



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

POMEN TIMSKEGA DELA IN TIMBILDINGA

Mentorica: mag. Terezija Povše Persl, univ. dipl. org.
Lektor: Grega Rihtar

Kandidatka: Tanja Dečman

Kamnik, december 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala tudi direktorju g. Zoranu Jagodiču za spodbudo in prizanesljivost v času mojega izobraževanja, ge. Gordani Blejc za intervju ter možu Borisu in otrokoma Niki in Jaku za vso moralno podporo in oporo od prvega do zadnjega dne mojega študija.

Zahvaljujem se tudi ge. Ani Peklenik za pomoč in nasvete ter lektorju Gregi Rihtarju, ki je lektoriral mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Tanja Dečman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne, 10.12.2009

Podpis: _____

POVZETEK

Dandanes v podjetništvu zelo težko uspe posameznik sam, temveč za to potrebujemo ciljno usmerjen tim ljudi. Pri snovanju tima pa moramo biti zmožni povsem objektivno oceniti naše prednosti in slabosti, ter iskati v drugih članih tima te lastnosti, ki nadomeščajo naše šibkosti.

Prednosti timskega dela s seboj prinašajo tudi nove izzive. Ti izzivi pa zajemajo predvsem veččine dela z ljudmi in upravljanje z odnosi na takšen način, da ti prinesejo sinergijske učinke timskega dela. Glavni izziv se skriva predvsem v nepredvidljivosti in različnosti ljudi, ter s tem tudi večji verjetnosti nepredvidljivih situacij.

Ključna skrivnost timskega dela se torej skriva predvsem v sinergijskih učinkih, ki so težko merljivi, predvsem pa pogosto na prvi pogled nevidni. K še večji sinergičnosti tima, pa po novem, precej pripomorejo tudi raznoliki programi timbilinga. Le-ti so lahko visoka nadgradnja uspešnemu timu, če so vnaprej dobro pripravljene in prilagojene vsaki skupini posebej.

V tej diplomski nalogi bomo prikazali, da je končni smisel teh sinergijskih učinkov ta, da je rezultat timskega dela veliko boljši, kot bi bil rezultat seštevka individualnega dela vsakega posameznika v tem določenem timu; torej 1+1 naenkrat postane 3 ali še mnogo več.

KLJUČNE BESEDE

- tim
- timsko delo
- timbiling
- komunikacija
- uspešnost

ABSTRACT

As an individual it is nowadays very hard to be successful in an enterprise. A team of people is needed and their efforts must be directed toward the same goal. While establishing a team we must objectively take into consideration our preferences and weak points and try to find in the other team members the attributes, that can substitute our weak points.

Advantages of teamwork bring also new challenges. First of all these challenges include skills or the know-how to work with people and to manage the relations in such a way, that we can gain the synergetic effects of the teamwork, meaning that teamwork will produce an overall better result than if each person was working toward the same goal individually. The main challenge lies in the unpredictability and difference of people, and by this there is also a stronger probability of unpredictable situations.

The secret of teamworking lies therefore in the synergetic effects, which are hardly measurable and above all, not visible at first sight. Nowadays different teambuilding programmes contribute to the synergy of the team. They form a high level of improvement of a successful team, if they are arranged beforehand and adapted to each team separately.

In my diploma work I am going to show the final purpose of these synergetic effects, meaning that the result of teamwork is much better as the result of the sum of individual labour of each individual in a defined team; consequently 1+1 suddenly becomes 3 or even more.

KEYWORDS

- team
- team work
- teambuilding
- communication
- success

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMEN	1
1.2	METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA....	2
2	OD POSAMEZNIKA PREKO SKUPINE DO TIMA	3
2.1	OD POSAMEZNIKA DO SKUPINE	3
2.2	OD SKUPINE DO TIMA.....	5
2.3	SKUPINE V PRIMERJAVI S TIMI	5
3	TIM	7
3.1	OBLIKOVANJE IN DELOVANJE TIMA	7
3.2	SLOG VODENJA VPLIVA NA DELOVNO USMERITEV IN PRIZADEVANJE ZAPOSLENIH	8
3.3	USPEŠNO KOMUNICIRANJE	9
3.4	REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	10
4	TIMBILDING	12
4.1	OPREDELITEV TIMBILDINGA.....	12
4.1.1	ZABAVNI TIMBILDING	12
4.1.2	STROKOVNI TIMBILDING	13
4.2	KAJ SO PROGRAMI TIMBILDINGA IN ZAKAJ JIH UVAJATI V DELO S TIMI?	13
4.3	VKLJUČENOST ZAPOSLENIH JE POGOJ ZA USPEH	15
4.4	STRATEŠKI PRISTOP K PROGRAMOM TIMBILDINGA.....	15
4.5	NAPAKE, KI SE JIM LAHKO IZOGNEMO	16
5	ANALIZA REZULTATOV ANKETE O POMENU TIMBILDINGA ZA TIMSKO DELO	18
5.1	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE	18
5.2	OPIS RAZISKOVALNEGA PRISTOPA, POPULACIJE IN VZORCA	18
5.3	ANALIZA POSAMEZNEGA VPRAŠANJA ANKETE	18
5.4	SPLOŠNA ANALIZA REZULTATOV ANKETE	29
6	INTERVJU	30
7	ZAKLJUČEK	32
	LITERATURA IN VIRI	33
	PRILOGE	34
	KAZALO SLIK	34
	KAZALO TABEL.....	34

1 UVOD

V današnjem svetu se kot otroci rodimo v določen krog družine, ki naj bi deloval kot tim. In prav tako se tudi kot otroci že pri igri z žogo ali vlečenju vrvi zavemo, da le ob dobrem timskem delu lahko zmagamo. Skratka, že kot majhni opazimo, da je za uspešno timsko delo še kako potrebno dobro sodelovanje vseh članov tima, ter da si z izkušnjami drugih in z izmenjavo ključnih informacij lahko uspešno pomagamo med seboj, kot tudi za doseg skupnega cilja.

Prav tako se dogaja v vseh gospodarskih sistemih, kjer morajo ljudje proizvajati blago in storitve, pomembne za življenje. Kako dobro in koliko proizvajajo, je odvisno od njihovega znanja, usposobljenosti, kreativnosti, prizadevanja, odnosa do dela, uporabljene tehnologije in končno tudi od kakovosti njihovih menedžerjev.

Ljudje opravljajo delo v majhnih skupinah, ki imajo skupne ali odvisne vloge. Vsaka oseba v takšni skupini ima individualne cilje, specifično stopnjo usposobljenosti in svoje stališče o nalogi, ki jo je potrebno opraviti. Ker ljudje razmišljajo, čutijo in reagirajo skladno s svojo individualnostjo, včasih ne uvidijo prednosti, ki jih pri delu prinaša zavzemanje za sodelovanje z drugimi, da bi lažje dosegli skupni cilj. To lahko opazimo npr. že na prvem treningu vsake mladinske atletske šolske ekipe. Nekateri igralci so precej talentirani, drugi pa so manj sposobni. Očitno je, da skupina ne bo dosegla veliko, dokler ne bodo njeni člani motivirani za delovanje k skupnemu cilju. Sposoben trener bo zmožal pravočasno iz nje izvleči vso nadarjenost posameznikov in jo izuriti tako, da bodo člani kolektiva pri skupnem igranju znali izravnati svoje individualne prednosti s svojimi slabostmi.

Podobno tudi v delovnem okolju le izjemoma velja, da izvirajo doseženi delovni rezultati samo iz nadarjenosti enega posameznika. Na vsakega delavca vpliva spoznanje, kako dela in kakšen odnos do dela ima sodelavec, ter kako vodi delo menedžer. Če je vpliv delovnega okolja ugoden, bo delavec povečal storilnost; isto velja za skupino delavcev. Kadar pa je vpliv okolja neugoden, je tako za posameznika kot tudi za skupino značilno, da se storilnost zniža (Maddux, 1992).

Danes je timsko delo praktično neizbežno pri reševanju problemov, kakor tudi stalni način dela. Zaradi kompleksnosti poslovanja in okolja ter hitrih sprememb posamezniki ne zmorejo več učinkovito delovati. Posameznikom primanjkuje tako znanja kot tudi informacij, kar lahko uspešno prispevajo drugi člani tima. Timsko delo je pomembno predvsem pri tistih nalogah, ko rešitve vnaprej niso poznane in zanje potrebujemo veliko različnega znanja in ustvarjalnosti (Lipičnik, 1998).

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMEN

Področje, ki ga bomo v diplomski nalogi raziskovali, je pomen timskega dela v organizaciji in pomen vedno bolj uveljavljenega timbilinga.

Zanimalo nas je, kakšen je pravzaprav pomen timskega dela v sodobni organizaciji, kako od posameznika pa do prvega člana tima, kateri so vzroki za uvajanje timskega dela v podjetje, kakšne so karakteristike in vloge tima, njegove prednosti in slabosti, ter ne nazadnje timbilinga, zaradi katerega danes uspešen tim ni več le skupina posameznikov s skupnim ciljem, temveč homogena celota z natančno določenim in merljivim ciljem, ki podpira odprto komunikacijo.

Namen diplomske naloge je opredelitev in razčlenitev timskega dela, ugotoviti prednosti le-tega, ter spoznavanje vedno večje pomembnosti timbilinga v sodobnejših organizacijah.

1.2 METODOLOŠKA IZHODIŠČA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V diplomski nalogi bomo obravnavali pomen dela v skupini, njegove prednosti in slabosti, obrazložili pojma timsko delo in timbiling, ter ugotavljali povezanost med obema pojmomoma.

Cilj naloge je prikazati pomembnost skupinskega dela najprej za posameznike skupine, še bolj pa za delovanje in uspešnost same organizacije. Ob tem ne moremo mimo pomembnosti odprte komunikacije, izražanja kritičnih stališč in predlogov, zaupanja med člani tima, ter vzajemnega prevzemanja odgovornosti. Konkreten rezultat naloge bo raziskava pomembnosti timskega dela v različnih organizacijah ter spoznanje, kako pogosto se podjetja poslužujejo timbilingov (oz. se udeležujejo teh strokovnih timskih vaj), in če, kako se to v podjetjih odraža.

Diplomska naloga je v grobem razdeljena na dva dela; prvi del je teoretični, podprt s strokovno literaturo, kjer spoznamo pot od individualista do člana tima, opredelimo tim in timsko delo, ugotovimo razlike med skupino in timom, ter se spoznamo s pojmom in vrstami timbilinga.

Drugi del je praktičen; analiziramo posamezna vprašanja opravljene ankete v različnih podjetjih o timskem načinu dela ter o pomembnosti timbilinga. Na koncu pa se na kratko spoznamo s podjetjem Avalon tim d. o. o. iz Ljubljane, ki se timbiling programov redno udeležuje.

2 OD POSAMEZNIKA PREKO SKUPINE DO TIMA

2.1 OD POSAMEZNIKA DO SKUPINE

Številna proučevanja so pokazala, da na človekovo motivacijo za delo vpliva veliko raznolikih dejavnikov oz. okoliščin. Težko je najti enoznačne odgovore na vprašanje, zakaj se posameznik pridruži neki organizaciji in v njej opravlja neko dejavnost. Poleg materialnega poplačila vloženega dela in doseženih rezultatov gre za kopico drugih notranjih vzgibov posameznika, da se uveljavi skozi svoje delo (Lipičnik, 1998). Dejstvo pa je, da posameznik organizaciji prispeva nekatere lastne zmožnosti, za katere je ugotovljeno, da jih določajo njegovo znanje, sposobnosti in motivacija za opravljeno delo (Lipičnik, 1998).

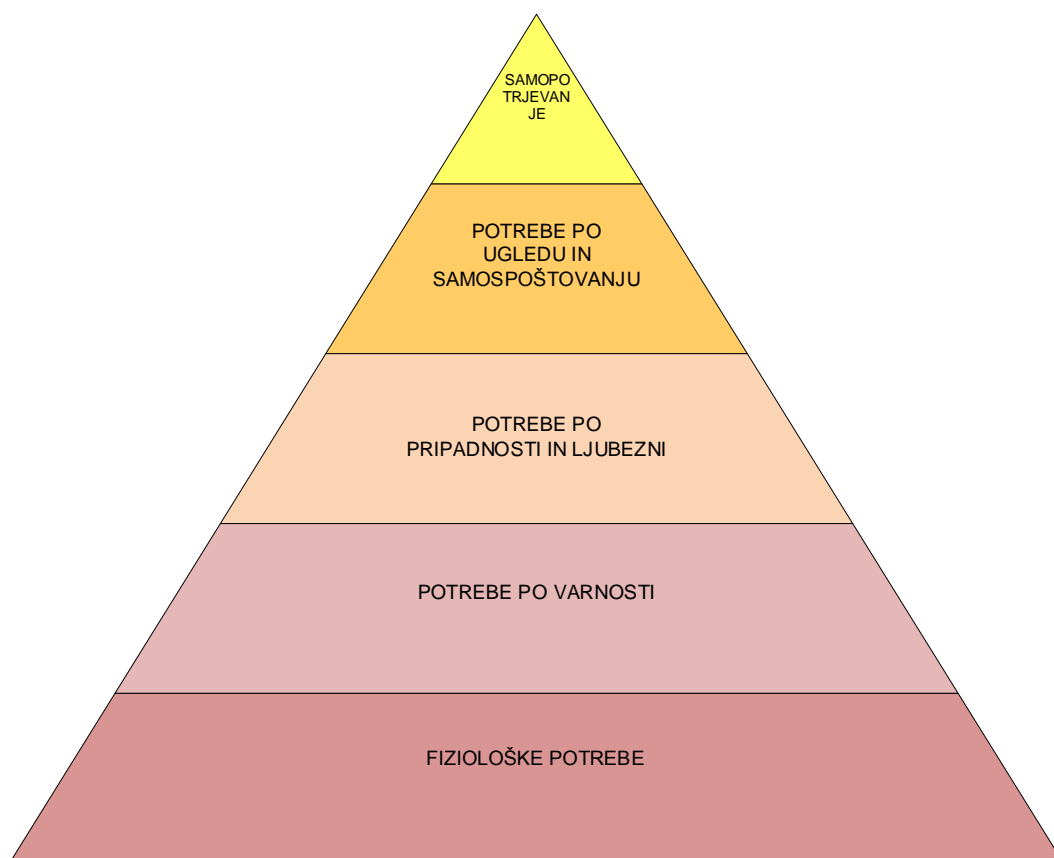
Znanje posameznika je pojem, ki obsega človekovo razumevanje problematike in reševanje nalog. Pri tem se pri reševanju znanih problemov predvsem zanaša na znanje, ko pa naleti na nove probleme, pa zaradi sposobnosti inteligentnega obnašanja lahko rešuje tudi nove situacije (Lipičnik, 1998).

Sposobnosti predstavljajo posameznikov potencial, da lahko razvije nekatere zmožnosti (Lipičnik, 1998). Sposobnosti so lahko zelo različne, kot so motorične, senzorične in intelektualne, običajno pa jih je treba v kombinaciji z znanjem in/ali motivacijo spodbuditi, da se razvijejo v vseh razsežnostih.

Posameznikova motivacija je področje, na katerem se prepletajo individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998). Znotraj teh meja se vsak človek kot enkratno bitje po notranjih vzgibih motivira za opravljanje naloge.

Raziskave na tem področju so ugotovile različne vrste motivacijske in njihove medsebojne odvisnosti. Ena bolj znanih je vsekakor motivacijska teorija Maslowa, ki izhaja iz stališča, da si človek prizadeva doseči čim višje, bolj privlačne cilje (Lipičnik 1998).

Teorija je ponazorjena na naslednji sliki:



Slika 1: Maslowa motivacijska piramida (Vir: Lipičnik 1998)

Ena od človekovih bolj izraženih lastnosti je želja po druženju z drugimi ljudmi. Če gre za druženje v okviru delovnega okolja oz. v zvezi z nekimi nalogami, nastanejo delovne skupine. Skupine predstavljajo novo kakovost, saj nam omogočajo, da se organizacija sooči s težjimi nalogami, ki jih posamezniki iz različnih razlogov sami ne bi zmogli, npr. časovne omejitve, utrujenost, pomanjkanje znanja, zdolgočasenost ipd. Nekaterih dejavnosti pa preprosto ni smiselno početi, če ni vsaj skupine ljudi (npr. zabavati se).

V organizacijskem smislu so skupine dobro uveljavljen in znan koncept. Obstaja veliko različnih teorij o principih in tehnikah sestavljanja skupin. Le-te temeljijo na ugotovitvah, da je vsak posameznik drugačen in da je smotrno v skupino združevati ljudi, ki imajo vsaj minimalne skupne značilnosti, vsak pa še vedno doprinese k skupini določeno kakovost, znanje ali sposobnost. Če to dejstvo zanemarimo, lahko skupina naredi več škode kot koristi, saj je različnost pogosto vir konfliktov, ki se ne rešujejo na konstruktiven način (Lipičnik, 1998).

Za menedžerje je pomembno spoznanje, da se ljudje v svoji osnovi ne spreminjajo, zato je potrebno čim bolj izkoristiti njihove že dosežene sposobnosti (Buckingham, Coffman, 2001).

Delo v skupini je posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Učimo se ga lahko iz knjig, z opazovanjem drugih skupin, na predavanjih in podobno. Največ pa se naučimo, če skrbno opazujemo dogajanja v lastni skupini, torej tam, kjer sami delujemo. Ta dragocena dognanja moramo skrbno pretehtati in če je potrebno, spremeniti svoje obnašanje. Najboljše je, če skupina po končanem delu analizira dogajanja med reševanjem problemov in pri naslednjem srečanju skuša pomanjkljivosti odpraviti ali pa jih vsaj omiliti (Lipičnik et al., 1992).

2.2 OD SKUPINE DO TIMA

Zaradi vse večjih pritiskov na učinkovito doseganje zastavljenih ciljev in boljše izkoriščenosti znanja posameznikov so se oblikovali timi. Splošno gre pri timu za skupino ljudi, ki se v nekaterih pomembnih elementih bistveno razlikuje od skupine – predvsem v notranji dinamiki odnosov. Razlike so predvsem posledica različnega zaupanja med člani, kar povzroči kopico drugih sprememb, predvsem v odnosu članov do skupnega dela. Tim je v svoji naravi skupina ljudi, ki so med seboj odvisni (Blanchard, 1999). Za uspeh timskega dela je nujno potrebno skupno in deljeno razumevanje njihovega obstoja. Prednosti skupnega in deljenega razumevanja cilja so naslednje:

- omogoča predvideti obnašanje drugih članov tima,
- omogoča učinkovito izrabo virov in prizadevnosti,
- zmanjšuje probleme pri reševanju nalog in napake,
- povečuje zadovoljstvo in motivacijo članov tima,
- zmanjšuje frustracije in konflikte med člani.

Za dobro medsebojno razumevanje je vsekakor dobrodošlo, da skupaj prebijejo čim več časa, se skupaj učijo, družijo in skozi druženje in delo razvijejo skupna pričakovanja. Za učinkovit tim je zelo pomembno, da obstaja usklajen dogovor o skupnem cilju in namenih, ter hkrati tudi skupno razumevanje le-tega. Timi so hkrati tudi bolj prožni kot skupine (Katzenbach, Smith, 2003).

2.3 SKUPINE V PRIMERJAVI S TIMI

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

Spodnja tabela prikazuje primerjavo med skupinami in timi:

	SKUPINA	TIM
1	Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebni in timski cilji dosegajo najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam sodi določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
2	Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto, kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo vse svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
3	Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa, da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
4	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 izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
5	Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
6	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 da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
7	Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
8	Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. 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.

Tabela 1: Primerjava med skupino in timom (Vir: Lipičnik, 1998)

3 TIM

3.1 OBLIKOVANJE IN DELOVANJE TIMA

Delovni potencial, s katerim razpolagamo, je odločujoč dejavnik za doseganje uspeha vsake organizacija. Kakovostni ljudje pomagajo zagotoviti uspeh pri doseganju ciljev razvoja, storilnosti, dobička in dolgoročnega preživetja. Za vodjo tima je bistveno, da se njegovi ljudje naučijo skupnega dela (Maddux, 1992).

Uvideli smo že, da je sestava tima, ki bo izpolnil pričakovanja, zahtevna naloga. V literaturi najdemo različne načine sestavljanja skupin in timov, ki temeljijo na različnih psiholoških in drugih študijah o obnašanju posameznika v skupini.

Za šalo lahko oblikovanje tima primerjamo z igro bejzbola:

- izkušen trener mora pomagati izbrati igralce, koordinirati prizadevanja ekipe in nadzorovati potek igre,
- igralci morajo poznati svoje vloge, imeti sposobnost, da jih dobro odigrajo, in biti motivirani za svoj prispevek v igri,
- če hočemo poraziti konkurenco, moramo napraviti načrt igranja,
- igralci in trenerji se morajo med seboj pogovarjati, si zaupati, se vzajemno podpirati in reševati medsebojne probleme na konstruktiven način,
- vsakemu igralcu mora biti privzgojeno samoobvladovanje; kadar pa ta prvina manjka, jo mora ekipi vcepiti trener,
- obstajati mora način nagrajevanja uspehov, ki naj ustreza osebnim potrebam igralcev in ekipe.

V poslovnem svetu literatura omenja tudi nekatere splošne pristope pri oblikovanju tima in prehajanju tima na višje performančne ravni. Gre predvsem za naslednje (Katzenbach, Smith, 2003):

1. Vzpostavitev nujnosti in usmeritev delovanja: vsi člani morajo verjeti, da ima tim nujno nalogo in pomemben namen.
2. Izbor članov na podlagi sposobnosti in potenciala za učenje med delom, in ne osebnosti: gre predvsem za tehnične in funkcionalne sposobnosti ter sposobnosti za reševanje problemov (medosebnostne sposobnosti).
3. Na prvih sestankih in akcijah se je treba jasno angažirati, saj so prvi vtisi zelo pomembni za prihodnje medosebne odnose.
4. Postavitev nekaterih jasnih pravil obnašanja pri izražanju pozornosti, odprti in upoštevajoči komunikaciji, zaupnosti, analitičnosti, konstruktivnem soočenju mnenj, osredotočenosti na rezultat in pričakovanju prispevka posameznika.
5. Postavitev začetnih ciljev, ki jih je mogoče doseči hitro. Tako se hitro dosežejo prvi rezultati, ki tim spodbudijo k boljšemu delovanju.
6. Občasno izzivanje tima s svežimi dejstvi in informacijami, kar ga bo prisililo v premislek o svojem poslanstvu in ciljih. Tako se tudi izognemo napakam zaradi pričakovanja, da so potrebno znanje in informacije že zbrani v timu.
7. Skupno preživljanje časa, še zlasti na začetku.
8. Izkoriščanje moči pozitivne povratne informacije, priznanj in nagrad.

Vseh osem korakov je koristnih, če so smiselno uporabljeni z namenom povečevanja učinkovitosti in zmoglosti tima.

Vsak menedžer, ki si želi izboljšati delovanje svoje skupine, bo poskrbel, da se bo vsak izmed članov tima tudi čim bolj vsestransko usposobil, saj le dobro usposobljeni delavci zaupajo v svojo sposobnost in svoj prispevek k uspešnosti celotnega tima. Dobro vejo, zakaj je pomembno pomagati in podpirati tudi druge sodelavce v timu (Maddux, 1992).

3.2 SLOG VODENJA VPLIVA NA DELOVNO USMERITEV IN PRIZADEVANJE ZAPOSLENIH

Vodja, ki daljnosežno razmišlja, ne bo čakal na direktivo od zgoraj. Takoj se bo lotil priprav in strokovnega študija za uspešno vodenje tima.

Načrtovanje je razmišljanje, ki mora biti opravljeno pred začetkom dela; če to ni, zastoj izgubljammo moči in čas.

Slog in kakovost vodenja lahko odločilno pripomoreta usmeriti prizadevanje zaposlenih k izpolnjevanju ciljev organizacije. Maddux omenja tri različne značilne načine vodenja:

- **„SAM ZNAM BOLJE“**. Takšen vodja meni, da bo delo opravljeno najbolje, če bo nadzoroval izvajalce sam. Zaposlenim pove, kaj morajo narediti, kako to opravijo in kdaj morajo z delom najpozneje končati. Pove jim tudi, kaj so naredili prav in kaj narobe, kaj so opravili slabo in kaj dobro. Zdi se mu, da ima do takšnega načina, kot nadrejeni, pravico zaradi svojega večjega znanja in sposobnosti. Takšen odnos ne spodbuja uvajanja novih idej, ne postavlja ljudem novih delovnih izzivov in ne motivira sodelovanja in vzajemnosti med člani skupine. Tudi komunikacija poteka enosmerno.
- **„POSTAVIM CILJE, VI PA JIH IZPOLNITE“**. Takšen vodja meni, da mora zaradi večjega znanja, sposobnosti in izkušenosti sam postaviti cilje, ki naj jih podrejeni izpolnijo. Delavcu ponudi priložnost, da lahko razpravlja o različnih poteh, kako cilje doseči, ni pa delavec udeležen pri njihovem postavljanju. V takšnem primeru težje dosežemo prizadevanje delavcev za doseg ciljev, ker se ne razvije občutek, da je opravljeno delo tudi njihov cilj.
- **„SKUPAJ PREGLEJMO OPRAVLJENO DELO, POSTAVIMO REALNEJŠE CILJE IN PRIMERNO OVREDNOTIMO USPEH“**. Takšnemu vodji pomeni več uspešno opravljanje dela, kot pa avtoritativna kontrola nad zaposlenimi. Najprej se mu zdi potrebno prediskutirati organizacijske potrebe, potem pa članom tima pomagati, da izrazijo svoje poglede. Deluje bolj v pomoč in podporo, ne pa kot razsodnik. Komuniciranje je prosto in poteka obojestransko. Vzajemna podpora in sodelovanje sta vpeljana in priznana kot vrednota.

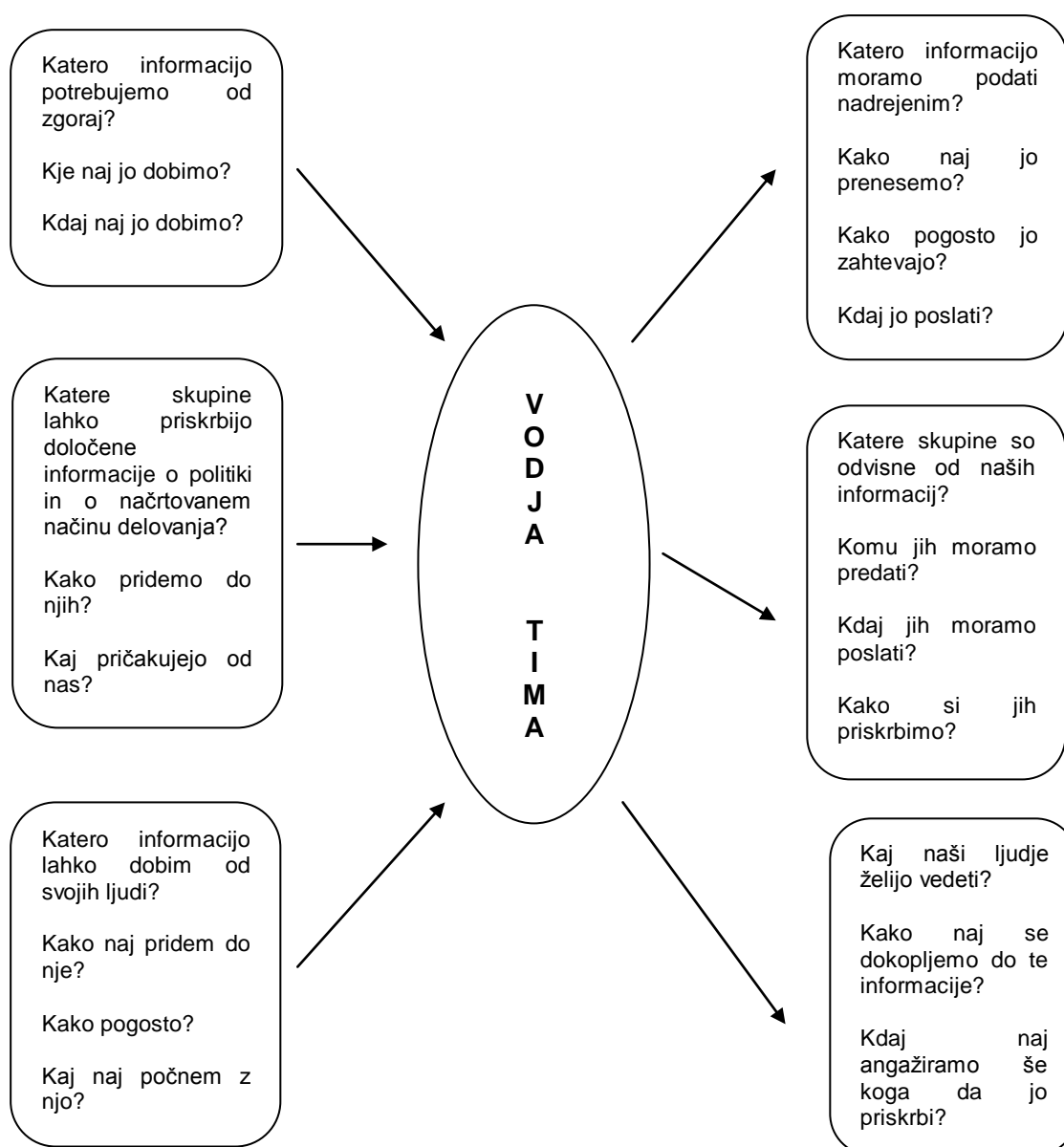
Nadrejeni ne morejo opraviti vsega, tudi če so še tako talentirani in če si še tako prizadevajo. Njihov uspeh merimo po sposobnosti, kako pametno znajo izbrati in motivirati sodelavce, da izpolnijo cilje organizacije. Najvišjo stopnjo uspeha dosežemo, če si tim sam prizadeva za izvedbo nalog; tako se do popolnosti samoiniciativno izkoristijo vsi individualni talenti.

3.3 USPEŠNO KOMUNICIRANJE

Vodja uporablja komuniciranje za zbiranje, obdelavo in prenos informacij, ki so bistvene za korist organizacije. Ker takšna informacija vedno potuje v več smereh, mora skrbno predvideti tudi informacijske potrebe nadrejenih, članov tima in tistih, ki delo tima opazujejo od zunaj.

Vodja tima lahko pogosto pospeši komuniciranje med člani, če se odzove na informacijske potrebe organizacije.

Maddux navaja nekaj značilnih primerov:



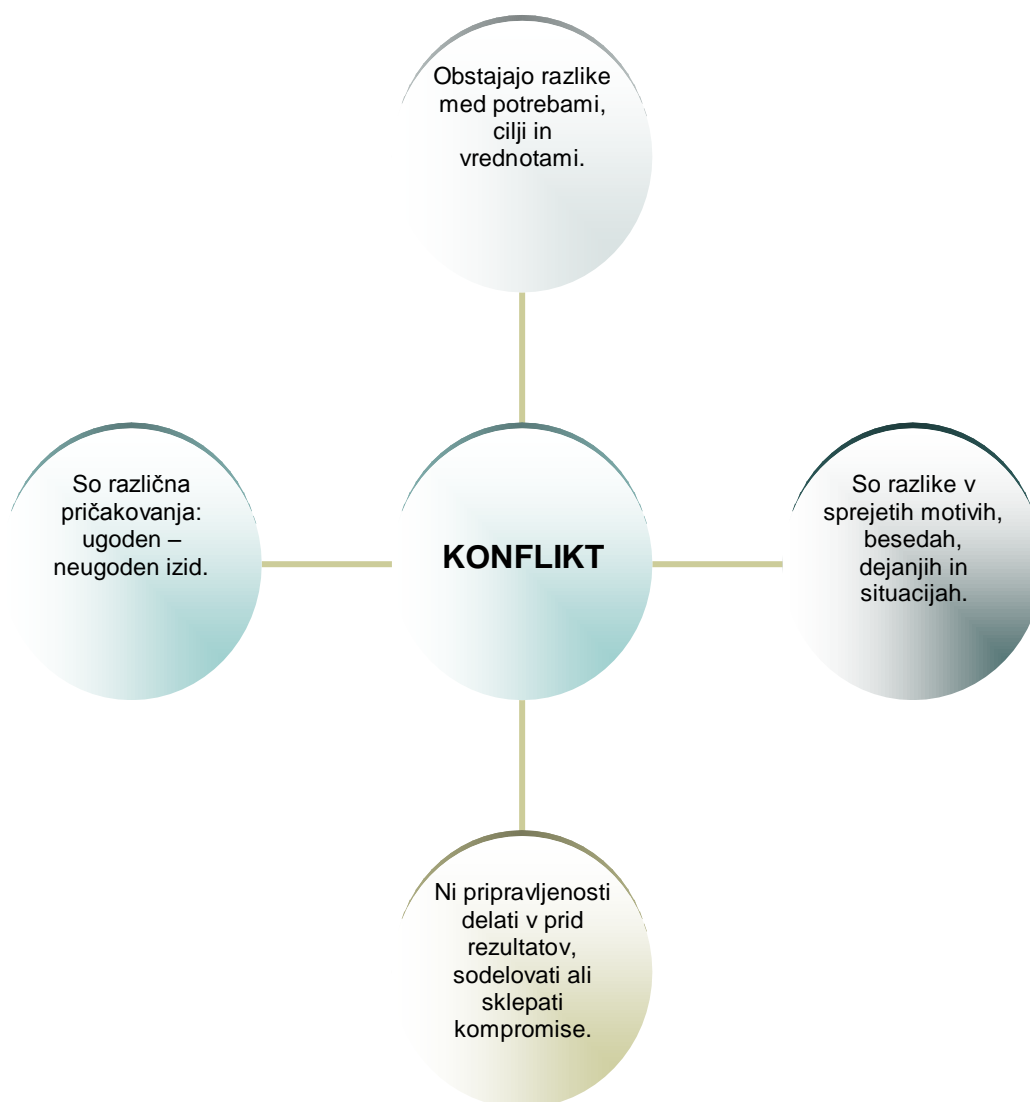
Slika 2: Primer komunikacijskih potreb (Vir: Maddux, 1992)

Za dobro komuniciranje moramo znati informacijo usmeriti, znati pa ji moramo tudi prisluhniti (Maddux, 1992).

3.4 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Vodje timov morajo vedno računati z dejstvom, da lahko nastane konfliktna situacija, kadar se znajde ob nakupu več ljudi hkrati. Če do nje ne pride, je izhod lahko ugoden ali pa neugoden, odvisno od tega, za kakšen način so se vpleteni odločili.

Vodje timov morajo, upoštevajoč to dejstvo, znati presoditi, kdaj konflikt lahko preide v ugoden razplet, seveda pod pogojem, da stvar nadzorujejo. S tem, ko učimo člane tima razumevati konflikte in jih znati ugodno razreševati, pomagamo timu k uspehu.



Slika 3: Konfliktne situacije (Vir: Maddux, 1992)

Konflikt postane nezdrav, če se ogibamo njegovemu razreševanju ali če se ga lotimo z vidika zmagovalca in poraženca. V timu se razvijejo nasprotovanja, komuniciranje se prekine, nazadujeta zaupanje in vzajemna podpora, pokaže se

sovráštvu. Tim se razdeli, storilnost se zmanjša ali povsem preneha. Škodo je navadno težko (včasih povsem nemogoče) popraviti.

Konflikt pa je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in boljših rezultatov.

Maddux navaja pet osnovnih načinov razreševanja konflikta in jih takole zgoščeno predstavlja:

	ZNAČILNO VEDENJE	UTEMELJITEV
OGIBANJE	Se ne upira. Ignorira prave vzroke in gre mimo njih. Zanika, da so takšni vzroki problem.	Razlike so prevelike ali premajhne, da bi jih lahko premostili. Če poskusimo, lahko škodujemo odnosom v timu in si naredimo še več problemov.
PRILAGAJANJE	Strinja se z vsem. Ne vztraja. Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev.	Ni vredno tvegati rušenja dobrih odnosov in harmonije v skupini.
ZMAGA / PORAZ	Se upira. Vztraja in je agresiven. Mora zmagati za vsako ceno.	Preživijo le najmočnejši. Mora preizkusiti superiornost. Poklicno in etično je največkrat korekten.
KOMPROMIS	Pomembno je, da vsi dosežejo osnovne cilje in ohranijo dobre odnose. Agresiven, toda sodeluje.	Nič ni popolno. Obstaja več kot en način za rešitev problema. Da bi kaj dobil, moraš tudi kaj žrtvovati.
REŠEVANJE PROBLEMOV	Potrebe vseh so upravičene in pomembne. Visoko ceni vzajemno pomoč. Vztraja in tudi sodeluje.	Ko vsi odprto pretehtajo vzroke, lahko poiščejo rešitev, ki je koristna za vse, ne da bi bil kdo deležen posebnih pravic.

Tabela 2: Načini reševanja konflikta (Vir: Maddux, 1992)

Člani tima lahko po navadi odpravijo vsa medsebojna nesoglasja le takrat, kadar poznajo naravo konflikta, pa tudi konstruktivni način njegovega razreševanja. Kadar pa nalogi niso kos ali če mora iz drugačnih razlogov intervenirati vodja, mora tudi sam poiskati rešitev.

4 TIMBILDING

4.1 OPREDELITEV TIMBILDINGA

Na začetku najprej pojasnimo, kaj je timbilding oz. o kakšnem timbildingu se pogovarjamo v podjetjih v današnjih časih.

Timbilding bi lahko prevedli tudi kot »izgradnja tima«, o čemer smo v tej nalogi že precej izvedeli v prejšnjih poglavjih. Sedaj pa se bomo posvetili timbildingu kot »treningu timskega dela«.

Na splošno lahko timbilding po namenu razdelimo v dve podskupini:

- ✓ zabavni timbilding,
- ✓ strokovni timbilding.

4.1.1 ZABAVNI TIMBILDING

Že samo ime pove, da je ta oblika timbildinga v prvi vrsti zabava. Večinoma skozi vnaprej pripravljene igre. Pri tem lahko gre za povsem preproste zabavne igrice ali tudi za bolj kompleksne aktivnosti. Lahko so tudi tekmovalnega značaja, je pa pomembno, da se ta tekmovalnost ne sprevrže v rivalstvo. To niti približno ne bi bilo več podobno timbildingu. Na splošno ima pri zabavnem timbildingu večina aktivnosti igriv, šaljiv in sproščujoč značaj. In to je za tim izredno koristno. S temi elementi (igrivost, sproščenost, zabavnost) dosegamo dvoje zelo želenih stanj v timu:

- ✓ sodelovanje,
- ✓ izgradnjo zaupanja.

Čeprav se člani tima med seboj poznajo in se družijo v delovnem okolju, se zgodi velika sprememba v doživljanju sodelavcev, če se srečajo zunaj službe v drugačnih okoliščinah. Najbolj priporočljivo je, da je to nekje v naravi. Drugačne okoliščine in zabavne aktivnosti ustvarijo pogoje za bolj odprto komunikacijo ter višjo stopnjo sproščenosti, oboje pa deluje zelo spodbudno na povezanost članov tima. Največja prednost teh aktivnosti je, da lahko posamezniki drug pri drugem prepoznajo kakovosti in lastnosti, ki na delovnem mestu morda ne pridejo toliko do izraza.

Vodeni timbilding je mnogo boljša opcija kot interno organiziran odhod na kakšno športno aktivnost (npr. bowling), izlet ali piknik. Zunanji izvajalec zaradi svoje nevtralne vloge lažje animira udeležence, da se vključijo v aktivnosti. Usposobljen trener ima znanje ter izkušnje, da pripravi najustreznejše aktivnosti za dosego cilja, ki jih želi naročnik. Atraktivna ali vsaj zanimiva lokacija je dodaten element, ki prispeva k pozitivni celostni izkušnji. Za zabavni timbilding je večinoma primeren že vnaprej pripravljen program, ki ga nudijo različni izvajalci.

Izkušnje kažejo, da se medsebojno sodelovanje in stopnja zaupanja v timu po enodnevnem zabavnem timbildingu opazno izboljšata (www.volja.net).

4.1.2 STROKOVNI TIMBILDING

Za razliko od zabavnega ta timbilding poseže globlje v razvojne procese tima (ali skupine). Poleg prej omenjenih zelenih stanj, sodelovanja ter izgradnje zaupanja, se pri tej obliki timbilinga, odvisno od potreb in želja naročnika, skozi vaje in simulirane situacije obravnavajo tudi naslednje pomembne vsebine:

- ustvarjalno reševanje problemov,
- razumevanje razlik med različnimi tipi ljudi,
- razumevanje dinamike in faz v razvoju tima,
- razvijanje vodstvenih in moderatorskih veščin,
- komunikacija in obvladovanje konfliktov v timu,
- dajanja povratnih informacij (konstruktivna kritika in pohvala),
- ozaveščanje in razumevanje različnih vzorcev vedenja, ki jih imajo posamezniki v timu,
- strategije pri reševanju timskih nalog (upravljanje s časom, stresom, razumevanje vlog v timu),
- in še marsikaj, kar opredeli naročnik (podjetje) kot željo oz. cilj

Strokovni timbilding se lahko uporabi tudi za diagnosticiranje problemov v timu. S pomočjo ustreznih vaj in nalog se lahko kaj hitro prepozna, na katerih področjih tim lahko izboljša svoje delovanje in rezultate. Izkušnje kažejo, da se lahko na osnovi teh spoznanj pozneje naredi zelo optimalen načrt izobraževanj, seminarjev, delavnic in tečajev. Ko vemo, kaj lahko in kaj je potrebno izboljšati, smo že na pol poti do boljših rezultatov.

Tudi pri strokovnih timbilingih gre v bistvu za aktivnosti v obliki iger in vaj. So pa te igre in vaje zelo specifično izbrane. Koncept strokovnih timbilingov je v tem, da so učne izkušnje mnogo bolj intenzivne, če je v proces učenja vključenih čim več čutil. Znanj in izkušenj ne pridobivamo samo skozi poslušanje in gledanje, temveč tudi skozi doživeto izkušnjo.

Izkušnje kažejo, da je optimizacija timske učinkovitosti po dobro pripravljenem in načrtno izvedenem strokovnem timbilding programu bistveno boljša. Za podjetja in organizacije, katerih delo in rezultati so zelo odvisni od timske učinkovitosti, so investicije v tovrstno izkustveno učenje dobra in zelo koristna naložba (www.volja.net).

4.2 KAJ SO PROGRAMI TIMBILDINGA IN ZAKAJ JIH UVAJATI V DELO S TIMI?

Timsko delo je postalo zvezda stalnica na nebu poslovanja modernih organizacij. Ljudje z različnimi znanji, različnimi veščinami, izkušnjami in osebnimi karakterji skupaj delajo na različnih timskih projektih. Učinkovitost in uspešnost dela pri tem bi bila brez heterogenosti njihovega tima vprašljiva. Prav različnost med njimi prinese kresanje idej, tiste majhne vsakodnevne konstruktivne konflikte, ki prinašajo spremembe in svež veter v vsakodnevno poslovanje.

Kako pa lahko ljudje s tako različnimi pogledi na svet delajo skupaj, brez da bi njihovi odnosi razpadli zaradi konfliktov na osebnem nivoju? Odgovor je na prvi vtis preprost – timi morajo graditi kulturo medsebojnega spoštovanja in zaupanja.

Spoštovanja v smislu sprejemanja drugačnih mnenj (čeprav se z njimi ne strinjamo), zaupanje pa v smislu odprtosti in sodelovanja, brez »zakrivanja svojega hrbta«. Osnova za oboje je seveda odprta komunikacija med člani ter neka skupna vizija in poslanstvo tima, ki se konkretizira v ciljeh, ki jih morajo v prihodnosti doseči skupaj.

Kot omenjeno, izgleda vse skupaj zelo preprosto. Vendar je v realnosti drugače, saj morajo timi poleg dela, ki ga opravljajo, nenehno skrbeti za odnose med njihovimi člani. V praksi smo zaznali, da se zelo veliko timov preveč posveča delu in premalo koheziji med posamezniki, kar neizogibno vodi do padca učinkovitosti dela. Timi, ki načrtno delajo na vzdrževanju pozitivne skupinske dinamike, se dosti lažje spopadajo z izzivi pri delu in hitreje izničijo konfliktna situacije, ki se pri timskem delu pojavljajo zelo pogosto. Tukaj pa pridejo v poštev programi, ki delajo na vzdrževanju vezi med člani timov, ti. timbiling programi.

To 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:

- izboljšanje komunikacije med člani tima,
- izboljšanje medsebojnega zaupanja med člani tima,
- dvig motivacije celotnega tima.

V splošnem timbiling programe delimo na tiste, ki se izvajajo v zaprtih prostorih (indoor) in na tiste, ki se izvajajo na odprtem (outdoor). Indoor timbiling programi se ukvarjajo predvsem z definiranjem vrednot, ciljev, vizije ali poslanstva tima ter s področja komuniciranja, reševanja konfliktov, strateškega načrtovanja itd. Outdoor programi pa delajo predvsem na sodelovanju, motivaciji in zaupanju med člani skupine. Tem programom je velikokrat dodan še kanček adrenalina, katerega posledica je, da udeležencem »padejo maske«, saj se kot ekipa znajdejo pred novim izzivom, ki je vsem nepoznan in simulira nevarnost. Pri tem pride do sodelovanja in komunikacije med ljudmi na povsem osnovnem, človeškem nivoju, kar posledično povzroči tkanje trdnih medsebojnih vezi med člani tima. Le-te po navadi držijo še od 3 do 6 mesecev po izvedbi uspešnega timbiling programa.

Ti programi lahko zajemajo vodene timske vaje na prostem, v adrenalinskih in doživljajskih parkih, lahko so to nadgrajeni programi jadriranja, orientacijskih lovov za zakladom in še mnogo več. Skupno vsem programom je to, da ljudje morajo sodelovati kot tim v vsem novih izzivih, ki ponazarjajo sodelovanje med ljudmi tudi na delovnem mestu. Ob tem se ljudje med seboj na zabaven način spoznajo in se tesneje povežejo. Prav zabava in neformalnost pa dostikrat tudi zamegli bistvo timbiling programov, saj bi morali biti le-ti v prvi vrsti izobraževanje, šele nato priložnostna aktivnost. Vse preveč agencij vajam ne dodaja bistvenega zaključka, evalvacije poteka dela in prenosa pridobljenega znanja na njihovo delovno okolje. Takšna izvedba programov namreč zahteva izobraževalne trenerje s širokim spektrom znanj s področja medosebnih odnosov in organizacijskega poslovanja, ki pa jih je v Sloveniji še vedno žal mnogo premalo (www.znajdise.net).

4.3 VKLJUČENOST ZAPOSLENIH JE POGOJ ZA USPEH

Podjetja zaposlene vse pogosteje pošiljajo na delavnice za izgradnjo timov, ki večinoma vključujejo zabavne, športne, adrenalinske ali kuharske dejavnosti. Vendar pa brez ustrezne priprave nima smisla organizirati takšnih treningov, saj se delavnica gradnje tima lahko spremeni tudi v katastrofo. Paintball, na primer, lahko vodi v krvoločno bitko, s katero dosežemo prav nasproten učinek od načrtovanega.

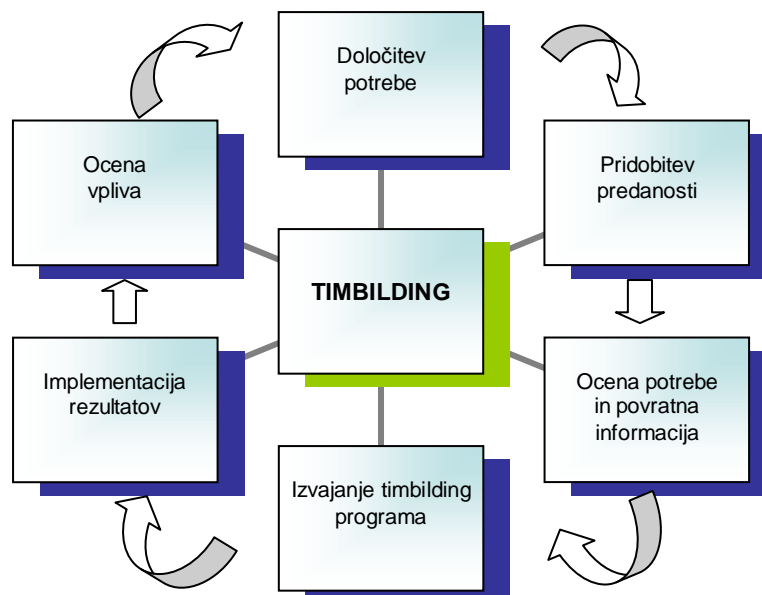
Zaposleni že tako pogosto ne vidijo smisla v tem, da bi se udeležili takšnega treninga ali pa imajo odpor do kakšne napovedane aktivnosti, zato je v prvi fazi potrebno znotraj podjetja dati ljudem priložnost, da se vključijo v postavitve programov, ter da sami ugotovijo, kje imajo priložnosti za izboljšanje. Poleg tega, da tako dobimo informacije o potrebah in željah zaposlenih, odpade tudi odpor.

Udeležencem mora biti jasno, da je to proces, da se tega ne da naučiti v enem dnevu. Pred vsakim programom timbilinga je potrebno analizirati delovne razmere in dejavnike organizacijske klime, ki vplivajo na uspešnost timskega dela, saj analiza omogoča razumevanje trenutnega delovanja tima ter posameznikov, obenem pa pomaga sestaviti program usposabljanja, ki je enkrat in prilagojen potrebam posameznega podjetja.

4.4 STRATEŠKI PRISTOP K PROGRAMOM TIMBILDINGA

Na timbiling moramo gledati kot na neprekinjen proces. Timi ne nastanejo sami od sebe – potrebno jih je zgraditi in neprestano nadgrajevati. Zato ob izvajanju programov vedno upoštevamo svojo metodo TBP-6 (timbiling program v šestih korakih). Metoda TBP-6 je strateški pristop k procesu neprestanega dela na razvoju timov.

Timbiling program v šestih korakih (TBP-6) (Vir: Timbiling akademija):



Slika 4: Ciklični proces TBP-6 (Vir: www.tba.si, 6. 8. 2009)

1) Določitev potrebe

Vsak pravi timbiling se zgodi zaradi potrebe, ki jo tim zazna. Zato se v tej fazi to potrebo identificira in določi konkretne cilje, ki jih bomo skušali doseči z izvajanjem timbiling programa. Če obstajajo kakšne strateške usmeritve razvoja timskega dela v organizaciji, kateri tim pripada, se tu upoštevajo tudi te. Konkretno gre tu za prve sestanke in svetovanja vodstvu organizacije oz. vodji tima.

2) Pridobitev predanosti

Timbiling je lahko popolnoma učinkovit le ob predpostavki, da se njegovega pomena in potrebe po njem zavedajo vsi člani tima. Zato v tej fazi pridobivamo njihovo predanost za sodelovanje. Gre za splošno predstavitev prednosti timbilinga celotnemu timu, pogovoru o potrebi za izvedbo in ciljih programa ter o konkretni izvedbi samega timbiling programa, ki ga bomo na osnovi izkustvenega učenja uporabili kot medij ali orodje za uvajanje sprememb v timu.

3) Ocena potrebe in povratna informacija

V tej fazi natančno določimo potrebo po izvajanju timbiling programa. Gre za analizo stanja, ki naj potrdi/zavrne/spremeni potrebo, določeno v fazi 1. Analiza stanja lahko pomeni serijo intervjujev s člani tima ali pa anonimne ankete o učinkovitosti tima oz. klime v njem. V to fazo sodi tudi predstavitev rezultatov teh raziskav vsem članom tima in natančno določitev ciljev izvedbe programa, s katerimi se strinjajo vsi člani tima – udeleženci timbiling programa.

4) Izvajanje timbiling programa

Izvedba timbiling programa je vodenje enega izmed kataloških ali po meri narejenih programov. Ne glede na določene cilje in trajanje programa to fazo vedno razdelimo na tri dele:

- uvodna delavnica (določitev korakov za pozitivne spremembe),
- izvedba programa (vedno prilagojen potrebam tima),
- debriefing in evalvacija (moderiran proces, na katerem se prej določene potrebe in dogovorjene spremembe primerjajo z opazovanjem medsebojnih odnosov in načina reševanja problemov med izvajanjem programa).

5) Implementacija rezultatov

Implementacija rezultatov je v domeni vseh članov tima. Gre za uvajanje pozitivnih sprememb, za katere se je tim odločil v fazi 4 modela TBP-6. Začeti se mora takoj po uspešnem zaključku timbiling programa.

6) Ocena vpliva

Po treh do šestih mesecih se pripravi ponovna ocena vpliva timbiling programa in izvajanje sprememb delovanja tima, ki so bile določene v fazi 4. Lahko gre za anketo, intervjuje članov, moderirano delavnico ali pa le za sestanek z vodjo tima. Glede na rezultate se pripravi ideja o nadaljnjem razvoju timskega dela v timu, ki lahko vpliva na ponoven zagon cikličnega procesa TBP-6 s preskokom v fazo 1 (www.tba.si).

4.5 NAPAKE, KI SE JIM LAHKO IZOGNEMO

- Odsotnost jasnega cilja. Če v podjetju ne vedo, kaj želijo doseči s treningom, ne morejo ustrezno določiti, kdo naj bo navzoč. Če ni cilja, tudi težko »post festum« ugotavljajo dodano vrednost.

- Prekratek program. Z enodnevno delavnico ni mogoče rešiti vseh težav v timu. Najprej jih je treba skozi igro odkriti in šele nato reševati, zato so veliko bolj učinkoviti tridnevni programi.
- Napačna oblika treninga. Ta mora biti razgiban, vendar imeti tudi pravo vsebino in glede na cilje izbrane zabavne aktivnosti.
- Neločenost treninga od vsakdanjega poslovanja. Dogodek naj poteka proč od ponorelega poslovnega sveta. Udeleženci ne smejo »viseti« vse odmore na prenosnih telefonih ali zjutraj »skočiti« v podjetje kaj postorit.
- Odsotnost vodilnih. Če se podjetje odloči, da bo timsko delo vrednota in medsebojno sodelovanje kultura podjetja, potem to velja za vse. Vodilni v podjetju namreč pogosto organizirajo treninge za izboljšanje timskega delovanja za vse, le zase ne.
- Napačna pričakovanja. Veliko podjetij zamenjuje timbuilding s sindikalnimi izleti. Problem nastane, ko zaposleni pridejo na timbuilding in pričakujejo sindikalni izlet.

5 ANALIZA REZULTATOV ANKETE O POMENU TIMBILDINGA ZA TIMSKO DELO

5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Cilji raziskave so osredotočeni na določitev pomembnosti timbilding programov na timsko delo oz. na večjo motiviranost, uspešnost ter boljše odnose med zaposlenimi v podjetju.

Namen raziskave je ugotoviti pogostost prakticiranja timskega dela v podjetjih, poznavanje samega izraza, ponudbe programov timbildinga ter vpliv le-teh na delo zaposlenih.

5.2 OPIS RAZISKOVALNEGA PRISTOPA, POPULACIJE IN VZORCA

Pri izvedbi raziskave oz. proučevanju ugotavljanja pomena timbildinga za večjo uspešnost zaposlenih v podjetju smo uporabili anketni vprašalnik.

Sestava vprašalnika je ključni korak pri proučevanju, saj je od njegove kakovosti odvisna kakovost analize in uporabnost rezultatov.

Vprašalnik sestoji iz dveh sklopov; prvi del vprašalnika se nanaša na splošne podatke o anketirancih, kot so: spol, starost, izobrazba, velikost podjetja, v katerem so zaposleni. V prvi del smo vključili tudi vprašanje o prakticiranju timskega dela v podjetju, poznavanju izraza timbilding, ter vprašanje, če se le-tega v podjetju, v katerem so zaposleni, poslužujejo. Drugi sklop vprašanj pa je namenjen le izpolnjevanju tistim anketirancem, katerih podjetja se timbilding programov dejansko poslužujejo, saj smo le na ta način dobili realne podatke o vrsti, načinu, zadovoljstvu z izbranimi timbilding programi, ter o vplivu le-teh na delo zaposlenih.

5.3 ANALIZA POSAMEZNEGA VPRAŠANJA ANKETE

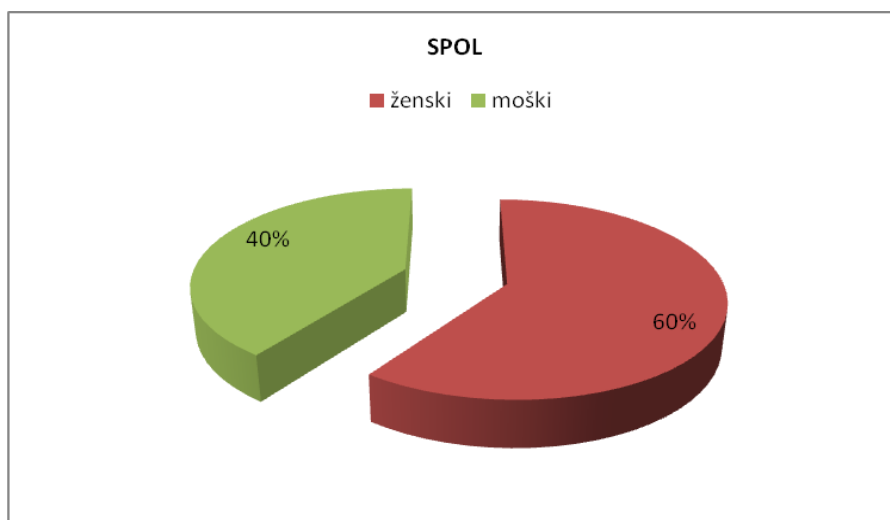
V raziskavo smo povabili 56 anketirancev, ki so obvezno zaposleni v različnih podjetjih. Odzvalo se jih je natančno 50. Njihove podatke smo v celoti uporabili v raziskavi do vključno sedmega (7) vprašanje, kjer so se opredelili, ali se v njihovem podjetju poslužujejo timbilding programov. Negativno (ali v to niso prepričani) je odgovorilo 11 anketirancev, ki so bili iz nadaljnje raziskave izločeni, z ostalimi devetintridesetimi (39) pa smo pridobili dokončne podatke o pomenu timbildinga za podjetja.

1) Spol

V anketi je sodelovalo 50 anketirancev; od tega 30 žensk, kar je 60 %, in 20 moških, kar predstavlja 40 %.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	ženski	30	60 %
2.	moški	20	40 %
Skupno		50	100 %

Tabela 3: Tabelarni prikaz analize ankete: spol



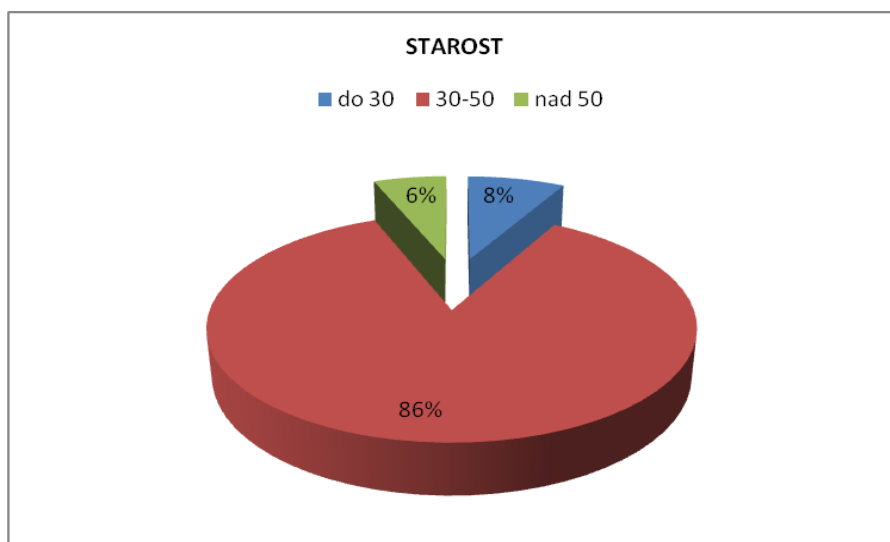
Slika 5: Grafični prikaz analize ankete: spol

2) Starost

Večina, 86 %, anketirancev je starih med 30 in 50 let, do 30 let so stari 4 anketiranci, le 6 %, to so 3 anketiranci, pa je starejših od 50.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Do 30 let	4	8 %
2.	Od 30 do 50 let	43	86 %
3.	Nad 50 let	3	6 %
Skupno		50	100 %

Tabela 4: Tabelarni prikaz analize ankete: starost



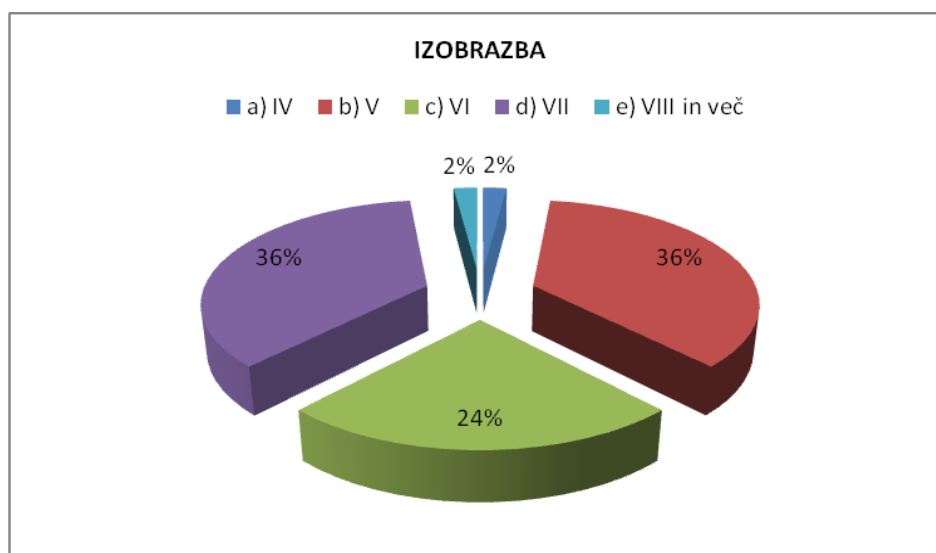
Slika 6: Grafični prikaz analize ankete: starost

3) Stopnja izobrazbe

Največ anketirancev ima VI. in VII. stopnjo izobrazbe; to je 18 oseb vsake stopnje. 12 anketirancev, to je 24 %, ima VI. stopnjo izobrazbe, po en anketiranec, kar predstavlja 2 %, pa imata končano IV. in VIII. stopnjo izobrazbe.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	IV.	1	2 %
2.	V.	18	36 %
3.	VI.	12	24 %
4.	VII.	18	36 %
5.	VIII. ali več	1	2 %
Skupno		50	100 %

Tabela 5: Tabelarni prikaz analize ankete: stopnja izobrazbe



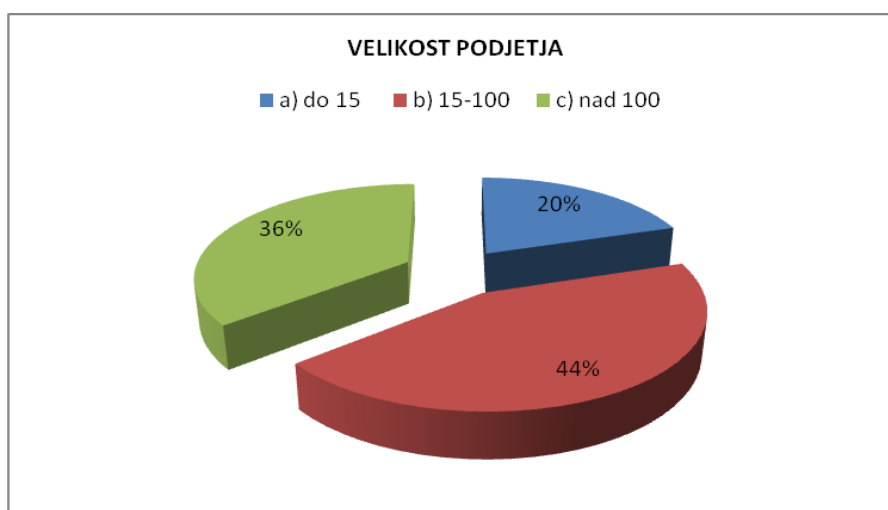
Slika 7: Grafični prikaz analize ankete: stopnja izobrazbe

4) Kako veliko je podjetje, v katerem ste zaposleni?

44 % vseh anketirancev je zaposlenih v podjetjih, kjer imajo med 15 in 100 zaposlenih, 26 % v podjetjih z nad 100 zaposlenimi in 20 % v podjetjih, kjer je do 15 zaposlenih.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Do 15 oseb	10	20 %
2.	Od 15 do 100 oseb	22	44 %
3.	Nad 100 oseb	18	26 %
Skupno		50	100 %

Tabela 6: Tabelarni prikaz analize ankete: velikost podjetja



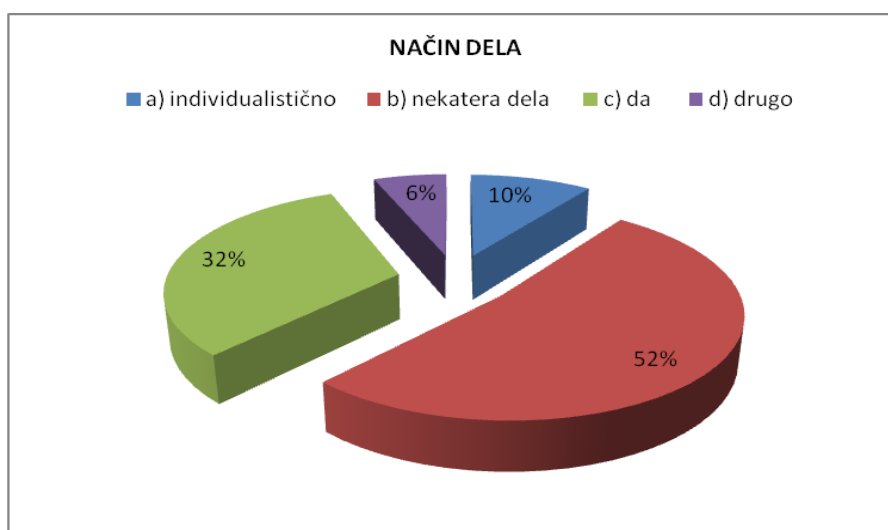
Slika 8: Grafični prikaz analize ankete: velikost podjetja

5) Ali v vašem podjetju prakticirate delo v skupinah ali timsko delo?

26 anketirancev, kar predstavlja 52 %, je navedlo, da so v podjetjih, kjer so zaposleni, nekatera dela skupinske narave, 32 % anketirancev jih prakticira timsko delo, 10 % jih dela izvaja individualistično, 6 % pa se je opredelilo za drugo možnost.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Ne, delo v našem podj. se izvaja individualistično	5	10 %
2.	Da, nekatera dela so skupinske narave	26	52 %
3.	Da, prakticiramo timsko delo	16	32 %
4.	Drugo	3	6 %
Skupno		50	100 %

Tabela 7: Tabelarni prikaz analize ankete: timsko delo



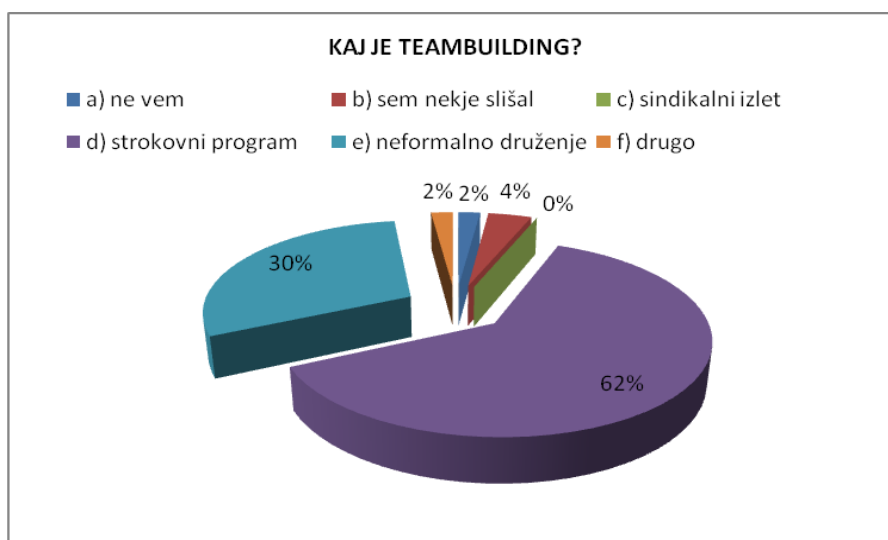
Slika 9: Grafični prikaz analize ankete: timsko delo

6) Kaj je po vašem mnenju timbilding?

Kar 62 % anketirancev je mnenja, da je timbilding strokovni program za učinkovitejše delovanje tima, 10 % jih meni, da je timbilding neformalno druženje sodelavcev v sproščujočem okolju. Ostali niso prepričani, kaj točno je timbilding, ali pa so se opredelili za drugo.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Ne vem, prvič slišim	1	2 %
2.	Ne vem točno, sem pa že slišal/a za to	2	4 %
3.	Sindikalni izlet	0	0 %
4.	Strokovni progr. za učinkovitejše delovanje tima	31	62 %
5.	Neformalno druženje sodelavcev v sprošč. okolju	5	10 %
6.	Drugo	1	2 %
Skupno		50	100 %

Tabela 8: Tabelarni prikaz analize ankete: kaj je timbilding



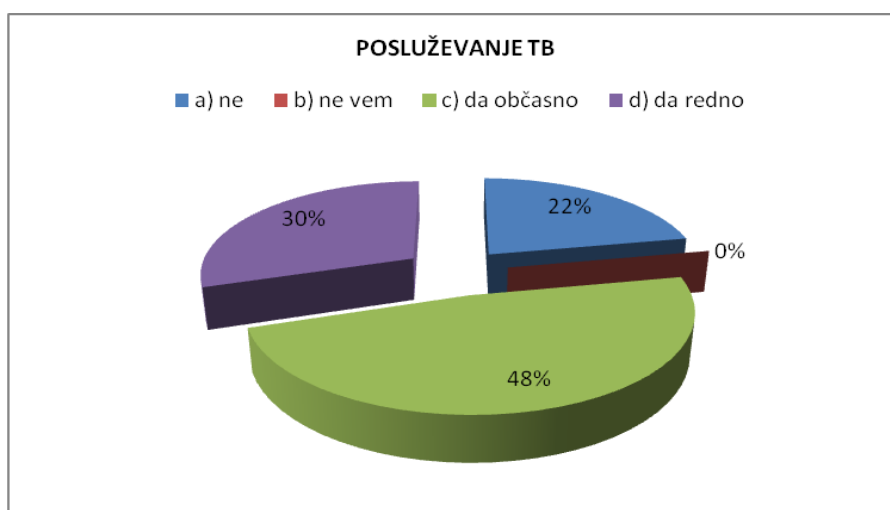
Slika 10: Grafični prikaz analize ankete: kaj je timbilding

7) Se v vašem podjetju poslužujete timbilinga?

Velika večina podjetij se timbilding programom poslužuje; 48 % le občasno, 30 % pa redno – enkrat, dvakrat ali celo večkrat letno. 22 % anketirancev pa se timbilding programom ne poslužuje.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Ne	11	22 %
2.	Ne vem	0	0 %
3.	Da, občasno	24	48 %
4.	Da, redno	15	30 %
Skupno		50	100 %

Tabela 9: Tabelarni prikaz analize ankete: posluževanje timbilinga



Slika 11: Grafični prikaz analize ankete: posluževanje timbilinga

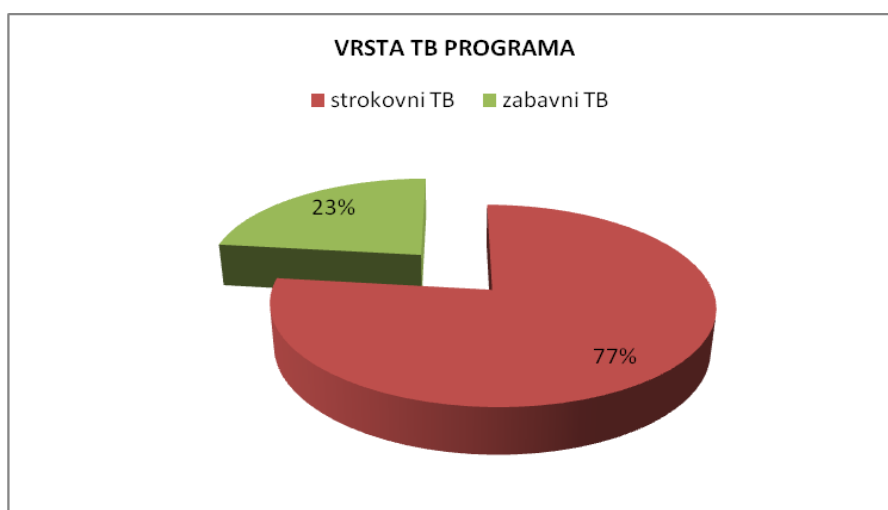
S tem vprašanjem se zaključuje upoštevanje anket, katerih anketiranci se timbiling programov v podjetju ne poslužujejo. Za naslednja vprašanja bomo uporabili le podatke ostalih 39 anketirancev, ki so na vprašanje o posluževanju po timbiling programih odgovorili pozitivno, saj želimo pridobiti čim bolj realne podatke.

8) Je timbiling program strokovne ali zabavne narave?

Večina anketirancev, kar 77 %, od tistih, ki se v podjetjih poslužujejo timbiling programov, se udeležuje strokovnih timbiling programov, kar pomeni, da poleg nekaj zabave rešujejo tudi problematiko podjetja, razne analize, načrte. 23 % vprašanih pa se udeležuje le zabavnih timbiling programov, kar pomeni, da gre le za sprostitve, zabavo in neformalno druženje sodelavcev.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Strokovni timbiling	30	77 %
2.	Zabavni timbiling	9	23 %
Skupno		39	100 %

Tabela 10: Tabelarni prikaz analize ankete: narava timbiling programa



Slika 12: Grafični prikaz analize ankete: narava timbilding programa

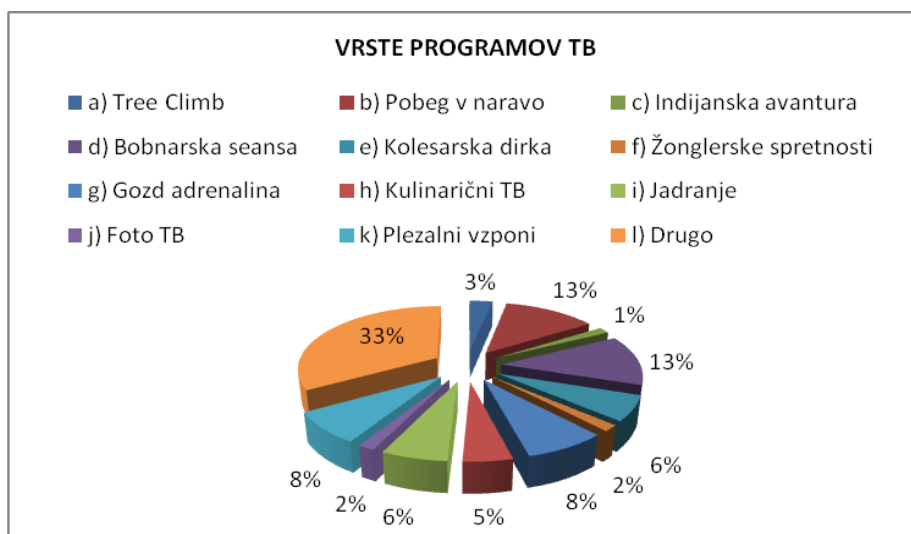
9) Za katere vrste timbilding programov se odloča vaše podjetje?

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, saj se naročniki oz. organizatorji timbilding programov pogosto odločajo vsakokrat za drugo opcijo. V anketi smo navedli nekaj pogostejših programov, ki so različnim ponudnikom timbilding programov skupni. Najbolj pogost odgovor, za katerega se je odločilo kar 21 anketirancev, pa je »drugo«, torej nobena od ponujenih različic. Večina je pod »drugo« tudi navedla svoje odgovore, kot so: razni izleti, smučanje, pohodi, športne igre, pikniki, iskanje zaklada, rafting, obiski sejmov, ustvarjalne delavnice, splavarjenje, kegljanje idr.

Od ponujenih možnosti pa se jih največ udeležuje raznih orientacijskih-camp programov in bobnarskih seans za moč komunikacije in sinergije; sledijo jima plezalni vzponi in adrenalinski parki, nato kolesarske dirke in jadrnanja, kulinarični timbilding, »TreeClimb - strategija na drevesih, ter s po enim glasom žonglerske spretnosti, foto timbilding in prvinski način preživetja - indijanska avantura.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	TreeClimb – strategija na drevesih	2	3,17 %
2.	Pobeg v naravo – orientacijski-camp program	8	12,69 %
3.	Indijanska avantura – prvinski način preživetja	1	1,59 %
4.	Bobnarska seansa – moč komunikac. in sinergije	8	12,7 %
5.	Kolesarska dirka	4	6,35 %
6.	Žonglerske in cirkusantske spretnosti	1	1,59 %
7.	Gozd adrenalina	5	7,94 %
8.	Kulinarični timbilding	3	4,76 %
9.	Jadrnanje	4	6,35 %
10.	Foto timbilding	1	1,59 %
11.	Plezalni vzponi	5	7,94 %
12.	Drugo	21	33,33 %
Skupno		63	100 %

Tabela 11: Tabelarni prikaz analize ankete: vrste timbilding programov



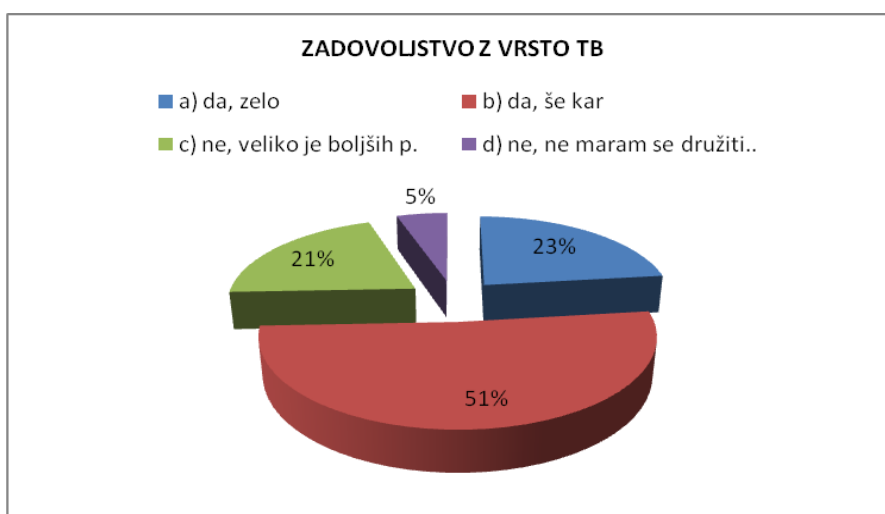
Slika 13: Grafični prikaz analize ankete: vrste timbilding programov

10) Ste zadovoljni z izbiro vrste programa timbildinga?

Z izborom je zadovoljnih 51 % vprašanih, 23 % zelo zadovoljnih. 21 % anketirancev je mnenja, da je še veliko boljših programov, 2 osebi, kar je 5 %, pa ne marata timbilding programov, saj se ne želita družiti s sodelavci zunaj delovnega časa.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Da, zelo	9	23 %
2.	Da, še kar	20	51 %
3.	Ne, veliko je boljših programov	8	21 %
4.	Ne, sploh se ne maram družiti s sodelavci zunaj delovnega časa	2	5 %
Skupno		39	100 %

Tabela 12: Tabelarni prikaz analize ankete: zadovoljstvo z izborom TB programa



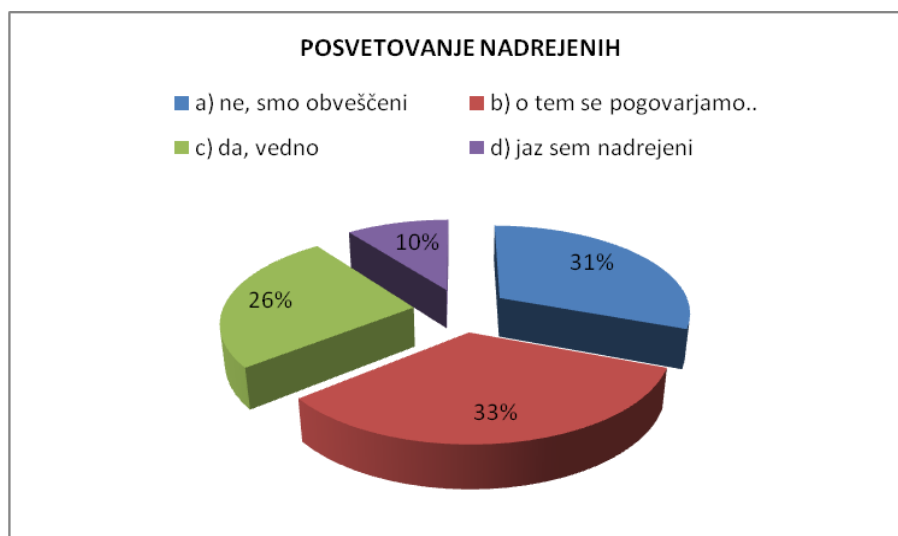
Slika 14: Grafični prikaz analize ankete: zadovoljstvo z izborom TB programa

11) Se nadrejeni z vami posvetujejo najprej o pomembnosti timbilinga ter o izbiri vrste programa?

33 % vprašanih se o pomembnosti in izboru vrste timbiling programa pogovarja na sestankih, vendar je s strani nadrejenih že vse nekako pripravljeno in vnaprej določeno. Le dva odstotka manj anketirancev pravi, da se nadrejeni o tem ne posvetujejo z njimi; so le obveščeni o kraju, času in vsebini timbiling programa. 26 % se jih o tem pogovarja in sodloča na skupnih sestankih, 10 % pa jih timbiling programe organizira samih.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Ne, vedno smo le obveščeni, kdaj, kam in zakaj se moram udeležiti timbilinga	12	31 %
2.	O tem se sicer pogovarjamo na sestankih, vendar je vse že nekako vnaprej določeno	13	33 %
3.	Da, o tem se vedno pogovorimo na sestankih in nas nadrejeni večinoma tudi upoštevajo	10	26 %
4.	Jaz sem eden/ena od nadrejenih in timbiling organiziram sam/a	4	10 %
Skupno		39	100 %

Tabela 13: Tabelarni prikaz analize ankete: posvetovanje o izbiri programa



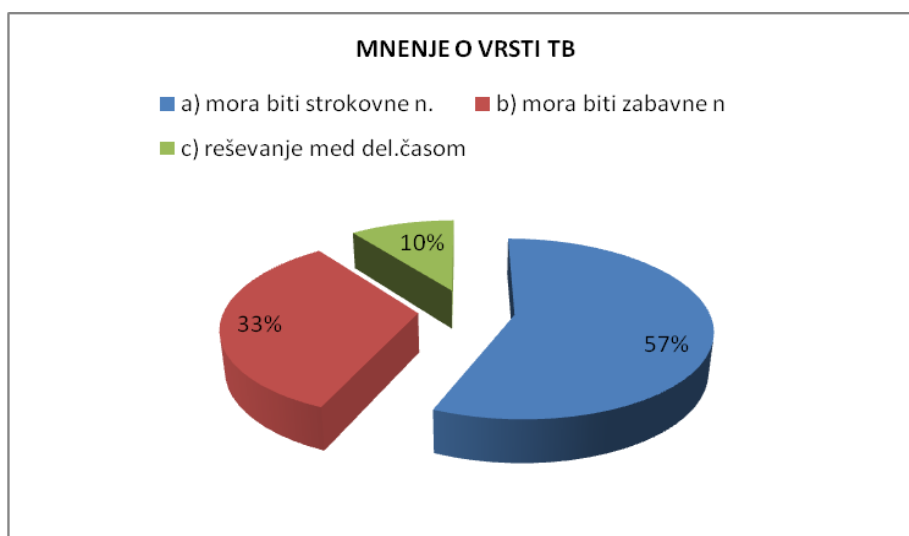
Slika 15: Grafični prikaz analize ankete: posvetovanje o izbiri programa

12) Kakšno je vaše mnenje o vrsti programa timbilinga?

Večina vprašanih s 57 % je mnenja, da mora biti izbor timbiling programov strokovne narave, saj je drugo – sproščujoče okolje boljše za reševanje službenih vprašanj ali težav, kot tudi za odpravo komunikacijskih težav med zaposlenimi. 33 % anketirancev se strinja, da mora biti timbiling program izključno zabavne narave, saj so mnenja, da se po intenzivnem in stresnem delu prileže tudi nekaj zabave. Štirje vprašani od 39, kar je 10 %, pa striktno ločijo »posel od zabave«, ter pravijo, naj se službena vprašanja rešujejo na delovnem mestu med delovnim časom, zabavajo pa se rajši s svojimi osebnimi prijatelji, ne pa s sodelavci in z nadrejenimi.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Program mora biti strokovne narave	22	57 %
2.	Program mora biti le zabavne narave	13	33 %
3.	Službena vprašanja rešujemo na delovnem mestu	4	10 %
Skupno		39	100 %

Tabela 14: Tabelarni prikaz analize ankete: mnenje o vrsti TB



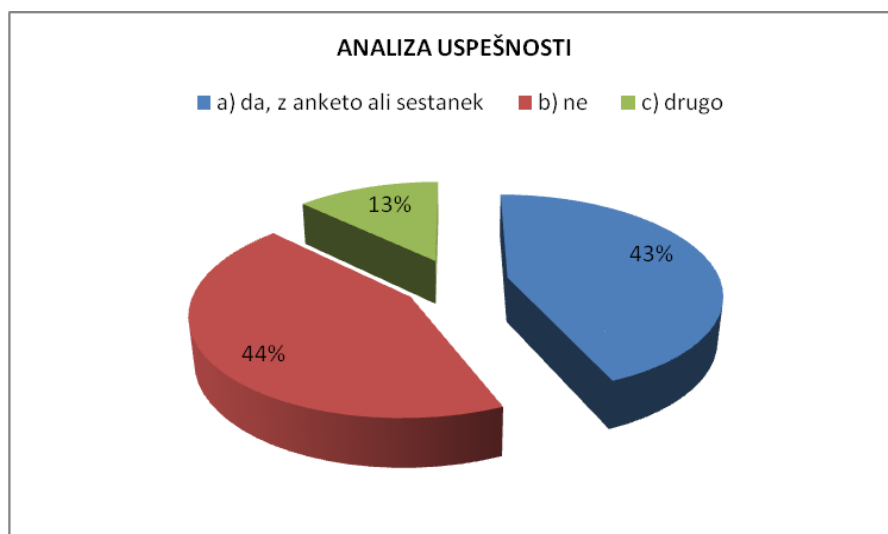
Slika 16: Grafični prikaz analize ankete: mnenje o vrsti TB

13) Ali po opravljenem timbiling programu opravite analizo uspešnosti letnega?

17 anketirancev je potrdilo, da po opravljenem timbiling programu opravijo anketo z zaposlenimi ali pa vsaj sestanek, skupni ali individualni, kjer udeleženci lahko izrazijo svoje mnenje o programu. Drugih 17 anketirancev pa je analizo programa zanimalo; delajo namreč naprej, kot so delali pred udeležbo timbiling programa, ostane pa jim v spominu kot »lep izlet«. Za možnost »drugo« se je opredelilo 5 anketirancev, od katerih je samo eden navedel, da svoje mnenje o timbiling programu izrazijo na letnem razgovoru.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Da	17	43,5 %
2.	Ne	17	43,5 %
3.	Drugo	5	13 %
Skupno		39	100 %

Tabela 15: Tabelarni prikaz analize ankete: analiza uspešnosti programa



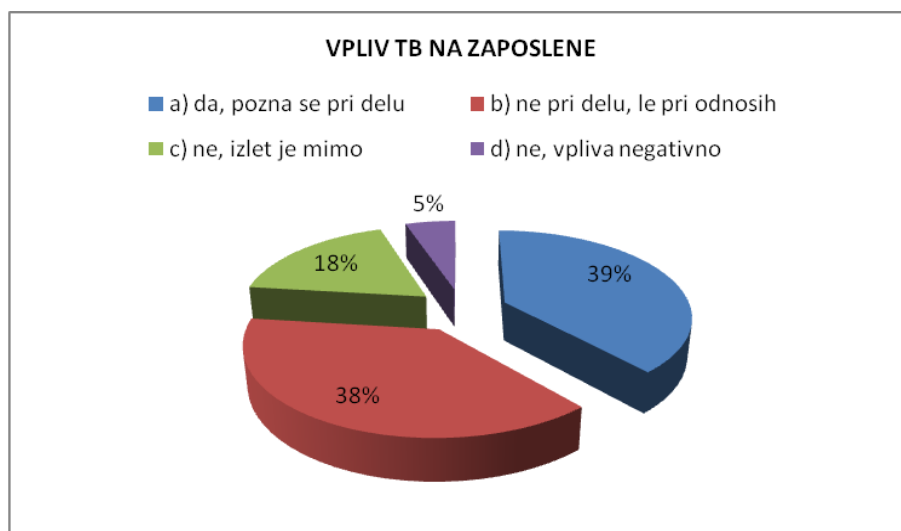
Slika 17: Grafični prikaz analize ankete: analiza uspešnosti programa

14) Ali udeležba na timbilding programu vpliva na delo zaposlenih?

Da udeležba na timbilding programu pozitivno vpliva na zaposlene, je potrdilo 15 anketirancev, ki so mnenja, da se pri delu kar nekaj časa odraža, saj so si napolnili baterije in se tudi med seboj boljše spoznali. Prav tako 15 vprašanih se strinja, da program dobro vpliva predvsem na odnose med zaposlenimi, pri opravljanju dela pa ne opazijo bistvene razlike. 7 vprašanih, kar je 18 %, je mnenja, da prisotnost na timbilding ne vpliva na zaposlene; smatrajo ga kot prijeten izlet, delo pa poteka dalje po ustaljenih tirnicah. Dva anketiranca, to je 5 %, prav tako menita, da timbilding ne vpliva na delo in sta mnenja, da jima službene obveznosti že tako vzamejo preveč časa.

Zapor. št.	Podatek	Št. anketirancev	Odstotki
1.	Da	15	38,5 %
2.	Pri delu ni bistvene razlike, le v odnosih med zaposlenimi	15	38,5 %
3.	Ne, delo poteka po ustaljenih tirnicah	7	18 %
4.	Ne, nikakor	2	5 %
Skupno		39	100 %

Tabela 16: Tabelarni prikaz analize ankete: vpliv programa na zaposlene



Slika 18: Grafični prikaz analize ankete: vpliv programa na zaposlene

5.4 SPLOŠNA ANALIZA REZULTATOV ANKETE

Splošna analiza opravljene ankete nam pokaže, da se v podjetjih določena vrsta del kar pogosto izvaja v skupinah ali timih, ter da je velika večina seznanjena z izrazom »timbuilding«. Prav tako se več kot polovica podjetij poslužuje timbuilding programov; bodisi samo občasno, nekaj podjetij pa se le-tega poslužuje celo večkrat letno. Predvsem gre za strokovne programe, kjer se poleg zabavnega - neformalnega dela rešujejo tudi problematike podjetja, predvsem pa analizirajo in načrtujejo.

Glede pogostosti izbire programa je težko govoriti o najbolj priljubljenem, saj je ponudba tako raznolika, da se je posamezni izbor le redko ponovil. Vsekakor so zelo priljubljeni jadranje, razne športno-adrenalinske igre, razni vodeni izleti ter ogledi in rafting. Velika večina zaposlenih je z izbiro timbuilding programov, ki jih pripravi podjetje, zadovoljna, čeprav na sam izbor nimajo velikega vpliva.

Kot smo že omenili, se v podjetjih pretežno odločajo za strokovne timbuilding programe, s katerimi pa se velik del vprašanih ne strinja oz. bi si mnogi želeli, da bi bili programi le zabavne narave; so namreč mnenja, da se po napornih delovnih dneh prileže sprostitev in neformalno druženje s sodelavci.

Presenetljivo pa je, da se več kot polovica vprašanih podjetij po zaključenem timbuilding programu ne odloči za analizo uspešnosti le-tega. Kljub temu pa zaposleni oz. udeleženci timbuildinga priznavajo, da program zelo pozitivno vpliva na odnose med zaposlenimi, da so se v drugem okolju sprostili in boljše spoznali, ter tako program posredno dobro vpliva tudi na opravljanje dela.

6 INTERVJU

Pred zaključkom diplomskega dela pa smo želeli še predstaviti oz. potrditi novodobne teze o pomembnosti in uspešnosti timbilinga ter njegovem motivacijskem učinku na zaposlene.

Za kratek intervju smo se odločili za uspešno podjetje Avalon tim d. o. o. iz Ljubljane, ki se timbiling programov redno udeležuje. Avalon Tim je specializiran predvsem za pomoč ljudem pri vzpostavljanju socialne varnosti. Njegovi strokovnjaki izvajajo analize finančnih vlaganj za posameznike, družine, organizacije in gospodarske družbe. Za kakovostno svetovanje in odgovorno delo s strankami Avalon tim s svojo izobraževalno organizacijo Tempera usposablja svoje strokovnjake in jim omogoča osebni razvoj. Šolanje je urejeno po preizkušeni sodobni shemi svetovno znanih organizacij in strokovnjakov. Poteka trajno v obliki seminarjev, delavnic in drugih oblik. Osredotoča se na podjetništvo, vodenje, psihologijo komunikacije, komuniciranje na osnovi temperamentov, retoriko, čustveno inteligenco itd.

Intervju smo opravili z go. Gordano Blejc iz podjetja Avalon tim d. o. o.

1) *Ali v vašem podjetju prakticirate timsko delo?*

Da v našem podjetju prakticiramo timsko delo, saj lahko na takšen način hitreje pridemo do več idej in s tem do boljših rezultatov.

2) *Koliko je timov in kakšne vrste so, s čim se ukvarjajo?*

Smo finančno-svetovalni center, ustanovljen leta 2002. Sodelujemo z večino slovenskih zavarovalnih hiš, pokojninsko družbo in banko. Celovito svetujemo tako posameznikom in njihovim družinam kot tudi podjetjem, javnim ustanovam, vrtcem in šolam. Finančni koncern je trenutno sestavljen iz trinajstih timov, ki so zaradi narave dela specifično organizirani tudi glede vodenja in motiviranja ljudi. S svojimi strankami razvijamo dolgoročen odnos in sodelovanje, ki temelji na medsebojnem zaupanju.

3) *Je timbiling program strokovne ali samo zabavne narave, za katere vrste programov se odloča vaše podjetje (jadrnanje, plezanje, adrenalinski parki, kulinarika ...) in kako pogosto?*

Timbilingi, za katere se odloča naše podjetje, so tako strokovne kot tudi zabavne narave. Enkrat na leto potujemo na malo daljša potovanja. Letos smo bili v Tuniziji, naslednje leto gremo na Kubo. Tam poteka timbiling na sproščen način in povezuje ljudi med seboj. Za najbolj uspešne sodelavce pa je podjetje letos priredilo še timbiling v obliki jadrnanja. Na jadrnici pa smo bili udeleženi poslovne simulacije oz. poslovne igre z naslovom Zlato puščavskih kraljev.

4) *Kdo (katera služba) organizira timbiling program? Se predhodno posvetujete z nadrejenimi, s podrejenimi o vrsti programa timbilinga ter nasploh o nujnosti le-tega? Na kakšen način (sestank, anketa)?*

Večino timbilingov organizira notranji izobraževalni center Tempera, s sedežem na Leskoškovi 9 E v Ljubljani. Imajo lepe, moderno opremljene učilnice, v katerih

potekajo delavnice. Poleg Tempere pa se podjetje poslužuje tudi različnih zunanjih izvajalcev, kot je Lisac&Lisac ... Vodstvo podjetja se posvetuje o nujnosti in pogostosti samih timbildingov z vodji timov na tedenskih sestankih.

- 5) *Ali po opravljenem timbilding programu opravite analizo uspešnosti le-tega? Na kakšen način?*

Po opravljenih timbildingih se vedno opravi analiza uspešnosti. S člani udeležencev se opravi diskusija o tem, kako pridobljeno znanje in izkušnje vplivajo na večjo produktivnost v podjetju in seveda tudi na boljše medsebojne odnose. Razpravlja se tudi o tem, kako z istimi sredstvi lahko naredimo in zaslužimo več.

- 6) *Ali udeležba na timbilding programu vpliva na samo delo zaposlenih ter na odnose med zaposlenimi?*

Seveda, medsebojni odnosi se izboljšajo, socialna klima v podjetju s tem postane prijetnejša, ustvari se večje zaupanje. Na takšnih delavnicah se ljudje med seboj še boljše spoznajo. V našem podjetju se zelo zavedamo, da je izvajanje timbilding programov ključnega pomena za večje zadovoljstvo zaposlenih. Posledično pa to prinese tudi večjo produktivnost in kreativnost dela.

7 ZAKLJUČEK

Sodobno poslovno okolje zahteva od podjetij, da se hitro prilagodijo na spremembe v okolju. Dinamika sprememb in globalizacija konkurenčne borbe sili menedžment v iskanje različnih oblik organiziranosti podjetja, s katerimi bo lahko sledil zahtevam okolja. Predvsem hitra odzivnost in notranja učinkovitost so danes lastnosti organizacije podjetja.

Večina sodobnih organizacijskih in menedžerskih konceptov vsebuje participativne elemente. Osnova za participativno delovanje je timski način dela. Zato ni čudno, da se ponovno oživlja zanimanje za timski način dela. Temeljna opredelitev timskega dela je zajeta v opredelitvi, da je tim organizacijska tvorba, ki jo sestavlja večje število posameznikov, ki imajo skupne cilje, vrednote, razvijejo notranjo dinamiko medsebojnih odnosov in značilen proces dela. Vsak član tima s svojim delom, svojimi lastnostmi in spretnostmi prispeva k nekemu višjemu – skupnemu cilju. Pri doseganju skupnih ciljev so člani med seboj soodvisni (odvisni drug od drugega), pri svojem delu pa hkrati relativno samostojni. Medsebojna odvisnost pri doseganju skupnih ciljev in hkrati medsebojna različnost postavlja ekipo pred številne ovire. Dokler le-te niso premoščene, lahko delujejo celo zaviralno, tako za posameznike kot tudi za celotno ekipo. Tim, ki skozi proces razvoja te ovire postopoma premosti, postane močan, usklajen in trden. Pri delovanju takšnega tima pride do močnih sinergij in s tem do uspešnosti celotne ekipe ter vseh njenih članov.

Prav k uspešnosti tima pa pripomore tudi timbiling. Vsaj tako smo v našem diplomskem delu uspeli dokazati. Zaposlenim so tovrstni programi večinoma všeč, se jih radi udeležujejo, svoje sodelavce spoznajo v drugačni luči, v drugačnem okolju, v drugačnih situacijah. Bodisi, da so timbiling programi strokovni ali pa zabavni, vsem je skupno to, da se udeleženci vključujejo v razne skupne aktivnosti, ki služijo predvsem kot osnova za učenje in razvijanje spretnosti timskega dela preko skupnih izkušenj. Aktivnim izkušnjam sledijo analize in teoretično podprte diskusije, skozi katere ekipa ozavešča lastne vzorce delovanja ter išče poti in načine za nadaljnje učinkovitejše sodelovanje. Skozi skupne izkušnje in različne diskusije pride ekipa do spoznanj o splošnih zakonitostih timskega dela, obenem pa do boljšega vpogleda v timsko delo na delovnem mestu. Člani prepoznajo svoje močne in šibke točke, ki se pojavljajo pri njihovem delu. Na podlagi pridobljenih spoznanj naredijo načrt za preseganje ovir in vzpostavitev nadaljnega učinkovitejšega dela v skupini. Pri razvoju tima gre za tako za hkraten razvoj osebnostnih, medsebojnih in organizacijskih spretnosti; marsikdo pride do novega uvida tudi na osebnem področju življenja. Delo na timu oz. na razvoju tima je torej hkrati tudi delo na razvoju in osebni rasti članov tega tima!

Za zaključek našega diplomskega dela, pa navajamo še tri reke, ki se med seboj nekako povezujejo, nadgrajujejo in to nalogo zaokrožajo v zaključeno celoto:

*»Našli smo se – to je začetek.
Ostali smo skupaj in to je napredek!
... da pa smo skupaj in dobro delamo – **to je uspeh!**«*

*»Vsak od nas lahko premakne en kamen -
skupaj premikamo gore!«*

*»Veliki **uspehi** so vedno posledica dobrega, popolnega timskega dela.
... nihče ni popoln – **tim** je lahko!«*

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Blanchard, K. (1999). *The Heart Of A Leader*. Colorado: Honor Books.
- Buckingham, M., Coffman, C. (2001). *First, Break All The Rules*. London: Simon&Schuster.
- Katzenbach, J. R., Smith D. K. (2003). *The wisdom of teams*. New York: HarperBusiness.
- Lipičnik, B. et al. (1991). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maddux, R. B. (1992) *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maxwell, J. C. (2003) *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Možina, S. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Spletne strani:

Teambuilding (grajenje timov).

<http://www.moj-mentor.si/tim-building.html> (24. 9. 2009)

Timsko delo in timske vloge.

http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=izobrazevalni_programi&pID=VEC_tims_ko_delo (24. 9. 2009)

Team Building ali teambuilding?

<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&c=1&more=1&p=239&pb=1&tb=1> (24. 9. 2009)

Učinkovito delo.

<http://www.moj-mentor.si/grajenje-ucinkovitih-timov.html> (24. 9. 2009)

Kaj so teambuilding programi in zakaj jih uvajati v delo s timi?

http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=46%3Akaj-so-teambuilding-programi-in-zakaj-jih-uvajati-v-delo-s-timi&catid=36%3Aposlovna-uspesnost&Itemid=80 (24. 9. 2009)

Teambuilding ni sindikalni izlet, čeprav je zabaven.

<http://www.finance-akademija.si/index.php?artid=210219&go=article> (24. 9. 2009)

Tim in timsko delo – kako do sinergije v teamu ali delovni ekipi.

http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.htm (24. 9. 2009)

Team Building Dogodki.

http://www.zmagovalec.si/team_building (24. 9. 2009)

Temelji uspešnega timskega dela.

http://www.solinstitut.com/content.php?section=strokovni_prispevki&page=95 (24. 9. 2009)

Teambuilding – usposabljanje za timsko delo.

<http://www.gaia-plus.si/teambuilding> (24. 9. 2009)

Večparametrski odločitveni model za ugotavljanje sposobnosti organizacije za uvajanje virtualnih timov. (Magistrsko delo: Marko Bohanec)

www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bohanec3080.pdf (24. 9. 2009)

Teambuilding – izobraževanje za podjetja.

<http://www.teambuildup.com> (24. 9. 2009)

Moj uspeh.com – Teambuilding

http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Eva_Ferjan_Teambuilding (24. 9. 2009)

PRILOGE

Priloga 1: Vsebina anketnega vprašalnika

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa motivacijska piramida	4
Slika 2: Primer komunikacijskih potreb (Vir: Maddux, 1992)	9
Slika 3: Konfliktne situacije (Vir: Maddux, 1992)	10
Slika 4: Ciklični proces TBP-6	15
Slika 5: Grafični prikaz analize ankete: spol	19
Slika 6: Grafični prikaz analize ankete: starost	19
Slika 7: Grafični prikaz analize ankete: stopnja izobrazbe	20
Slika 8: Grafični prikaz analize ankete: velikost podjetja	21
Slika 9: Grafični prikaz analize ankete: timsko delo	21
Slika 10: Grafični prikaz analize ankete: kaj je timbilding	22
Slika 11: Grafični prikaz analize ankete: posluževanje timbilinga	23
Slika 12: Grafični prikaz analize ankete: narava timbilding programa	24
Slika 13: Grafični prikaz analize ankete: vrste timbilding programov	25
Slika 14: Grafični prikaz analize ankete: zadovoljstvo i ziborom TB programa	25
Slika 15: Grafični prikaz analize ankete: posvetovanje o izbiri programa	26
Slika 16: Grafični prikaz analize ankete: mnenje o vrsti TB	27
Slika 17: Grafični prikaz analize ankete: analiza uspešnosti programa	28
Slika 18: Grafični prikaz analize ankete: vpliv programa na zaposlene	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med skupino in timom (Vir: Lipičnik, 1998)	6
Tabela 2: Načini reševanja konflikta (Vir: Maddux, 1992)	11
Tabela 3: Tabelarični prikaz analize ankete: spol	18
Tabela 4: Tabelarični prikaz analize ankete: starost	19
Tabela 5: Tabelarični prikaz analize ankete: stopnja izobrazbe	20
Tabela 6: Tabelarični prikaz analize ankete: velikost podjetja	20
Tabela 7: Tabelarični prikaz analize ankete: timsko delo	21
Tabela 8: Tabelarični prikaz analize ankete: kaj je timbilding	22
Tabela 9: Tabelarični prikaz analize ankete: posluževanje timbilinga	22
Tabela 10: Tabelarični prikaz analize ankete: narava timbilding programa	23
Tabela 11: Tabelarični prikaz analize ankete: vrste timbilding programov	24
Tabela 12: Tabelarični prikaz analize ankete: zadovoljstvo z izborom TB programa	25
Tabela 13: Tabelarični prikaz analize ankete: posvetovanje o izbiri programa	26
Tabela 14: Tabelarični prikaz analize ankete: mnenje o vrsti TB	27
Tabela 15: Tabelarični prikaz analize ankete: analiza uspešnosti programa	27
Tabela 16: Tabelarični prikaz analize ankete: vpliv programa na zaposlene	28

Priloga 1: Vsebina anketnega vprašalnika**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Sem Tanja Dečman, študentka Višje šole B&B, smer komercialist. Z diplomsko nalogo z naslovom **Pomen timskega dela in timbilinga**, želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč. Naprošam vas, da odgovorite na spodnji anketni vprašalnik. Odgovore bom uporabila za praktični del diplomske naloge.

1) Spol:

- a) ženski b) moški

2) Starost:

- a) do 30 b) od 30 do 50 c) nad 50

3) Stopnja izobrazbe :

- a) IV b) V c) VI d) VII e) VIII ali več

4) Kako veliko je podjetje v katerem ste zaposleni?

- a) do 15 oseb b) od 15 do 100 oseb c) nad 100 oseb

5) Ali v vašem podjetju praticirate delo v skupinah ali timsko delo?

- a) Ne, delo v našem podjetju se izvaja individualistično
b) Da, nekatera dela so skupinske narave
c) Da, praticiramo timsko delo
d) Drugo:
-

6) Kaj je po vašem mnenju timbiling ... (obkrožite samo en odgovor)

- a) Ne vem, prvič slišim
 - b) Ne vem točno, sem pa že slišal/a za to
 - c) Sindikalni izlet
 - d) Strokovni program za učinkovitejše delovanje tima
 - e) Neformalno druženje sodelavcev v sproščujočem okolju
 - f) Drugo:
-

7) Se v vašem podjetju poslužujete timbilinga?

- a) Ne
- b) Ne vem
- c) Da občasno (_____)
- d) Da, redno (1x/leto , 2x/leto , _____)

8) Je timbiling program strokovne ali zabavne narave?

- a) Strokovni timbiling (poleg zabave, tudi reševanje problemov podjetja, razne analize, načrti ...)
- b) Zabavni timbiling (samo zabavni del, sprostitev in neformalno druženje sodelavcev)

9) Za katere vrste timbiling programov se odloča vaše podjetje (možnih več odgovorov)?

- a) TreeClimb – Strategija na drevesih
- b) Pobeg v naravo – orientacijski-camp program
- c) Indijanska avantura – prvinski način preživetja
- d) Bobnarska seansa – moč komunikacije in sinergije
- e) Kolesarska dirka
- f) Žonglerske in cirkusantske spretnosti
- g) Gozd adrenalina
- h) Kulinarični timbiling
- i) Jadranje
- j) Foto timbiling
- k) Plezalni vzponi
- l) Drugo: _____

10) Ste zadovoljni z izbiro vrste programa timbilinga?

- a) Da, zelo
- b) Da, še kar
- c) Ne, veliko je boljših programov
- d) Ne, sploh se na maram družiti s sodelavci izven delovnega časa

11) Se nadrejeni z vami posvetujejo najprej o pomembnosti timbilinga ter o izbiri programa timbilinga?

- a) Ne, vedno smo samo obveščeni kdaj, kam in zakaj se moram udeležiti timbilinga
- b) O tem se sicer pogovarjamo na sestankih, vendar je vse že nekako vnaprej določeno
- c) Da, o tem se vedno pogovorimo na sestankih in nas nadrejeni večinoma tudi upoštevajo
- d) Jaz sem eden/ena od nadrejenih in
 - timbiling organiziram sam
 - o programu timbilinga se vedno posvetujem le s svojimi nadrejenimi
 - o programu timbilinga se vedno posvetujem tudi s podrejenimi

12) Kakšno je vaše mnenje o vrsti programa timbilinga?

- a) Program mora biti strokovne narave, saj v drugem okolju lažje rešimo tako službena vprašanja, kot tudi razne komunikacijske težave med zaposlenimi
- b) Program mora biti le zabavne narave, saj nam po stresnem delu pripada tudi malo zabave
- c) Službena vprašanja in težave rešujemo na delovnem mestu med delovnim časom, zabavam se pa najrajši s svojimi prijatelji, ne s sodelavci in nadrejenimi

13) Ali po opravljenem timbiling programu opravite analizo uspešnosti le-tega?

- a) Da, opravimo anketo z zaposlenimi, ali vsaj sestanek, kjer povemo svoje mnenje
 - b) Ne, delamo pač, kot smo delali do tedaj, timbiling pa nam ostane v prijetnem spominu kot lep izlet
 - c) Drugo:
-

14) Ali udeležba na timbuilding programu vpliva na delo zaposlenih?

- a) Da, kar nekaj časa se pozna na delu, da smo si napolnili baterije in se bolje spoznali
- b) Program dobro vpliva na odnose med zaposlenimi, pri opravljanju dela pa ni bistvene razlike
- c) Ne, »izlet« je mimo, delo poteka dalje v ustaljenih tirnicah
- d) Ne, samo še slabe volje sem, ker mi je služba spet vzela toliko časa, katerega že tako premalo preživim z družino