delo-s-timi> (22.5.2016)

Richard Hackman's Five Factor Model. 2015.
<http://www.free-management-ebooks.com/faqld/development-03.htm> (22.5.2016)

Rozman R., Kovač J. 2012. Management. 1.izd. Ljubljana, GV založba: 506 str.

ZRC SAZU - Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 2014. Timbiling
<http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/timbiling#v> (22.5.2016)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Jožetu Kropivšku za pomoč in usmerjanje med pisanjem diplomske naloge.

Zahvala gre tudi prof. dr. Leonu Oblaku za recenzijo diplomskega dela.

Zahvaljujem se še poslovnemu trenerju, g. Damirju Novaku in teambuilding trenerki Špeli Tomšič iz podjetja TBA d. o. o., ki sta se odzvala na moje povabilo za intervju in mi predstavila teambuilding programe tudi na praktičen način.

Predvsem pa bi se rada zahvalila mojim domačim in prijateljem, ki so verjeli vame, da mi bo uspelo dokončati študij in me med pisanjem spodbujali.

PRILOGE

Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni, sem Jana Kogovšek, študentka lesarstva na Biotehniški fakulteti v Ljubljani. V okviru diplomske naloge, z naslovom Timsko delo in izvajanje timskih izobraževalnih programov v mikro in manjših lesnih podjetjih, izvajam spletno anketo med mikro in malimi lesnimi podjetji. S pomočjo ankete želim raziskati potrebo po timskem delu in teambuilding programih. Vprašalnik je namenjen direktorjem ali vodjem različnih oddelkov v podjetju. Prosila bi vas, če si lahko vzamete nekaj minut in s klikom na "Naslednja stran" pričnete z izpolnjevanjem kratkega vprašalnika ter mi pomagate pri mojem raziskovalnem delu. Vprašalnik je anonimen.

1 - Ali že imate kakšne izkušnje s timskim delom?

☐ da

☐ ne

2 - Označite lastnosti, ki so značilne za način dela v vašem podjetju.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
naloge in cilji so jasni in razumljivi	☐	☐	☐	☐	☐
vsi v podjetju sodelujemo pri načrtovanju ciljev	☐	☐	☐	☐	☐
zaposleni so med seboj povezani, se dopolnjujejo in zaupajo	☐	☐	☐	☐	☐
redno razpravljamo o poteku dela in rezultatih	☐	☐	☐	☐	☐
o pomembnih odločitvah odločamo skupaj	☐	☐	☐	☐	☐
vsi zaposleni svoje delo sprejmejo resno in odgovorno	☐	☐	☐	☐	☐
kommunikacija v podjetju je odprta in sproščena	☐	☐	☐	☐	☐
spore rešujemo hitro in konstruktivno	☐	☐	☐	☐	☐

3 - Kaj si razlagate pod besedo "team building"?

Možnih je več odgovorov.

☐ neformalno druženje v sproščenem vzdušju

☐ nesmiselno druženje

☐ strokovni program za učinkovitejše delo v podjetju

☐ zapravljanje denarja

☐ zabavne igre izven delovnega časa

☐ ne vem, ne poznam

☐ drugo:

4 - Ali ste se z zaposlenimi že udeležili kakšnega team building programa?

- ☐ da
- ☐ ne

5 - Kakšne vrste programa ste se udeležili?

- ☐ zabavni teambuilding program
- ☐ strokovni teambuilding program
- ☐ kombinacijo obeh

6 - Zakaj bi se z vašimi zaposlenimi udeležili team building programa?

Možnih je več odgovorov

- ☐ problem v komunikaciji med zaposlenimi
- ☐ slaba delovna klima
- ☐ problem motivacije za delo
- ☐ spoznati zaposlene v bolj sproščenem okolju
- ☐ konflikti med zaposlenimi v podjetju
- ☐ povečati produktivnost in učinkovitost zaposlenih
- ☐ sprostitev in zabava
- ☐ povečati pripadnost podjetju
- ☐ programa bi se udeležili predvsem iz radovednosti
- ☐ programa se ne bi udeležili
- ☐ drugo:

7 - Zakaj se programa ne bi udeležili?

Možnih je več odgovorov

- ☐ nezainteresiranost zaposlenih
- ☐ previsoka cena
- ☐ ni potrebe po teambuilding programih
- ☐ tovrstni programi niso primerni za naše podjetje
- ☐ drugo:

8 - Za koga v podjetju so, po vašem mnenju, primerni team building programi?

- ☐ vodstvene delavce v podjetju
- ☐ vodje različnih oddelkov v podjetju
- ☐ vse zaposlene

9 - Če bi se udeležili teambuilding programov, katera tematika bi bila za vaše podjetje najbolj zanimiva?

- ☐ zabavni teambuilding programi (športne igre na prostem, pustolovske igre, rafting, karaoke, piknik, ...)
- ☐ delavnice o medgeneracijskem sodelovanju

- ☐ delavnice za učinkovito delovanje timov
- ☐ delavnice za reševanje specifičnih problemov
- ☐ delavnice vodenja timov
- ☐ delavnice za boljšo komunikacijo med zaposlenimi
- ☐ drugo:

10 - Kako pogosto bi bilo po vašem mnenju potrebno izvajati tovrstne programe?

- ☐ 1x na leto
- ☐ 2-3x na leto
- ☐ 4-5x na leto
- ☐ več kot 5x na leto

11 - Kakšen položaj zasedate v vašem podjetju?

- ☐ direktor
- ☐ vodja oddelka
- ☐ drugo:

12 - Število zaposlenih v vašem podjetju?

- ☐ 1-10 zaposlenih (mikro podjetje)
- ☐ 11-50 zaposlenih (malo podjetje)
- ☐ 51-250 zaposlenih (srednje podjetje)
- ☐ več kot 250 zaposlenih (veliko podjetje)

13 - Starost vašega podjetja?

E-mail - V kolikor bi želeli izvedeti rezultate ankete in njihovo analizo, lahko pustite e-mail.

Priloga 2: VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Prosim za vašo kratko predstavitev (kdo ste, s čim se ukvarjate, kakšne programe izvajate, vaše reference, ...).

Katere so po vašem mnenju prednosti timskega dela v podjetjih ? Ali je timski način dela primeren tudi za lesna podjetja?

Kakšen je trenutni trend pri teambuilding programih v Sloveniji in kakšen v tujini?

Kako z naročnikom izberete primeren program?

Kako mora biti sestavljen program, da je najbolj učinkovit? (način dela, čas, kraj izvajanja,...)?

Kakšen je glavni namen teambuilding programov?

Kakšen program bi predlagali manjšemu lesnemu podjetju (do 50 zaposlenih)?