

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV DELAVNIC ZA KREPITEV TIMA NA NJEGOVO
USPEŠNOST**

Ljubljana, september 2010

SONJA MIHOLIČ

IZJAVA

Študent/ka Sonja MIHOLIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Nade ZUPAN, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV POMEMBNIH POJMOV	2
1.1 Tim in timsko delo.....	3
1.2 Krepitev tima.....	4
2 TIM.....	5
2.1 Razlika med skupino in timom	6
2.2 Prednosti in slabosti timskega dela.....	7
2.3 Vloge v timu	8
2.4 Osebnostne značilnosti članov uspešnega tima.....	12
2.5 Razvojne faze tima	13
2.6 Optimalna velikost tima.....	13
2.7 Vrste timov.....	14
2.8 Uspešni in neuspešni timi.....	15
3 DELAVNICE ZA KREPITEV TIMA.....	19
3.1 Zgodovina in razvoj delavnic za krepitev tima	19
3.2 Vrste delavnic za krepitev tima.....	20
3.3 Razlika med zabavnimi in strokovnimi delavnicami za krepitev tima	22
3.4 Kdaj in katere vrste delavnic za krepitev tima uporabiti.....	22
3.5 Izvedba delavnic za krepitev tima	24
4 RAZISKAVA O VPLIVU DELAVNIC ZA KREPITEV TIMA NA NJEGOVO USPEŠNOST.....	26
4.1 Metodologija	26
4.1.1 Namen raziskave in opis raziskovalnih vprašanj	26
4.1.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov	26
4.1.3 Opis vzorca.....	27
4.2 Rezultati raziskave o vplivu delavnic za krepitev tima na njegovo uspešnost	28
4.2.1 Učinkovitost in koristi delavnic za krepitev tima.....	28
4.2.2 Izbira tipa delavnic za krepitev tima.....	32
4.2.3 Doseganje namena z udeležbo na delavnicah za krepitev tima	33
4.2.4 Vpliv delavnic za krepitev tima na uspešno delovanje tima.....	38
5 SPLOŠNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UČINKA DELAVNIC ZA KREPITEV TIMA	39
SKLEP.....	41
LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med skupino in timom</i>	6
<i>Tabela 2: 8 integriranih osebnostnih tipov po Jungu</i>	11
<i>Tabela 3: Demografski podatki anketirancev</i>	28
<i>Tabela 4: Prikaz odgovorov anketirancev o koristnosti delavnic za krepitev tima po posamezni vrsti delavnic</i>	29
<i>Tabela 5: Prikaz deležev odgovorov na vprašanje, kdo v podjetju je izbral in organiziral delavnice za krepitev tima (v odstotkih)</i>	33
<i>Tabela 6: 5 najpogostejših namenov za udeležbo na delavnicah za krepitev tima v primerjavi s 5 najmočnejšimi vplivi delavnic na dejavnike za uspešen tim</i>	34

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem, kako koristne so se jim zdele delavnice za krepitev tima, ki so se jih udeležili nazadnje</i>	28
<i>Slika 2: Prikaz odgovorov anketirancev o koristnosti delavnic za krepitev tima po posamezni vrsti delavnic</i>	29
<i>Slika 3: Primerjava vplivanja različnih vrst delavnic za krepitev tima na dejavnike za uspešnost tima</i>	30
<i>Slika 4: Namen udeležbe na delavnicah za krepitev tima</i>	34
<i>Slika 5: Razlika med namenom in dejanskim učinkom aktivnih delavnic</i>	35
<i>Slika 6: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti</i>	36
<i>Slika 7: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic za reševanje specifičnih problemov</i>	37
<i>Slika 8: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic za razvijanje spretnosti</i>	38
<i>Slika 9: Ocena moči vplivanja delavnic za krepitev tima na dejavnike za uspešen tim</i>	38

UVOD

Slovenija je že pred časom prestopila iz 2. v 3. razvojno stopnjo po Porterju (Možina, 2009, str. 3-5). Za 2. razvojno stopnjo je značilna proizvodnja standardiziranih proizvodov in hierarhično organizirana struktura, konkurenčno prednost pa predstavljajo čim nižji proizvodjalni stroški. Slovenija zaradi višine bruto domačega proizvoda na prebivalca ter temu primerne višine plač ne more več konkurirati državam v razvoju kot so Kitajska, Bolgarija, Romunija, Bosna in Hercegovina, Srbija itn. Kot smo lahko opazili, še posebej v zadnjem letu, ko nas je prizadela gospodarska kriza, tehnično usmerjena podjetja selijo proizvodnjo iz Slovenije v prej omenjene države v razvoju ali pa gredo v stečaj, saj na tej razvojni stopnji, s tako visokim življenjskim standardom, nismo več konkurenčni. Za 3. razvojno stopnjo je značilna inovativnost, konkurenčna prednost pa se kaže v znanju, nenehnem učenju, ustvarjalnosti in inovativnosti. Stroga hierarhična struktura iz 2. razvojne stopnje preide v razdelitev avtoritete po posameznih strateških enotah, znotraj katerih so organizirani timi, ki s svojim komplementarnim znanjem, raznolikostjo in posamezniki z različnimi osebnostnimi značilnostmi podjetju prinašajo konkurenčno prednost. Glede na to, da nas je prizadela gospodarska kriza in je posledično toliko proizvodnih podjetij propadlo, za našo razvojno stopnjo pa je perspektiven pretežno storitveni sektor, se bo pri nas vedno bolj uvajalo in razvijalo timsko delo, ki je značilno za neproizvodno usmerjena podjetja in za projektno delo. Prav tako se bo timsko delo čedalje bolj uvajalo zaradi kompleksnejših problemov, zahtev po hitrih rešitvah in zahtev po specializiranem znanju z več področij, s katerimi se srečujejo podjetja.

Da bi lahko podjetja učinkovito reševala kompleksne probleme in s tem ohranila konkurenčnost na trgu, morajo vedeti kaj je timsko delo in po čem se razlikuje od skupinskega dela. Dyer (1987, str. 4) pravi, da je tim skupina ljudi, ki je odvisna od skupinskega sodelovanja, obenem pa vsak član posebej prispeva ves svoj potencial k doseganju ciljev in uspeha. Zupanova in Kaše (2003, str. 129) ob tem dodajata, da se timsko delo od skupinskega razlikuje predvsem po medsebojnem sodelovanju med člani. Pri timskem delu je zaradi medsebojne interakcije med člani tima, izmenjave znanj in izkušenj ter spodbujanja ustvarjalnosti seštevek dela posameznikov večji, kot bi bil seštevek individualnega dela posameznikov v skupini.

Glenn Parker (1990, str. 33) v svojem delu navaja 12 glavnih dejavnikov, od katerih je odvisna uspešnost tima: jasen namen, neformalno in sproščeno vzdušje, sodelovanje, poslušanje, konstruktivno reševanje problemov, soglasje pri sprejemanju odločitev, odprta komunikacija, jasno razdeljene vloge in zadolžitve, deljeno vodstvo, raznolikost in sposobnost samoocenjevanja. S krepitevijo tima označujem vse dejavnosti, ki vplivajo na dejavnike, ki povečujejo uspešnost tima.

Namen diplomskega dela je poiskati glavne dejavnike, ki vplivajo na delo v timu oziroma na uspešno delovanje tima, poiskati lastnosti uspešnih timov, raziskati na kakšen način se izvaja krepitev tima in na kakšen način krepitev tima vpliva na delo v timu in na člane tima. Poleg tega želim tudi raziskati problematiko timskega dela in ugotoviti katere so najpogostejše ovire, s katerimi se timi srečujejo na poti do svoje uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti učinkovitost različnih vrst delavnic za krepitev tima, ugotoviti ali timi za svoje težave izberejo pravo vrsto delavnic ter kdo v podjetju najpogosteje izbira in organizira vrsto delavnice, ki se je bo tim udeležil. Poleg tega bom poskušala ugotoviti tudi kateri so najpogostejši problemi v timih in na kakšen način je najbolje reševati določen problem.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz petih delov, izmed katerih bodo trije deli teoretični, četrti del bo raziskovalni, peti del pa bo zajemal splošne ugotovitve in priporočila. V prvem poglavju se bom ukvarjala z opredelitvijo ključnih pojmov oz. z opredelitvijo besede tim, timsko delo in delavnice za krepitev tima. Različni avtorji različno opredeljujejo omenjene pojme, v poglavje pa bom vključila le nekatere izmed njih.

V drugem delu bom podrobneje razčlenila timsko delo, in sicer bom opredelila razlike med skupino in timom, navedla bom prednosti in slabosti timskega dela, opisala različne vloge, ki jih zastopajo člani v timu, naštela osebnostne značilnosti, ki determinirajo uspešnega člana tima, navedla bom razvojne faze skozi katere mora iti tim v svoji »življenjski dobi«, opredelila bom optimalno velikost tima, naštela vrste tima in zaključila z navedbo razlik med uspešnim in neuspešnim timom.

Tretji del diplomskega dela bo posvečen razčlenitvi delavnic za krepitev tima. Začela bom s kratkim opisom zgodovine in razvoja delavnic za krepitev tima, nato bom naštela nekatere vrste delavnic in navedla razliko med zabavnimi in strokovnimi delavnicami za razvoj tima. Nadaljevala bom z opisom, kdaj je primerno uporabiti tovrstne delavnice in katere vrste delavnic so najprimernejše za reševanje določenih problemov, ki se pojavljajo v timih, končala pa bom z opisom načinov izvajanja delavnic za krepitev tima.

V četrtem delu, ki bo raziskovalni, bom na podlagi anketnega vprašalnika naredila analizo odgovorov na vprašanja, ki mi bo pomagala pri doseganju cilja diplomskega dela, kar pomeni, da bom ugotavljala kako učinkovite so različne vrste delavnic za krepitev tima, ustreznost izbire delavnic glede na težave v timu ter kdo v podjetju izbira in organizira delavnice.

V petem delu bom navedla splošne ugotovitve in priporočila, do katerih sem prišla pri raziskavi. Napisala bom katere delavnice so, glede na podatke iz raziskave, primerne za reševanje določenih problemov, s katerimi se srečujejo timi, in na kaj morajo biti podjetja pozorna, ko se odločajo za izbiro različnih vrst delavnic. Petemu poglavju diplomskega dela bo sledil sklep, v katerem bom povzela splošne ugotovitve diplomske naloge.

1 OPREDELITEV POMEMBNIH POJMOV

»Nihče ni popoln, tim je lahko.« R. M. Belbin

Ker več glav več ve, postaja ustvarjanje uspešnih timov vedno pomembnejše. Podjetja čedalje več časa in sredstev namenjajo reševanju problema, kako sestaviti uspešen tim oziroma kako že obstoječi tim narediti bolj uspešnega. Na prvo težavo naletijo že pri sestavi tima, saj je uspešnost

tima med drugim odvisna tudi od števila njegovih članov in od raznolikosti tako znanja, ki ga imajo člani tima, kot tudi njihovih osebnostnih značilnosti. Širši kot je spekter znanja in osebnostnih značilnosti v timu, večji je potencial za uspešen tim. Večja raznolikost pa po drugi strani privede tudi do mnogih ovir in nesoglasij, ki jih je potrebno reševati, če želimo, da se tim ohrani in dobro deluje. Ni dovolj, da v timu strnemo mnoga znanja in različne osebnosti, potrebno je tudi neprestano delati na krepitvi tima.

1.1 Tim in timsko delo

Različni avtorji različno definirajo tim, timsko delo in krepitev tima, zato jih bom nekaj navedla in povzela temeljne značilnosti, ki opredeljujejo tim in timsko delo.

Možina et al. (1994, str. 601) pravijo, da mora imeti skupina 2 ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Ker je vsak tim skupina, ni pa vsaka skupina tim, opredeli **tim** kot skupino, v kateri člani sodelujejo pri odločanju, so povezani med seboj, prisotno je pristno sodelovanje med njimi, prav tako pa so si v medsebojno pomoč pri opredeljevanju ciljev.

Maddux (1992, str. 15) navaja, da se skupina spremeni v tim, ko vsi člani skupine razumejo njihov skupni namen. Da je tim uspešen, mora vsak igrati svojo vlogo in ob tem v največji meri izraziti svoje talente in znanje. Cilji so navadno doseženi, ko člani združijo vse svoje sposobnosti in zmanjšajo vpliv svojih šibkih lastnosti.

Rozman (1993, str 208) opredeljuje **timsko delo** kot izvajanje določene naloge s pomočjo skupine, v kateri vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri izvajanju le-te. Namen oblikovanja tima je združitev oseb z različnim znanjem iz različnih področij, ki omogočajo poglede na problem z različnih vidikov. Tim je organizacijska tvorba, v kateri so člani, ki delujejo, opravljajo k cilju usmerjene naloge, prisoten je vodja, ki usmerja delo, zadnji element pa je element komuniciranja oz. proces medsebojne izmenjave informacij, znanj in izkušenj.

Parker (1990, str. 16) pravi, da skupina ljudi ni tim, tim pa je skupina ljudi, kjer obstaja visoka stopnja soodvisnosti, usmerjena k doseganju cilja oz. dokončanju določene naloge. Člani tima se strinjajo glede cilja in glede tega, da je edini način za doseganje cilja ta, da delajo skupaj. Opredelitev dopolni s primerom tekmovalcev v maratonu, ki imajo skupen cilj, vendar niso tim, ampak skupina, saj morajo za to, da bi dosegli cilj, med seboj tekmovati in ne sodelovati.

Robbins in Finley (1997, str. 10) opredelita tim kot ljudi, ki delajo skupaj določeno stvar, pri čemer pa tima ne določa besedna zveza določena stvar, temveč beseda skupaj.

Woods (1997, str. 7) pri svoji opredelitvi navaja, da je timsko delo sestavljeno iz odnosa in dejanj oz. akcije. Timski odnos zajema zavedanje ljudi, da je njihovo delo medsebojno odvisno in da je uspešnost celotnega podjetja odvisna od tega ali zaposleni sodelujejo med seboj. Timska dejanja oz. timske akcije pa zajemajo razumevanje celotnega procesa in cilja, razumevanje posameznikovih vlog v procesu, odprto in primerno komuniciranje med posamezniki ter

zavedanje članov tima, da imajo skupno odgovornost tako za dokončanje naloge kot tudi za nenehno izboljševanje procesa.

Zgoraj naštetih avtorji na splošno podobno definirajo tim oziroma timsko delo, razlika je le v tem, na kateri element timskega dela se osredotočajo oziroma kateri element se jim zdi najpomembnejši. Povzeto po zgoraj napisanih definicijah se avtorji strinjajo, da je tim sestavljen iz 2 ali več posameznikov, ki imajo znanja z različnih področij in različne osebne značilnosti. Člani tima med seboj sodelujejo, izmenjujejo znanja, so soodvisni, si zaupajo, razumejo svoj namen in, kar je najpomembnejše, imajo skupni cilj, ki so mu predani. Seštevek dela posameznikov v timu je večji kot je seštevek individualnega dela v skupini, čemur pravimo **sinergijski učinek timskega dela**. To opredelitev tima bom uporabila v svojem diplomskem delu.

1.2 Krepitev tima

Ker v svojem diplomskem delu proučujem vpliv delavnic za krepitev tima na izboljšanje uspešnosti timskega dela, menim, da je najbližji slovenski prevod angleške besedne zveze »*team building*« krepitev tima, saj izraz predstavlja vse dejavnosti, ki pripomorejo k izboljšanju timskega dela. Pod krepitev tima sodijo neformalna druženja, pikniki, klasični seminarji, izleti, potovanja itn., kakor tudi čedalje popularnejše delavnice za krepitev tima.

Krepitev tima je proces, ki omogoča članom tima razumeti naravo timske dinamike, hkrati pa jim omogoča razvijanje načinov delovanja, ki pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti timskega dela (Torres & Fairbanks, 1996, str. 2-3). Gre za odgovor na potrebo po spremembi načina dela z namenom motivacije članov tima k bolj učinkovitemu timskega delu. Članom tima pomaga krepiti njihove prednosti in odpravljati njihove slabosti. Spodbuja jih k reševanju težav in izboljšanju medsebojnih odnosov, kar je najbolj kritičen dejavnik uspeha današnjih podjetij.

Parker pravi, da timsko delo ne nastane naravno. Sodelovanje v timskega duhu je priučeno vedenje, pri čemer morajo člani tima neprestano razvijati spretnosti, ki so potrebne za tovrstno delo (2003, str. 149). Krepitev tima nato opredeli kot vse dejavnosti, ki pripomorejo k temu, da člani tima osvojijo omenjene spretnosti. Nekatere od omenjenih spretnosti so: načrtovanje in zastavljanje ciljev, vodenje sestankov, poslušanje, konstruktivno reševanje konfliktov, sporazumno sprejemanje odločitev, prevzemanje tveganja, opredeljevanje vlog in odprto komuniciranje (1990, str. 149-150).

Krepitev tima se med drugim izvaja tudi preko organiziranih **delavnic za krepitev tima**, kjer je namen prek inovativnih, modernih in kakovostnih programov ter s pomočjo usposobljenih trenerjev z veliko izkušnjami učvrstiti vezi med člani tima in povzdigniti timsko delo v podjetju na višji nivo. Večina delavnic se prilagodi potrebam posameznega tima (Teambuilding Akademija, 2010).

Po besedah Zupanove (2003, str. 133) med bolj pogoste pristope delavnic za krepitev tima sodijo tehnike in usposabljanja za timsko delo, povezana z različnimi igrami, ki običajno potekajo na prostem in pri katerih mora tim reševati določene naloge. Glavni namen je spoznavanje elementov timskega dela, ob tem pa se člani tima tudi bolje spoznajo med seboj.

Delavnice za krepitev tima zajemajo širok spekter aktivnosti v kombinaciji s timskimi vajami (S.O.L. Institut, 2010), običajno v poslovnem kontekstu z namenom izboljšati delovanje tima. Prilagojene so potrebam posameznega tima glede na težave, ki jih imajo v timu, njegovo velikost, starost članov, fazo, v kateri je tim, ... in variirajo od enostavnih delavnic, ki so namenjene utrditvi vezi med člani, do kompleksnih simulacij in večdnevni delavnic za razvoj tima (Wikipedia: Team building, 2010). Zaposleni, ki se udeležijo delavnic za krepitev tima, se s pomočjo vaj, postopkov in pristopov formirajo v tim in se popolnoma uskladijo za skupno delovanje in uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Na ta način člani tima lažje oblikujejo in razvijajo skupno poslanstvo, vizijo in cilje ter povečajo pripadnost eden drugemu in celotnemu timu (Creatoor, 2010).

Glavni namen delavnic za krepitev tima je iz tima izluščiti najboljše in s tem zagotoviti njegov razvoj, pozitivno komunikacijo, izpostaviti voditeljske lastnosti članov tima in naučiti člane, kako delati skupaj, da bi čim učinkoviteje reševali probleme in izpolnjevali naloge (Wikipedia: Team building, 2010). So učinkovit način za druženje, medsebojno spoznavanje, krepitev vezi med člani tima, izboljšanje klime v podjetju ter za sprostitev in zabavo (S.O.L. Institut, 2010). S pomočjo delavnic zaposleni razvijajo akcijske načrte in učinkovito prepoznavajo in oblikujejo timske vloge, ocenjujejo napredek in prepoznavajo uspešnost delovanja obstoječega tima (Creatoor, 2010).

Glede na zgoraj navedene opredelitve lahko povzamemo, da krepitev tima zajema vse dejavnosti, katerih cilj je izboljšanje učinkovitosti timskega dela ali njegovega delovanja. Gre za širšo opredelitev, v katero poleg seminarjev, druženj, izletov, izobraževanj itn. sodijo tudi delavnice za krepitev tima. Delavnice za krepitev tima so programi, ki preko različnih aktivnosti in iger, ki se večinoma dogajajo na prostem, pomagajo timu krepiti njegove prednosti in zmanjševati njegove slabosti. Glavni namen delavnic je spoznavanje dejavnikov, ki so pomembni za uspešno timsko delo, spoznavanje prednosti, ki jih ima obravnavani tim, in razvijanje spretnosti, ki so potrebne za učinkovito delo v timu.

2 TIM

V Sloveniji ob vedno višji stopnji brezposelnosti in podaljševanju časa, ki ga delavec preživi na delovnem mestu, narašča intenzivnost dela na delavca. Zaradi tega prihaja do izgorevanja na delovnem mestu in do povišanih stroškov države zaradi bolniških dopustov. Managerji v času gospodarske krize odpuščajo presežke delavcev in zahtevajo več od tistih, ki so obdržali zaposlitev. Zahtevajo, da se število delavcev zmanjša, produktivnost pa naj kljub temu ostane enaka. Managerji se lahko ideji o povečanju produktivnosti z istim številom zaposlenih ali

zahtevi po enaki produktivnosti z manjšim številom zaposlenih približajo na ta način, da namesto dodatnega obremenjevanja posameznika, ustvarijo učinkovit tim. Pri timskem delu se zaradi različnega znanja njegovih članov in značilnih sinergijskih učinkov naredi več, hitreje, ob manjšem stresu in večji kreativnosti.

2.1 Razlika med skupino in timom

Vsak tim je skupina, ni pa vsaka skupina tim. Mnogo avtorjev v svojih delih opisuje razlike med skupino in timom, menim pa, da je Madux (1992, str. 11) v svoji tabeli povzel vse bistvene razlike med njima. Najpomembnejša razlika je ta, da so člani tima za razliko od članov skupine udeleženi pri postavljanju ciljev, katerim so vsi zavezani in jih lahko dosežejo le z medsebojno pomočjo in sodelovanjem. Ostale razlike so podrobneje navedene v Tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med skupino in timom

SKUPINA	TIM
Člani so mnenja, da so organizirani v skupine zaradi administrativnih razlogov, zato posamezniki znotraj skupine delajo neodvisno eden od drugega, razen v primeru skupnih ciljev, ko delajo v povezavi z ostalimi.	Člani so medsebojno odvisni in dosegajo svoje cilje z vzajemno pomočjo. Ne poskušajo se okoristiti na račun drugih in se ne prepirajo o tem kdo je bolj primeren za določeno delo.
Člani niso v veliki meri vključeni v načrtovanje ciljev skupine, zato poskušajo vso pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo kot najeti delavci.	Člani skupine so zavezani enakim ciljem, ki so jih pomagali tudi ustvariti, zato sprejmejo delo kot svojo »last« in združijo svoje moči.
Članom so naloge delegirane in se jih ne sprašuje po mnenju o najboljšem načinu za njihovo izvedbo. Predlogov se ne spodbuja.	Učinkovitejše doseganje ciljev tima je posledica izvirnosti, talenta in znanja.
Člani ne razumejo vloge sodelavcev v skupini, zato tudi ne zaupajo njihovim ciljem. Nestrinjanje oz. izražanje svojega mnenja se obravnava kot nezaželeno, saj razbija enotnost skupine.	Člani si med seboj zaupajo in se spodbujajo pri izražanju mnenj, predlogov, občutkov ali nesoglasij. Dobrodošla so tudi vprašanja.
Člani se med seboj ne morejo resnično razumeti, saj so zelo previdni pri tem, kaj povejo. Pojavi se namišljeno igranje vlog. Tisti, ki niso dovolj previdni, se lahko ujamejo v komunikacijsko past.	Člani poskušajo razumeti stališče vsakega člana tima. Močno si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo.
Kljub dobri usposobljenosti posameznega člana na določenem področju, lahko šef ali sodelavci tega člana pri uporabi tovrstnega znanja močno ovirajo.	Člani spodbujajo ostale, da razvijajo svoje talente in da svoje znanje uporabljajo pri delu.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje« Člani ne znajo reševati situacije, ko se znajdejo v konfliktu. Lahko se zgodi, da vodja odlaga posredovanje, dokler ne nastane še večja škoda.	Člani jemljejo konflikt kot nekaj normalnega v medčloveških odnosih, kot priložnost za iskanje novih rešitev in spodbujanje kreativnosti. Konflikt poskušajo rešiti hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, sodelujejo ali pa ne. Strinjanje z mnenjem vodje je včasih bolj pomembno kot uspešni delovni dosežki skupine.	Vsi člani sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za tim. Vodja sam odloča v situacijah, ko se tim ne more zediniti, ko je treba hitro ukrepati ali pri končnih odločitvah in člani to razumejo. Cilj je uspešnost tima in ne strinjanje s šefom.

Vir: R. B. Maddux, Oblikovanje teama; Vaja v vodenju, 1992, str. 11

2.2 Prednosti in slabosti timskega dela

Po mnenju avtorjev Parker (1990, str. 9), Možina et al. (1994, str. 625), Rozman (1993, str. 166), Zupan in Kaše (2003, str. 134-135) in Robbins ter Finley (1997, str. 11-12) so prednosti timskega dela naslednje:

- **Večja produktivnost:** gre za sinergične učinke, ko je zaradi sodelovanja, izmenjave znanja, izkušenj, informacij in zaradi spodbujanja inovativnosti seštevek dela posameznikov v timu večji kot je seštevek individualnega dela v skupini.
- **Učinkovitejša izraba virov:** predvsem se ta izraba virov navezuje na uporabo znanja kot vedno pomembnejšega elementa za doseganje konkurenčne prednosti. Ker tim sestavljajo posamezniki s specializiranim znanjem z različnih področij in imajo na določen problem različne poglede, lahko rešujejo kompleksnejše probleme, saj z izmenjavo informacij in znanja zapolnijo vrzeli.
- **Učinkovitejše sprejemanje odločitev oziroma reševanje problemov:** ker odločanje oziroma reševanje problemov poteka na podlagi izmenjave različnih mnenj, znanj z različnih področij, različnih sposobnosti, različnih načinov razmišljanja in večje količine informacij, to pripelje do novih in raznovrstnih rešitev oziroma kreativnejših odločitev. Poleg tega so člani zaradi možnosti vplivanja na odločitev bolj dovzetni za skupne rešitve in so pripravljeni sprejeti večji del odgovornosti; odločitev tudi bolje razumejo in posledično v nadaljnjih fazah izpeljave naloge ne potrebujejo toliko pojasnjevanja, hkrati pa pride tudi do manjšega števila napak.
- **Višja kakovost izdelkov in storitev:** timsko delo omogoča opravljanje nalog, ki jih običajna skupina ne zmore. Zaradi znanj z različnih področij lahko člani tima opravijo bolj kompleksne naloge hitreje in bolj kakovostno.
- **Boljša komunikacija in večja prilagodljivost podjetja:** komuniciranje v timu poteka sproščeno, odprto in obsežno. Člani podajajo kritike, ki so konstruktivne in jih ne jemljejo osebno. Sprejemajo razlike v mnenjih, do večine sklepov pa pridejo z usklajevanjem. Komunikacija je v timu izrednega pomena, saj se z njo izmenjujejo informacije, znanje,

ustvarja se ugodna klima, preko nje pa se tudi deli delo. Prilagodljivost podjetja je odvisna od tega, kako hitro se je podjetje sposobno odzvati na spremembe. Odzivnost je v veliki meri odvisna od hitrosti širjenja informacij med zaposlenimi ter kompleksnosti in komplementarnosti znanja, kar je značilno za timsko delo.

- **Drugo:** večja kreativnost in inovativnost, boljši izkoristek posameznikovega potenciala in prednost številčnosti (če odpustijo mene, bodo morali tudi ostale).

Kot slabosti timskega dela pa Parker (1990, str. 9), Možina et al. (1994, str. 625), Rozman (1993, str. 166) in Zupan ter Kaše (2003, str. 134-135) navajajo:

- **Poenoteno mišljenje:** to je posledica prijateljskih odnosov med člani tima, ki povzročijo, da se vsi člani strinjajo drug z drugim, da se ne bi komu zamerili. Tim postane enoten v razmišljanju, kar pripelje do uničenja raznolikosti. Z izražanjem prehitre podpore članov se lahko spregleda prave cilje oziroma se jim ne sledi.
- **Prevlada enega člana:** posamezni član v timu izstopa in s tem zmanjšuje učinkovitost timskega dela. Prevlada se lahko pokaže s tem, da drugim članom ne dovoli do besede, jih prekinja ali pa jih preglasi. V najskrajnejših primerih se ostali člani ne upajo upreti prevladujočemu članu in se strinjajo z določeno rešitvijo zaradi pritiska.
- **Reševanje individualnih nalog s timskim delom:** potrebno je dobro premisliti ali določena naloga zahteva timsko delo, ki lahko v primerjavi z individualnim delom po nepotrebem zahteva več časa in sredstev. Če problem ali odločitev nista tako kompleksna in ne potrebujeta znanja z več področij, je bolj učinkovito, če se odloči oziroma najde rešitev posameznik.
- **Visoki stroški izobraževanja in treninga:** da bi tim deloval uspešno, ga je potrebno vzdrževati, nenehno nadgrajevati in krepiti. Podjetja morajo člane tima poslati na izobraževanja in treninge, da bi izboljšali učinkovitost tima, zmanjšali nesporazume, rešili konflikte ali pa se naučili določenih spretnosti za uspešnejše delo v timu. Izobraževanja in treningi zahtevajo veliko časa in sredstev.
- **Prisvajanje zaslug in prelaganje nalog:** v nekaterih primerih posamezni član tima ali vodja tima prevzame zasluge za delo, ki ga je opravil tim kot celota. Prav tako so na drugi strani lahko nejasno razdeljene odgovornost ali naloge. V tem primeru lahko člani valijo krivdo za svoje napake na ostale člane ali pa svoje delo prevalijo na drugega člana tima.
- **Drugo:** razpravljanje zahteva veliko časa; osamosvojitve timov; odmik od problemov; neupoštevanje individualizma; zaradi konflikta med člani lahko pride do zavlačevanja in zmanjšanja učinkovitosti; možnost ekstremnih odločitev, ki so posledica poudarjenega občutka moči ali nemoči.

2.3 Vloge v timu

Uspešnost tima je odvisna od raznolikosti znanj in osebnostnih značilnosti posameznih članov. Ta dejavnika dajeta timu njegovo bistvo oziroma bogastvo. Na podlagi osebnostnih značilnosti so strokovnjaki sestavili različne vloge, ki jih imajo posamezni člani tima. Raznolikost

osebnostnih značilnosti je pri članih tima pomembna zato, ker s tem dobimo več pogledov in več idej pri iskanju rešitev ali sprejemanju odločitev.

Pomembno je tudi, da člani tima poznajo vloge drugih, saj jim to pomaga razumeti različne načine odzivanja in delovanja ostalih članov. Na ta način se zmanjša stopnja konfliktov in izboljša komunikacija, saj znajo člani pravilno ravnati drug z drugim in se naučijo sprejemati drug drugega s slabimi lastnostmi vred.

Psiholog dr. Belbin je proučeval kako člani tima sodelujejo med seboj oziroma kakšne so njihove vloge v timu (Mind Tools, 2010). Pravi, da je uspešnost tima odvisna od števila vlog, ki so zastopane v njem. Več kot jih je, bolj uspešen je tim. Določil je naslednjih 9 vlog:

Vloge usmerjene k dejanjem

Oblikovalec spodbuja ostale člane tima k nenehnemu izboljševanju. Je dinamičen in navadno ekstrovertiran posameznik, ki uživa v spodbujanju drugih, preverja meje zmožnosti in išče najboljše možne pristope k reševanju problemov. Je tisti član tima, ki poskrbi, da so vse možnosti upoštevane in da tim ne postane samozadovoljen. Ovire na katere naleti, mu predstavljajo izziv in ima pogum, da pritiska na ostale člane tima, ko le-ti želijo odnehati. Njegova slabost se kaže v tem, da je prepirljiv in da lahko koga prizadene.

Izvršitelj je tisti član tima, ki dokonča naloge. Ideje in koncepte spremeni v praktična dejanja in načrte. Je zelo dobro organiziran, konservativen in discipliniran, njegov način dela pa je sistematičen in učinkovit. Tim se lahko zanese nanj, da bo delo opravljeno. Slabost izvršitelja je potencialna neprilagodljivost in upiranje spremembam.

Kontrolor poskrbi, da je naloga narejena temeljito, da ni nobenih napak ali pomanjkljivosti. Posveča pozornost najmanjšim podrobnostim. Je zelo obremenjen s časovnimi roki in pritiska na tim, da pravočasno dokonča delo. Je perfekcionista, miren, natančen, skrben in prizadeven. Včasih ga skrbi po nepotrebnem in ima težave z vodenjem.

Vloge usmerjene k ljudem

Koordinator je tisti, ki prevzame tradicionalno vlogo vodje in vodi tim k doseganju tega, kar misli, da je njihov cilj. Navadno je odličen poslušalec in ima prirojeno sposobnost prepoznavanja spretnosti, znanj ali sposobnosti, ki jih ostali člani lahko prispevajo k uspešnemu opravljanju dela. Je miren, dobrosrčen, ustrežljiv in zelo učinkovito delegira naloge. Njegova slabost je, da lahko na ostale člane tima preloži preveč odgovornosti in da včasih manipulira z njimi.

Sodelavec daje timu podporo in poskrbi, da ekipa dela skupaj. Prevzame vlogo pogajalca, je prilagodljiv, diplomatski in dojemljiv. Je priljubljen, sposoben, njegova prioriteta je timska kohezija in pomoč članom tima, da se razumejo med seboj. Njegova slabost je nagnjenost k neodločnosti in neopredeljenost med diskusijo in sprejemanjem odločitev.

Raziskovalec je inovativen in radoveden. Raziskuje različne možnosti, razvija stike in se pogaja za sredstva v imenu tima. Je navdušen član tima, ki sodeluje z zunanjimi partnerji z namenom doseganja cilja tima. Je družaben, ekstrovertiran in ostali člani tima so pogosto naklonjeni njemu in njegovim idejam. Negativna lastnost raziskovalca je, da hitro izgubi svoje navdušenje in da je občasno preveč optimističen.

Vloge usmerjene k razmišljanju

Ustvarjalec je kreativni inovator, ki si zamišlja nove ideje in pristope. Raste s pohvalami, kritike pa ga močno prizadenejo in se težko spopada z njimi. Ker so njegove ideje tako neobičajne, so lahko pogosto tudi nepraktične. Navadno je introvertiran in raje dela ločeno od ostalega tima. Je slab v komunikaciji in nagnjen k temu, da se ne drži danih omejitev in parametrov.

Ocenjevalec je najboljši pri analizi in oceni mnenj ostalih članov tima. Je pameten, objektivni in previdno tehta med pozitivnimi in negativnimi stranmi neke odločitve. Je kritični mislec, ki se strateško loti svojih pristopov k problemu. Je oddaljen in pogosto se zdi nečustven. Je slab motivator in se raje odziva na določen dogodek, kot da bi ga povzročil.

Specialist ima specializirano znanje, ki je potrebno za opravljanje naloge. Hvali se s svojimi sposobnostmi, znanjem in dela na tem, da bi obdržal svoj profesionalni status. Njegov prispevek timu je njegovo znanje, čemur posveti večino časa. Opravljanje naloge lahko preobremeni s tehničnimi vidiki in s tem zamegli širšo sliko.

Chaudhry-Lawton (1993, str. 109) pravi, da se posamezniki na začetku, ko se tim sestavi, postavijo v funkcionalno vlogo glede na njihovo specializacijo. Pri Belbinovem modelu velja, da nobena vloga ni pomembnejša od drugih in da je najboljši tim tisti, ki zajema največji spekter različnih vlog.

David Merrill, psiholog iz Denverja (Robbins & Finley, 1997, str. 55-56), pravi, da lahko člane tima razvrstimo v 4 tipe:

Analitični tip označuje člane tima, ki so perfekcionisti in niso impulzivni. Za vsako stvar si vzamejo čas za premislek, zato imajo prav v približno 9 od 10 primerov. Oprirajo se na dejstva. Če jih priganjamo k hitri odločitvi, se raje umaknejo.

Družabni tip označuje člane tima, ki jih odlikuje empatija. So zelo topli in vedno pripravljeni pomagati ljudem v težavah. So najboljši koordinatorji predvsem zato, ker si vzamejo čas in so v dobrem odnosu z vsemi okoli sebe ter vedo kaj se s kom dogaja. Imajo svoje mnenje, vendar jih bolj zanima mnenje drugih. Pod pritiskom popustijo oziroma se zrušijo.

Vozniki so akcijski člani tima. Njihova moč je v rezultatih. Če se želimo pogovarjati o nalogi, so za to primernejši ostali 3 tipi, če pa želimo imeti nalogo narejeno, je najbolje, da se obrnemo na

voznika. So samokritični, če jih pritisnemo ob zid pa postanejo tirani. Obsojajo tiste, ki se osredotočajo na druge stvari, namesto na nalogo. Največkrat so v konfliktu z družabnim tipom.

Ekspresivni tip označuje člane tima, ki vedno iščejo nove poglede na obravnavano zadevo. Odlikujeta jih intuicija in kreativnost, če pritisnemo na njih pa se lahko odzovejo z napadom.

Tim je navadno sestavljen iz vseh tipov, njihova naloga pa je, da med seboj uspešno komunicirajo. Vsak posameznik bi moral poznati svoj tip ter tipe ostalih in način komunikacije le-temu prilagoditi.

Carl Gustav Jung (Musek, 1982, str. 371-372) je razlikoval med 4 temeljnimi duševnimi funkcijami: čutenje, mišljenje, čustvovanje in intuicija. Pravi, da pri posamezniku ena izmed teh funkcij prevladuje nad drugimi, in v tem okviru deli osebnostne tipe na: čutnega, miselnega, čustvenega in intuitivnega. Poudarja tudi pomembnost duševne usmerjenosti. Posameznike, ki so usmerjeni navzven označi za ekstravertirane, tiste, ki so usmerjeni navznoter, pa za introvertirane.

Ekstravertirane osebe so usmerjene k predmetom stvarnega sveta oziroma okolja. Zanje je značilno, da imajo pozitiven odnos do zunanjega sveta in so v večji meri odvisni od njega, v skrajnem primeru se mu tudi podredijo. So uslužne, odprte osebe, ki se znajdejo v vsaki situaciji. Hitro navežejo stike in ne razmišljajo veliko, ko se podajajo v neznane situacije. Nasprotno je za **introvertirane osebe** značilno, da so usmerjene navznoter v lastni subjektivni svet oziroma k samemu sebi in se branijo pred zunanjim svetom. Takšni ljudje obotavljivi, razmišljajoči, vase potegnjeni, se ne izpostavljajo in so vedno v obrambnem položaju.

Introvertiranost in ekstravertiranost lahko štejemo za eno najbolj preverjenih in utemeljenih teorij osebnostnih lastnosti. Iz zgoraj navedenih 4 funkcionalnih tipov in 2 tipov duševne usmerjenosti je Jung sestavil 8 t. i. integralnih osebnostnih tipov, ki so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: 8 integriranih osebnostnih tipov po Jungu

		Temeljne duševne funkcije			
		Čutenje	Mišljenje	Čustvovanje	Intuicija
D u š e v n o s t	Ekstravertiranost	Ekstravertni čutni tip	Ekstravertni miselni tip	Ekstravertni čustveni tip	Ekstravertni intuitivni tip
	Introvertiranost	Introvertni čutni tip	Introvertni miselni tip	Introvertni čustveni tip	Introvertni intuitivni tip

Vir: J. Musek, Osebnost, 1982, str. 372

Adizes (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Terpin, 1996, str. 25-26) se je v svoji raziskavi osredotočil predvsem na managerske time in razvil model PAEI. Trdi, da so za dolgoročno učinkovitost podjetja v timu potrebne 4 vloge, ki so nujne in zadostne. Te vloge so:

Proizvajalec (P): opravlja storitve in dosega rezultate. Je strokovnjak na svojem področju in ve kdaj je končni cilj dosežen.

Administrator (A): uresničiti mora zadani načrt oziroma izvršiti dano odločitev. Načrtuje, koordinira in kontrolira ter skrbi, da sistem deluje kot je bilo načrtovano.

Podjetnik (E): je ustvarjalen, kar mu pomaga pri zaznavanju novih priložnosti, in pripravljen tvegati, kar mu omogoča izrabo zaznanih priložnosti. Izdela lasten načrt aktivnosti in je samopobudnik.

Integrator (I): povezuje člane tima in skrbi, da tveganje posameznika postane tveganje tima, da so cilji posameznika usklajeni s cilji tima in da individualna naloga postane timska naloga. Če je tim sposoben delovati samostojno in povezano, je integrator dobro opravil svojo nalogo, njegova vloga postane nebitvena in tim lahko nadaljuje brez njega.

2.4 Osebnostne značilnosti članov uspešnega tima

Rozman (1993, str. 211-212) pravi, da si želimo v timu imeti člane, ki so ciljno usmerjeni, samozavestni, sposobni komunicirati, ki so se sposobni vključiti, sprejemajo odgovornost, so pridni in energični, urejeni, zdravi, zvesti in pokončni, psihično močni in pripravljeni upoštevati različna mnenja. Robbins in Finley (1997, str. 115) poleg zgoraj navedenih lastnosti dodajata, da člani, ki so pomembni za uspešen tim, kažejo splošni interes za druge člane tima, se soočajo s konflikti, poslušajo s sočutjem, pri sprejemanju odločitev vključujejo druge, cenijo individualne razlike, svobodno izražajo mnenja in ideje in se pri tem ne zadržujejo, dajejo povratne informacije o delovanju tima in jih želijo prejeti tudi za svoj način dela ter praznujejo dosežke.

Chaudhry-Lawton (1993, str. 163) na drugi strani lastnosti članov, ki pripomorejo k uspešnosti tima, razdeli v 3 glavne skupine: lastnosti, potrebne za graditev odnosov z ostalimi člani, lastnosti, potrebne za pospeševanje izvajanja naloge, in lastnosti, potrebne za soočanje s konflikti in njihovo reševanje. Nadaljuje, da je način, kako člani tima ravnavajo drug z drugim, eden izmed ključnih dejavnikov za uspešen tim. Tim lahko dobro deluje tudi, če se člani med seboj ne marajo. Bistveno je, da razvijejo topel, sodelovalni odnos, kjer se spoštuje dejstvo, da so si med seboj različni, ob tem pa morajo člani jasno vedeti kakšen je namen tima in kakšen je njihov cilj.

Iz zgornjih navedb različnih avtorjev lahko sklepamo, da so najpomembnejše osebnostne značilnosti, ki jih mora imeti član tima, povezane z odnosom do ostalih ljudi. Med te osebnostne značilnosti spadajo komunikativnost, spoštljivost, pripravljenost sodelovati, pomagati, spodbujati, mirnost in nekonfliktnost, predvsem v smeri konstruktivnega reševanja konfliktov. Takšne osebnostne značilnosti so bistvenega pomena, saj je jedro timskega dela sodelovanje

članov, da bi izmenjevali ideje, zamisli, informacije in znanja. Pomembno je izbrati v tim člane, ki so se sposobni vključiti in prilagajati ostalim članom.

2.5 Razvojne faze tima

Tim v svoji življenjski dobi od začetka, ko je sestavljen, do njegove razpustitve, prehaja skozi različne faze razvoja. Različni avtorji navajajo različno število faz in jih tudi različno poimenujejo, vendar gre v grobem za iste faze, le da jih nekateri avtorji razdelijo na več delov. V diplomsko delo bom vključila model faz razvoja tima, ki se najpogosteje uporablja in sem ga kot osnovo uporabila tudi v svojem anketnem vprašalniku.

Leta 1970 je psiholog B. W. Tuckman odkril, da mora tim v svojem razvoju, če hoče postati uspešen, preiti skozi naslednje 4 faze (Robbins & Finley, 1997, 187-200):

- **Oblikovanje (*ang. forming*):** skupina se v tej prvi fazi uči kako delati skupaj, opravi se najmanj dela. Značilno je, da so odnosi med člani zelo olikani, vsi so zelo prijazni, vzdušje je formalno. Člani začnejo iskati sebi podobne, saj jim to prinaša določeno varnost pred ostalo skupino. Pojavijo se prvi vtisi, ki so zelo močni in jih je težko spremeniti, zato je ta faza precej nevarna in nepredvidljiva.
- **Divjanje (*ang. storming*):** čas stresnega pogajanja in dogovarjanja pod katerimi pogoji bo tim deloval. To je faza v kateri se rešujejo nesporazumi in težave, veliko je kreganja. Mnogo timov ne pride čez to fazo, saj je zahtevnejša in nekateri timi med njo razpadejo. Nekateri timi v tej fazi ne rešijo vseh težav, ki pa se pokažejo v prihodnosti in jih morajo reševati takrat. Vodja tima mora odigrati svojo vlogo – postaviti mora meje in dajati predloge. V tej fazi opredelijo cilje, medsebojne vezi, vloge in namen tima. Člani se v tej fazi kregajo, ignorirajo, se ne pogovarjajo.
- **Normiranje (*ang. norming*):** v tej fazi se vloge sprejmejo, razvije se timski duh, informacije se svobodno delijo, vodja nima več tako opazne vloge, saj tim le še usmerja.
- **Izvajanje (*ang. performing*):** dosežena je optimalna raven pri produktivnosti, kakovosti, sprejemanju odločitev, alokaciji virov ter medsebojni soodvisnosti. Člani tima dosežejo raven splošne pripadnosti cilju podjetja. Člani cenijo delo drug drugega. Gre za čas osebne rasti članov tima.

Vsak tim gre skozi te 4 faze, pa naj bo to s pomočjo testov in delavnic za krepitev tima ali brez njih. Posrečena kombinacija članov lahko privede tim od faze oblikovanja do faze izvajanja v zelo kratkem času, vendar mora vsak tim tudi skozi faze divjanja in normiranja. Borba in prilagajanje sta kritična in težka, vendar nujno potrebna dela v razvoju tima.

2.6 Optimalna velikost tima

Chaudhry-Lawton (1993, str. 137-139) pravi, da izkušnje kažejo, da timi, ki so večji od 10 in manjši od 3 članov, ne delujejo dobro. Če je število članov prenizko, je težko dobiti spekter različnih spretnosti in pristopov, ki pomagajo pri reševanju nalog in pri kreativnosti. Če pa je tim prevelik, je težko obdržati povezanost med člani in tim lahko hitro razpade v podskupine.

Možina et al. (1994, str. 602) ocenjujejo, da se dobro razvite skupinske značilnosti kažejo predvsem v manjših skupinah. Ko število članov preseže 10 do 15, medsebojni odnosi in skupinski procesi vedno bolj bledijo, kar je predvsem posledica tega, da se člani skupine med seboj ne poznajo in nimajo več toliko stikov.

Po Rozmanu (1993, str. 210) je optimalno število članov v timu 6, drugače pa tim sestavlja od 2 do 12 članov. Z naraščanjem števila članov se zmanjša verjetnost enakovrednega komuniciranja. Število je odvisno od kompleksnosti naloge, ki jo tim rešuje.

Dyer (1987, str. 26) pravi, da je največja razlika med timom z 20 člani in timom s 3 ali 4 člani v njihovi dinamiki. Pri velikih timih obstaja velika verjetnost, da vsi člani ne bodo deležni enake pozornosti in na sestanku ne bodo mogli vsi povedati svojega mnenja, ker ne bodo opaženi ali pa ne bo dovolj časa.

Na podlagi zgornjih navedb različnih avtorjev o optimalnem številu članov tima lahko sklepam, da se to število giblje od 3 pa do 12 članov. Če so v timu manj kot 3 člani, izgubimo raznolikost v znanju in pestrost osebnostnih značilnosti članov, ki timu prineseta različne vidike in pristope pri reševanju problemov. Če pa je v timu več kot 12 članov, izgubimo medosebno sodelovanje, komunikacija je slabša, mnenja vseh članov se ne upoštevajo v enaki meri, izgubijo se stiki in zmanjša se zaupanje med člani, kar pomeni, da v obeh primerih izgubljammo bistvene prednosti timskega dela.

2.7 Vrste timov

Poznamo zelo veliko delitev timov in posledično tudi veliko vrst timov. Time lahko delimo glede na velikost (število članov), člane, ki jih sestavljajo, (management, dizajnerski, tehnični...) in zadolžitev tima. Ker sem v prejšnjem poglavju pisala o številu članov v timu in menim, da je delitev timov glede na zadolžitev bolj obširna od delitve glede na člane, ki ga sestavljajo, sem se odločila, da podrobneje opišem delitev glede na zadolžitev timov.

Andrejčič et al. (1994, str. 155-162) in Možina et al. (1994, str. 628) navajajo naslednje vrste timov, ki se najpogosteje uporabljajo:

- **Tim za opravljanje delovnih nalog:** to je tim, ki je sestavljen za tehnološko zaokrožene delovne naloge in pri katerem se lahko meri delovne rezultate.
- **Tim za reševanje problemov:** Andrejčič to vrsto tima opisuje kot tim, ki ni trajne narave in je sestavljen iz oseb, ki so specializirane za določeno področje proučevanega problema. Lahko gre začasne skupine, ki se jih oblikuje v kriznih situacijah, lahko se jih uporablja kot posvetovalni organ ali pa je njihov namen reševanje strokovnih problemov oziroma iskanje novih idej. Na drugi strani pa Možina tim za reševanje problemov opisuje kot tim, katerega namen je razpravljanje o tem, kaj bi se dalo izboljšati v podjetju, sestavljen pa je iz članov različnih oddelkov in služb. Te vrste tim se razlikuje od **specialnega tima** po tem, da se slednji usmerja na posebno področje dela. Običajno se člani sestankov udeležujejo prostovoljno in za to niso plačani.

- **Projektni tim:** to je tim, ki ima točno določen začetek in konec obstoja, kar pomeni, da ječasne narave. Namen te vrste tima je dokončanje določenega projekta, ki ima naslednje faze: odločitev o projektu, načrtovanje projekta, izvedba projekta in kot zadnja faza zaključek projekta, v kateri se tim razide.
- **Strateški tim:** voditi ga mora generalni direktor - ne zato, da bi pripravljaj strategijo, ampak da pokaže vsem v podjetju, da se s strategijo strinja, s čimer se obvezuje, da jo bo izvajal. Na ta način k temu obveže tudi vse druge. Strateški tim opredeli poslanstvo, naredi strateško analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja, izbere strategijo ter postavi dolgoročne cilje na področju dobička, trgov, rasti, diverzifikacije in novih proizvodov. Tim neha obstajati, ko je strategija predstavljena zaposlenim oziroma ko je dokument o strategiji pripravljen.
- **Avtonomni tim:** člani se sproti dogovarjajo kaj, kako in koliko je treba narediti. Tim skoraj v celoti prevzema managerske dolžnosti, kamor sodi tudi nameščanje delavcev in opredeljevanje delovnih ciljev. Praviloma nima vodij, če pa vodja obstaja, ima navadno mentorsko vlogo, kar pomeni, da opravlja strokovno delo in je zunaj skupine. Vsak izmed članov se nauči več nalog in lahko zamenja drugega člana, če je to potrebno.
- **Tim za izboljševanje kakovosti:** tim sestavljajo uslužbenci podjetja, njihov namen pa je izboljševanje kakovosti na področju dela in izdelkov oziroma storitev. Delujejo na različnih ravneh podjetja, tima pa ne sestavlja samo tehnično osebje. Posebna oblika te vrste timov so **krožki kakovosti**, katerih namen je analiziranje delovne situacije in iskanje rešitev. Člani se sestajajo prostovoljno, približno enkrat na teden in so za to plačani.

2.8 Uspešni in neuspešni timi

Možina et al. (1994, str. 621) na splošno opredeli uspešen tim kot tim, ki delo opravi kakovostno, v dogovorjenem roku in pri tem gospodarno izrablja razpoložljive vire. Poudarja pa, da je za uspešno sestavo in razvoj tima potrebno previdno izbrati člane in vlagati v usposabljanje tima.

Parker (1990, str. 31) opisuje uspešen tim kot skupino, v kateri člani dobijo občutek pripadnosti, dobro se počutijo med ostalimi člani, veselijo se sestankov, učijo se novih stvari, več se smejejo, timske naloge postavljajo pred ostalo delo ter čutijo napredek in dosežke.

V literaturi najdemo zelo veliko avtorjev, ki navajajo kateri dejavniki determinirajo uspešen tim oziroma kateri dejavniki ločijo uspešen tim od neuspešnega. Zaradi podvajanja naštetih dejavnikov se bom osredotočila na 12 dejavnikov, ki jih navaja Glenn Parker, in jih dopolnila s teorijami ostalih avtorjev. Obravnavanih 12 dejavnikov tvori tudi osnovo anketnega vprašalnika za empirični del diplomskega dela.

Jasen namen in cilji: člani tima morajo vedeti, s kakšnim namenom tim obstaja in kakšni so njegovi poslanstvo, vizija, naloga in cilji. Za opredeljevanje le-teh se porabi veliko časa in energije, vendar so člani zato bolj motivirani za doseganje ciljev, lažje začrtajo pot, po kateri bodo prišli do teh ciljev, in nenazadnje bodo bolj uspešni, če bodo vedeli kaj delati in zakaj. Potrebno je narediti načrt o poteku aktivnosti. Uspešni timi so si na jasnem glede dnevnih nalog

in dnevnega reda na sestankih (Parker, 1990, str. 32). Prav tako morajo biti cilji jasni, razumljivi in sprejeti s strani vseh članov tima. Pri tem je pomembno tudi, da niso postavljeni previsoko ali prenizko, da ne bi znižali motivacije članov (Dyer, 1987 str. 65). Poleg tega je pomembno, da so cilji za člane pomembni, ti jih morajo vzeti za svoje, morajo biti vredni truda (Andrejčič et al., 1994, str. 163). Zaradi predanosti ciljem, ki so jih pomagali doseči, člani posledično dobijo tudi občutek pripadnosti timu (Robbins & Finley, 1997, str. 110).

Neformalno, sproščeno vzdušje: člani se morajo v timu počutiti sproščeno in udobno, odnosi med njimi pa morajo biti neformalni. Značilno za time z ugodno klimo je, da ni prisotnih očitnih znakov z dolgočasnosti in napetosti, člani se dobro počutijo ob drugih članih, želijo se udeleževati sestankov, želijo biti v stiku z ostalimi člani, izogibajo se sprejemanju odločitev na podlagi glasovanja, pogovor poteka sproščeno ob tem je prisoten tudi humor, kar pozitivno vpliva na delo v timu (Parker, 1990, str. 34). Vzdušje v timu mora izžarevati zaupanje in podporo (Dyer, 1987, str. 65). Kooperativna klima v timu je odvisna od ustrezno opredeljene delovne naloge in visoke stopnje zaupanja. Zaupanje v timu pa pomaga pri vzdrževanju osredotočenosti članov na problem, spodbuja komunikacijo, izboljšuje kakovost rezultatov in omogoča medsebojno pomoč (Andrejčič et al., 1994, str. 165).

Sodelovanje oziroma vključenost: v uspešnem timu vsi sodelujejo v razpravi, pri podajanju mnenj in idej, vendar v različni meri. Tudi načini so različni, saj ne gre nujno le za verbalno sodelovanje, ampak sem spadajo tudi kimanje, pozorno poslušanje z govornico telesa in delanje zapiskov. Pri tej značilnosti se pogosto pojavi problem dominantnosti posameznih članov, ki omeji sodelovanje drugih. Problem je tudi v zmotnem prepričanju, da je dovolj samo to, da veliko komunicirajo in da vsi komunicirajo med seboj, vendar je potrebno komunicirati o pravi stvari – nalogi zaradi katere so zbrani v tim (Parker, 1990, str. 36). V uspešnem timu člani prepoznajo svojo soodvisnost in razumejo, da s skupnimi močmi in podporo lažje dosežejo tako svoje osebne cilje, kot tudi cilje tima. Čas ni porabljen za pridobitev koristi posameznika na račun ostalih (Robbins & Finley, 1997, str. 110).

Poslušanje: aktivno poslušanje je ključno za komuniciranje, saj je komunikacija dvostranski proces, kjer imamo na eni strani osebo, ki informacijo daje in na drugi strani osebo, ki informacijo prejema. Pomembno je, da tudi prejemnik prejema informacijo na aktivni način. Če oseba ne razume oziroma ne sliši sporočila, potem ne gre za komuniciranje. Večina ljudi se osredotoči na podajanje informacij in prezre pomembnost prejetja informacij. Večinoma sprejemamo informacije pasivno, kar je narobe, saj aktivno poslušanje spodbuja razvijanje komuniciranja (Chang, 1995, str. 27). V podjetjih se na splošno premalo pozornosti posveča aktivnemu poslušanju pri razvijanju komunikacijskih spretnosti, saj zaposlenim nudijo tečaje hitrega branja, hitrega tipkanja in javnega govorjenja, medtem ko zelo redko slišimo za tečaje aktivnega poslušanja. Pri timskem delu je poslušanje zelo pomembno, člani tima pa uporabljajo naslednje tehnike poslušanja: spraševanje, parafraziranje in povzemanje, da bi lahko pridobivali ideje (Parker, 1990, str. 37).

Konstruktivno reševanje konfliktov: nesporazumi in konflikti se rešujejo sprti in se jih ne odrija (Dyer, 1987, str. 66). Konflikti se pojavljajo v vsakem timu in so nekaj povsem normalnega, razlika je le v tem, kako jih rešujemo oziroma kako se spopadamo z njimi. V uspešnem timu rešujejo konflikt konstruktivno in ga jemljejo kot posledico specifične klime, kjer vsak svobodno izraža svoje mnenje, strinjanje in nestrinjanje. Konflikti nastanejo zaradi raznolikosti članov, kar je značilnost uspešnih timov; ti s tem pridobivajo različna mnenja, ideje, rešitve in poglede na problem. Pomembno je, da se nestrinjanja rešujejo takoj, mirno, s pogovorom in da se konfliktov ne potlači (Parker, 1990, str. 39). So tudi priložnost za nove ideje in kreativnost (Robbins & Finley, 1997, str. 111). Ljudje se različno odzivamo na konflikte in tudi rešujemo jih na različne načine. Nekateri se konfliktom izogibajo, nekateri se z njimi soočijo, spet drugi dopustijo, da jih prevzamejo čustva. Če člani istega tima uporabljajo različne pristope pri reševanju konfliktov, lahko to še poslabša situacijo (Chang, 1995, str. 36-40).

Soglasno sprejemanje odločitev: uspešen tim mora biti sposoben sprejemati svobodne odločitve in implicirati te odločitve na naloge (Dyer 1987, str. 65). Soglasje se sprejme, ko se vsi člani tima strinjajo oziroma ko je imel član, ki se ne strinja z odločitvijo, možnost podati argumente za svoje nestrinjanje in svojo rešitev, vendar so potem skozi razpravo prišli do odločitve, ki je najbolj primerna. Ne gre za to, da zmaga večina, ker je to podobno glasovanju, ampak da v grobem vsi soglašajo s sprejeto odločitvijo. Uspešni timi se izogibajo sprejemanju odločitev z glasovanjem, saj se na tak način tim deli na zmagovalce in poražence. Sprejemanje soglasne odločitve na drugi strani zahteva veliko časa in energije (Parker, 1990, str. 44). Člani sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki se tičejo tima. Razumejo pa tudi, da v primeru, ko se ne morejo dogovoriti, dokončno odločitev sprejme vodja (Robbins & Finley, 1997, str. 111).

Odperta komunikacija: uspešno komuniciranje je pogojeno z zaupanjem. Člani morajo imeti občutek, da lahko izrazijo svoje mnenje brez negativnih posledic (sram, utišanje). Višja kot je stopnja zaupanja v timu, bolj bodo člani pripravljene izraziti svoje mnenje in več novih idej, rešitev, stališč bodo ob tem dobili. Težave se največkrat pojavljajo v novih timih, v katerih se člani med seboj še ne poznajo, zato je tudi stopnja zaupanja med njimi nizka (Parker, 1990, str. 46). Vprašanja so dobrodošla, člani tima pa si prizadevajo razumeti vidike drug drugega (Robbins & Finley, 1997, str. 110). Po drugi strani je uspešna komunikacija pogojena tudi s prejetjem, razumevanjem, pomnjenjem in odzivanjem na sporočilo. Najbolj učinkovit način komunikacije je komuniciranje iz »oči v oči«. Tim, ki ne komunicira, se razdeli, prav tako pa se zmanjša tudi predanost članov timu (Chang, 1995, str. 18).

Jasne vloge in zadolžitve: v uspešnem timu člani razumejo in sprejemajo svojo vlogo v timu (Dyer, 1987, str. 66). Vsak član mora vedeti kaj so njegove zadolžitve in kaj drugi pričakujejo od njega, saj je ravno neskladje med tem, kaj drugi pričakujejo od nas, in kaj mi mislimo, da je naša naloga, pogosto povod za mnoge konflikte. Pomembno je tudi, da so naloge za katere smo zadolženi, opravljene pravočasno (Parker, 1990, str. 47).

Vodstvo: Parker (1990, str. 50) meni, da mora biti vodstvo v timu deljeno. Pravi, da ima vsak tim formalnega vodjo in uspeh tima v največji meri pripisujemo njemu, kar pa je narobe. Če gre

timu slabo, za to ni odgovoren posameznik, ampak celoten tim. Posledice slabega dela posameznika bo namreč nosil ves tim. Ta ne more biti uspešen, če je le vodja odgovoren za opravljanje naloge. Vodstvo bi se moralo deliti med člane tima, saj bi vsak izmed njih moral dobiti občutek za odgovornost pri doseganju ciljev in občutek, da če ne uspe timu, potem ne uspe nikomur od njih. V uspešnih timih vodenje prehaja s člana na člana, medtem ko formalni vodja še vedno opravlja administrativne, birokratske in podobne naloge. Andrejčič et al. (1994, str.172) se ne strinjajo s Parkerjem oziroma vodenje obravnavajo z drugačnega vidika, vidika vodje in vodenih. Pri tem pravijo, da gre za dvojni proces. Eno stran predstavlja dejavnost vodje, drugo pa pričakovanja vodenih. Navajajo 5 temeljnih praks uspešnih vodij: vodje ne čakajo, da se nekaj zgodi, ampak sami izzivajo procese z zaželenimi posledicami; navdihujejo in spodbujajo zaposlene za skupno vizijo; usposablajo druge za uspešno delo; podpirajo člane in jim s tem dajejo občutek podpore, spodbude, moči in sposobnosti ter, nenazadnje, vodja mora usmerjati projekt, kazati pot do cilja, meriti doseženo in zagotavljati sredstva.

Zunanji odnosi in podpora: med zunanje odnose štejemo odnose s strankami, uporabniki, sponzorji. Navadno je za stike z zunanjimi osebami zadolžen vodja, včasih pa se zgodi, da ta ni najboljša oseba za tovrstno delo. Samo dobro delo članov ni dovolj, potrebno je, da znajo tudi poročati dotičnim osebam o svojih dosežkih. Zunanji odnosi pomenijo tudi širjenje socialne mreže, v kateri so ljudje, ki so pomembni za tim (npr. pomagajo reševati birokratske zadeve, zbirati sredstva za projekte, rešiti probleme z organizacijo s katero so v konfliktu, poiskati strokovnjaka za reševanje problemov v timu...) (Parker, 1990, str. 51). Prav tako je za tim zelo pomembno, da ima zunanjo podporo, ki se kaže predvsem v smeri zagotavljanja sredstev, materiala in ljudi. Tim mora za svoje dobro opravljeno delo dobiti priznanje s strani podjetja. Pomanjkanje zunanje podpore se kaže v nižji motivaciji članov tima in zmanjšanem delovnem elanu. Glavna zunanja podpora pa so denarna sredstva (Andrejčič et al., 1994, str. 175).

Raznolikost stilov: izhaja iz raznolikosti članov. Pomembno je, da so si člani med seboj različni po osebnostnih značilnostih. Ko izbiramo člane tima, običajno izberemo ljudi z različnim znanjem iz različnih področij, vendar s podobnimi osebnostnimi značilnostmi, saj nam je bolj ugodno sodelovati s sebi enakimi, kar pa ni vedno najboljše. Na ta način izgubljammo raznolikost (Parker, 1990, str. 54). Člani imajo različne vrednote in tudi razmišljajo na drug način. Čeprav bi bil tim klonov verjetno brez konfliktov, bi mu po drugi strani manjkalo raznolikosti, ki stimulirajo nove ideje. Prednost raznolikosti je v tem, da se člani tima lahko učijo eden od drugega oziroma da zaradi raznolikega znanja pridejo do različnih rešitev. Prav zaradi te raznolikosti pa po drugi strani prihaja do mnogih težav zaradi napačne interpretacije sporočil ali dejanj oziroma zaradi odzivov ali reakcij na nepredvidljiv način (Chang, 1995, str. 63-64).

Samoocenjevanje: člani tima se morajo vprašati, kako dobro tim funkcionira in kaj jih ovira pri tem, da bi delali še boljše. Dobro je, da so ocene narejene periodično, takrat pa se obnovijo tudi zastavljeni cilji, poti do teh ciljev, oceni se tudi koliko smo dosegli od prejšnjega ocenjevanja. Samoocenjevanje je lahko formalno ali neformalno (Parker, 1990, str. 55-56).

Maddux (1992, str. 19) po drugi strani povzame stališča, ki morajo biti sprejeta za oblikovanje uspešnega tima, predvsem z vidika vodje. Pravi, da je potrebno v tim izbrati tiste člane, ki imajo smisel za sodelovanje z drugimi in najbolj ustrezajo zahtevam dela. Vodstvo mora članom dajati občutek, da so solastniki podjetja, kar doseže s tem, da člani sodelujejo pri postavljanju ciljev in reševanju problemov. Prav tako mora vodstvo spodbujati člane k sodelovanju, medsebojni pomoči in s tem k ustvarjanju timskega duha ter odprte in poštene komunikacije. Za vodje je pomembno, da se držijo dogovorov, ki so jih sklenili, saj je zaupanje zelo pomembno. Prav tako morajo članom tima pomagati, da se med seboj spoznajo, se na ta način naučijo zaupati, spoštovati in ceniti talente in sposobnosti ostalih članov. Tim je potrebno podpirati ter kakršen koli konflikt sprejeti kot nekaj povsem normalnega. Konflikte poskušamo rešiti hitro, preden pride v nevarnost celoten tim. Poleg tega Maddux pravi, da je potrebno ustvariti tudi motivirajoče delovno okolje, da bi lahko člani tima izpolnili svoje individualne potrebe, medtem ko izvajajo naloge celotnega tima.

3 DELAVNICE ZA KREPITEV TIMA

Vsak še tako dobro delujoč in usklajen tim je potrebno vzdrževati in krepiti, da bi ostal uspešen, saj v vsakem timu prihaja do težav. Te se pojavljajo zaradi različnosti med člani, tako v smislu različnega znanja kot tudi v smislu različnih osebnostnih značilnosti. Obstaja več načinov krepitve tima, v diplomskem delu pa se bom osredotočila predvsem na delavnice za krepitev tima, ki so v zadnjem času čedalje bolj popularne.

3.1 Zgodovina in razvoj delavnic za krepitev tima

Delavnice za krepitev tima so se prvič pojavile med 2. svetovno vojno, ko so s pomočjo raznih simulacij ugotavljali kako se vojaki odzivajo na dejstvo, da je njihovo življenje ogroženo. Te simulacije so podobne današnjim delavnicam v adrenalinskih parkih ali delavnicam, kjer se 2 ekipi streljata z barvnimi kroglicami t. i. paintball. Glavni namen te vrste delavnic je, da vodilni v podjetju skozi simulacijo in zabavo dobijo vpogled v to, kako se člani tima odzivajo na stresne situacije (Novak, 2009, str. 17).

Chaudhry-Lawton (1993, str. 22) v svojem delu navaja, da so se bolj strokovne delavnice pojavile v 60-ih letih 20. stoletja. Izoblikovale so se iz socialne psihologije, s področja skupinske dinamike ter proučevanja izobraževalnih skupin t. i. training groups, ki so bile zelo močne med letoma 1950 in 1960. V tej začetni fazi so se delavnice osredotočale predvsem na socialno interakcijo in osebne odnose med ljudmi. V tistem času so bili s tega področja najbolj znani teoretiki Likert, McGregor ter Black in Mouton. Managerji, ki so se zgledovali po njihovih teorijah o uspešnih timih so se začeli spraševati, kako naj pridejo do uspešnega tima. V 60-ih letih je sledil hiter razvoj delavnic krepitev tima. Zaradi prevelike osredotočenosti na odnose v skupini so zapostavljali vprašanje kako delo opraviti najbolj učinkovito. Ko so začeli upoštevati tudi ta vidik, so nastale delavnice kakršne poznamo danes, ko naj bi vse dobre delavnice delale tako na izboljševanju odnosov kakor tudi na tem, kako učinkovito opraviti delo.

3.2 Vrste delavnic za krepitev tima

Da bi iz delavnic za krepitev tima izvlekli največ, je pomembno, da člani tima pridejo na dogodek pripravljeni in odprtega duha. Podjetja lahko pri tem pomagajo s tem, da zagotovijo, da je udeležencem jasen namen dogodka, izpostavijo kaj se bo dogajalo na delavnicah in kaj lahko pričakujejo, opišejo kaj pričakujejo od zaposlenih na delavnicah in jim razložijo kako jim bodo delavnice koristile.

Chaudhry-Lawton (1993, str. 235) pravi, da je namen delavnic lahko različen: od razjasnitve ciljev, do različnih metod dela, razvoja odnosov med člani in reševanja specifičnih problemov. Nadaljuje (Chaudry-Lawton, 1993, str. 236-237), da lahko delavnice za krepitev tima na grobo razdelimo v 4 večje skupine:

- **Znan problem, znane rešitve:** udeleženci se združijo v tim. Vsak tim dobi drugačno zadolžitev in vsi timi morajo opraviti vse zadolžitve. Timi dobijo navodila kakšna je njihova zadolžitev, njihov cilj in kako ga doseči. Udeleženci morajo delovati čim bolj učinkovito s pomočjo spretnosti in izkušenj, ki jih imajo. Pri vsaki nalogi se zamenja vodja. Takšne aktivnosti pomagajo rešiti začetne ovire in pomagajo razkriti sposobnosti vsakega člana glede načrtovanja, organiziranja, poročanja, komuniciranja, analiziranja problemov, kreativnosti, poslušanja in časovnega managementa.
- **Pridobivanje novih spretnosti:** pod vodstvom izkušenega inštruktorja vsak posameznik pridobiva nova znanja, spretnosti in izkušnje s pomočjo npr. plezanja, jamarstva, branja zemljevidov ali uporabe kompasa. Na ta način udeleženci pridobijo na samozavesti in se naučijo uporabljati orodja v neznanih situacijah. Spretnosti, ki so se jih naučili, morajo uporabljati do konca programa.
- **Identificiranje ključnega kriterija uspeha za uspešen tim:** ta vrsta delavnic poteka v zaprtem prostoru in zajema vaje, ki bodo izpostavile kvalitete in spretnosti, ki jih tim lahko uporabi, da bi bolje deloval. Je tudi priložnost za oceno, kako jim je pri tem šlo.
- **Izziv uporabe spretnosti za reševanje nalog s timskim delom:** pri tej vrsti delavnic gre tim skozi 3 faze:
 - načrtovanje strategije in pogojev timskega dajanja napotkov, organiziranja, načrtovanja in kontrole virov, analize tveganja, postavljanja ciljev, sprejemanja odločitev in načrtovanja možnosti.
 - opravljanje naloge, ki lahko vključuje izdelavo in predstavitev projekta, ki zajema spretnosti za opravljanje nalog na prostem, spretnosti pri poslovnih nalogah, spretnosti pri predstavitvi rezultatov in upoštevanje rokov. Druga naloga je preživetje noči na prostem, kjer je udobje odvisno od članov tima. Za mirno preživetje noči sta namreč nujna sodelovanje in izraba komplementarnega znanja oziroma veščin.
 - pregled in ocenjevanje dogodka. Udeleženci se bolj zavedajo uspehov in padcev, saj so v nalogo vložili tako fizični kot psihični napor.
- **Povratna informacija:** vsak član tima dobi povratno informacijo o svojem delu s strani vsakega člana tima.

Razlika med delavnicami za krepitev tima in doživljajskimi delavnicami za zблиžanje članov tima (*ang. team bonding*): doživljajske delavnice za zблиžanje članov tima ne potekajo pod vodstvom inštruktorja, ampak pod vodstvom mentorja, ki je prisoten predvsem zaradi podpore. Poudarek je na tem, da si tim deli zabavno izkušnjo z izzivi, vidijo se v drugačnih okoliščinah, v bolj sproščenem okolju in se pri tem zabavajo. Ta vrsta programa omogoča nastajanje t.i. mitov in legend, saj se zaradi te izkušnje tim počuti kot nekaj posebnega, ker so skupaj doživeli nekaj, kar ostali zaposleni v istem podjetju niso. Predvsem ustvari poseben timski duh (Chaudry-Lawton, 1993, str. 238). V tem primeru gre za doživljajske delavnice, kot so npr. trening z znanim boksarjem, jadranje, ogled tekme Formula 1,...

Druga delitev delavnic za krepitev tima je narejena na podlagi prilagajanja delavnic potrebam posameznega tima in na podlagi aktivnosti, ki so zajete v delavnicah (Cornelius & Associates, 2010). To delitev sem uporabila tudi pri anketnem vprašalniku, saj menim, da v grobem zajema vse vrste delavnic, ki so na voljo. Delitev je naslednja:

- **Delavnice na podlagi osebnih značilnosti:** podatke za delavnice se pridobi iz predhodne analize vprašalnikov, ki zajemajo vprašanja o osebnostnih značilnostih. Na ta način člani tima dobijo boljši vpogled v svoje osebnostne značilnosti in v osebnostne značilnosti ostalih članov. Ta vrsta delavnic jim pomaga, da lažje sprejmejo eden drugega in dejstvo, da so si med seboj različni. Belbinove raziskave pravijo, da je v idealnem timu zastopanih 9 timskih vlog (podrobneje so opisane v prejšnjem poglavju), ki jih prevzemajo posamezniki na podlagi svojih osebnostnih značilnosti in vedenjskih vzorcev.
- **Delavnice na podlagi različnih aktivnosti:** menim, da je to vrsta delavnic, za katero se odloča največ podjetij ne glede na problem, ki ga imajo v timu. Gre za delavnice, ki vključujejo različne vrste športnih aktivnosti (adrenalinski park, rafting, odbojka, razne vrste pustolovskih iger...). Takšne igre zahtevajo od članov tima sodelovanje, zaupanje, skupinsko reševanje problemov, prevzemanje tveganja ter delovanje izven ustaljenega reda. Od članov tima se pričakuje, da bodo timsko delo iz terenskih vaj prenesli tudi v svoje vsakodnevno delovno okolje.
- **Delavnice za razvijanje spretnosti:** to so delavnice, na katerih preko različnih zabavnih vaj člani tima razvijajo svoje spretnosti pri reševanju konfliktov, doseganju konsenza pri odločitvah, dajanju kritik in vodenju sestankov. Gre za razvijanje spretnosti, ki se jih lahko neposredno aplicira na vsakodnevno delovno okolje.
- **Delavnice, prilagojene reševanju specifičnih problemov:** člani tima z zunanjim sodelavcem (mentorjem oz. trenerjem) skupaj identificirajo in razrešujejo probleme, ki jih ovirajo na poti do uspešnosti. Pomembno je, da jim mentor oziroma trener pomaga pri soočanju in razreševanju težav, ki jih imajo pri svojem delovanju.

V podjetju Creatoor d.o.o. (Creatoor, 2010), ki je eno vodilnih podjetij na področju delavnic za krepitev tima v Sloveniji, so delavnice razvrstili v 3 razrede, in sicer:

- **Specialni programi:** so vrste delavnic, ki razrešujejo specifične težave, ki jih ima tim. Pri tej vrsti delavnic se med drugim jasno opredelijo vloge članov v timu, člani razvijajo projektne in timske kompetence, osvajajo tehnike kreativnega in ustvarjalnega mišljenja, izboljšajo

odnos in pristop do strank, razvijajo strateški potencial tima ter se učijo tehnik učinkovitega vodenja.

- **Doživljajski programi:** člani tima doživijo edinstveno izkušnjo in se zato bolj povežejo. Delavnice zajemajo doživljaje kot so borbe v ringu, ples po ognju, delavnice v adrenalinskem parku, preživetje v naravi in ustvarjanje koktejlov s profesionalnim barmanom.
- **Zabavni programi:** to je skupinska animacija, kjer je glavni cilj zabava članov tima in spoznavanje v sproščenem okolju, ter reševanje nalog. Timi se lahko udeležijo svojih olimpijskih iger, lova za zakladom, kmečkih iger ter iger izzivov, ki so primerne za izboljševanje delovanja tima na področju komunikacije, zaupanja, soočanja z izzivi, sprejemanja pravil, vodenja, načrtovanja, pripadnosti in motivacije.

3.3 Razlika med zabavnimi in strokovnimi delavnicami za krepitev tima

Strokovne delavnice so prilagojene vsakemu timu posebej, saj se pred izvajanjem le-teh naredi natančna analiza podjetja, izdelava se program, ki je prilagojen posameznemu timu, na delavnicah sledijo cilju reševanja specifičnih problemov, ki jih ima obravnavan tim, med usposabljanjem se podajajo refleksije, sledi implementacija naučenega na delovanje tima ter se na koncu napiše poročilo. Vodja delavnic ima strokovno znanje iz psihologije in ima na tem področju veliko izkušenj. Je pošten, odločen in občutljiv. Pomaga vodji tima, da se nauči postavljati cilje, motivirati svoje podrejene oziroma člane in jih podpirati pri odprti komunikaciji. Na drugi strani pa pomaga članom tima, da se ne počutijo ogrožene pri izražanju svojih mnenj ali idej. Skupini pomaga pri učenju reševanja problemov na bolj konstruktiven način ter pri učenju bolj učinkovitega načrtovanja (Creatoor, 2010).

Psihologinja in dolgoletna trenerka ter mentorica na področju delavnic za krepitev tima Marjana Laibacher Rogelj pravi, da je pri zabavnih delavnicah za krepitev tima cilj sprostitve, zabava in gradnja pozitivnega vzdušja med člani ekipe in je rezultat ta, da se člani tima med seboj bolje spoznajo v sproščenem okolju, vendar pa se spremembe v komunikaciji le redko prenesejo na delovno mesto. Po drugi strani pa gre pri strokovnih delavnicah za dejansko spremembo v načinu vedenja, čustvovanja ali razmišljanja, ki izboljša učinkovitost tima. Različen je tudi potek delavnic, saj pri zabavnih delavnicah po končani vaji takoj sledi druga, medtem ko pri strokovnih delavnicah po vsaki končani vaji sledi strokovna analiza dogodkov med vajo, spodbujanje zavedanja načina komunikacije med člani in vzorcev sodelovanja med njimi. Pri strokovnih delavnicah se po analizi končane vaje prične nova vaja, kjer se spodbuja člane, da uporabijo naučeno pri predhodni vaji (Novak, 2009, str. 19).

3.4 Kdaj in katere vrste delavnic za krepitev tima uporabiti

Če tim dobro funkcionira, vlaganje v delavnice za krepitev tima ni potrebno. Pogosto je v timu za večino težav odgovoren en posameznik. V tem primeru bi morali na izobraževanje poslati tega člana in ne uporabiti tovrstnih delavnic za celoten tim (Cornelius & Associates, 2010).

Dyer (1987, str. 39) meni, da se managerji pogosto odločajo za delavnice, ko opazijo, da se je učinkovitost tima zmanjšala. Predlaga, da tim ne začne s programom dokler ni jasno ugotovljeno kakšen je problem, zaradi katerega se timsko delo ne izvaja tako učinkovito kot bi se lahko. Dodaja, da delavnice za krepitev tima ne morejo pomagati, če je problem administrativne ali tehnične narave. Tako Parker (1990, str. 57-59) kot Dyer navajata pojave, ki signalizirajo težave v delovanju tima; te so naslednje:

- tim ne more preprosto opredeliti svojega namena oziroma misije, vloge in naloge niso jasno razdeljene,
- sestanki so formalni in ozračje ni sproščeno, pogosto prihaja do konfliktov,
- veliko je sodelovanja, vendar malo doseženega, članom tima je vseč interakcija v timu, vendar ta ni konstruktivna,
- veliko je govorjenja, malo komuniciranja, kar pomeni, da je tim sestavljen iz strokovnjakov na različnih področjih, ki veliko govorijo, nočejo pa poslušati drugih,
- nesoglasja se izrazijo ob koncu sestanka v zasebnih pogovorih, na ta način pa se problemi ne rešujejo,
- odločitve sprejema formalni vodja, ostali člani pa imajo bolj malo besede,
- zaradi nizke stopnje zaupanja v timu člani niso odkriti med seboj,
- med timom in zunanjimi sodelavci, ki so pomembni za uspešnost tima, ni sodelovanja,
- v timu je preveč članov, ki so si med seboj podobni glede pristopa k timskemu delu,
- tim ne izvaja samoocenjevanja dovolj pogosto,
- produktivnost tima se zmanjša,
- pojavlja se vedno več pritožb in zamer s strani članov tima,
- odločitve so slabo predstavljene in posledično tudi slabo razumljene,
- člani tima so apatični in ne kažejo interesa za delo,
- pri reševanju problemov primanjkuje kreativnosti, domišljije in iniciative,
- potrebno je ustanoviti skupino in jo hitro razviti v delovni tim,
- poveča se število pritožb strank glede kakovosti storitev,
- nepojasneni stroški konstantno naraščajo.

Najpriljubljenejša oziroma najboljša izbira v okviru delavnic za krepitev tima so delavnice za razvijanje spretnosti, saj se na ta način člani tima naučijo uporabljati orodja in spretnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje tima. Izbira delavnic je odvisna tudi od vrste tima. Pri timih, ki so začasne narave, so bolj primerne delavnice za reševanje specifičnih problemov, saj se na ta način člani naučijo delati drug z drugim in rešijo težave pripadnosti, zaupanja in spoznavanja. Pri trajnih timih so za začetek najbolj primerne delavnice za razvijanje spretnosti, na katerih se člani učijo veščin timskega dela (učinkovitega sprejemanja odločitev, reševanja konfliktov, vodenja in dajanja konstruktivnih kritik), ko pa čez čas naletijo na ovire v višjih razvojnih fazah tima, pa so bolj primerne delavnice na podlagi aktivnosti oziroma zabavne delavnice, delavnice na podlagi osebnostnih lastnosti ali delavnice za reševanje specifičnih problemov. Najpomembnejše pri izbiri delavnic pa je, da opredelimo problem, ki ga ima tim, in na podlagi tega izberemo primerne delavnice. Delavnice za reševanje specifičnih problemov izberemo, ko tim naleti na blokado oziroma ko ne more ničesar več doseči. Če je problem v pomanjkanju zaupanja,

ogovarjanju, če člani niso odkriti drug z drugim, so primerne delavnice na podlagi aktivnosti. Ko tim ne more rešiti težav, ima težave pri sprejemanju odločitev ali so člani nezadovoljni z vodenjem, so primerne delavnice za učenje spretnosti. Če člani ne morejo delati eden z drugim, je najbolj priporočljivo, da se udeležijo delavnic v naslednjem vrstnem redu: delavnice za razvijanje spretnosti, delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti in delavnice na podlagi aktivnosti (Cornelius & Associates, 2010).

3.5 Izvedba delavnic za krepitev tima

Delavnice za krepitev tima se izvajajo na različne načine. Faze izvedbe se razlikujejo od ponudnika do ponudnika in tudi glede na vrsto delavnic. Pri zabavnih delavnicah ali doživljajskih delavnicah za krepitev tima izvedba običajno poteka v 2 fazah. V prvi fazi gre za dogodek oziroma izvedbo delavnic, v drugi fazi pa za analizo dogodka ali delavnice. Pri strokovnih delavnicah poteka izvedba v več fazah, zato se jim bom v diplomskem delu bolj podrobno posvetila.

Faze strokovnih delavnic

Pri izvajanju delavnic za krepitev tima je pomembno, da so prisotni vsi člani in da razumejo kakšen namen imajo delavnice ter kakšen cilj želimo z njimi doseči. Dyer (1987, str. 53-58) pravi, da ima vsaka delavnica naslednje faze:

- **Opredelitev problema:** v tej fazi se poiščejo razlogi, ki povzročajo zmanjšanje učinkovitosti delovanja tima.
- **Zbiranje podatkov:** podatke zbiramo na 2 načina. Vsak od njiju ima svoje značilnosti, njuna uporabnost pa je odvisna od posamezne situacije. Pri prvem načinu se uporabi intervju, ki ga naredi svetovalec z vsakim članom in vodjo posebej. Prednost intervjuja je v tem, da svetovalec dobi globlji vpogled v problem, saj lahko člani tima na samem bolj odkrito govorijo o problemih kot pa pred celotno skupino in vodjo. Pri drugem načinu zbiramo podatke od vseh članov hkrati tako, da vsak izmed njih pove svoje mnenje in poda tezo za razpravo. Na ta način dobimo manj podatkov, vendar dobimo teme, ki so problematične in se lahko skupina o njih odprto pogovarja in dela na njih. Pri obeh načinih so vprašanja enaka in zbira se predvsem podatke o tem, kako bi lahko obravnavani tim začel delati bolj učinkovito, zakaj prihaja do težav, kaj posameznega člana ovira pri doseganju maksimalne učinkovitosti, kaj je članom v timu všeč ter katere spremembe bi po njihovem mnenju naredile tim bolj učinkovit.
- **Analiza podatkov:** podatki se razdelijo v 3 skupine. Prva zajema podatke o težavah, ki se jih bo reševalo na delavnicah, v drugi skupini so zbrani podatki o težavah, ki jih mora rešiti nekdo drug (vodja, direktor, posamezni član), tretja skupina pa vsebuje podatke o težavah, ki se jih ne da rešiti in se jih morajo člani tima in vodja naučiti sprejemati.
- **Načrtovanje delavnic:** na podlagi zbranih in analiziranih podatkov se izbere ustrezen program delavnic, na katerih se člani učijo reševati probleme, ki so specifični za njihov tim. Čas trajanja delavnic se prilagodi kompleksnosti in zahtevnosti obravnavanega problema.

- **Implementiranje:** svetovalec, ki je vodil delavnice, sodeluje z vodjo tima ter mu pomaga pri implementaciji novega načina reševanja problemov iz delavnic na resnično delo oziroma nalogo, ki jo tim opravlja. V tej fazi je pomembno, da vodja sodeluje pri tem, in ne misli, da bo svetovalec vse naredil sam, saj bo svetovalec odšel, on pa bo ostal vodja tima.
- **Ocena oz. izdaja poročila:** ob koncu delavnic svetovalec izdelava oceno o tem, v kolikšni meri so se člani tima naučili uporabljati nove metode, koliko se je vodja naučil iz delavnic in kakšen je doseženi napredek ter o tem napiše tudi končno poročilo.

Pri podjetju Creatoor d.o.o. potekajo delavnice za krepitev tima v naslednjih 6 fazah:

- **Analiza obstoječega stanja in določanje ciljev:** v tej fazi se zbira informacije o podjetju in timu, o tem kaj tim pričakuje od delavnic, kakšne cilje želi z njimi doseči ter s kakšnimi izzivi oziroma nalogami se obravnavani tim oziroma podjetje srečuje. Ko so vse omenjene informacije zbrane, naredijo SWOT analizo podjetja s poudarkom na priložnostih in izboljšavah.
- **Strategija usposabljanja in izobraževanja:** po končani analizi iz prejšnje faze se začne razvijanje koncepta delavnic in oblikovanje razvojnih in izobraževalnih tem, ki jih bodo vključevale delavnice; z drugimi besedami, začne se oblikovanje programov delavnic.
- **Usposabljanje in izobraževanje:** v tej fazi je zajet sam potek delavnic, ki vključuje teoretični in praktični vidik delavnic ter prenos naučenega v prakso.
- **Svetovanje:** po zaključku usposabljanja sledi faza svetovanja managementu, priporočila za nadaljnje usposabljanje in izobraževanje, ter svetovanje pri nadaljnjem razvoju in usposabljanju.
- **Nadaljevanje usposabljanja:** pri strokovnih delavnicah je potrebno program nadgrajevati in osveževati, zato gre v tej fazi za osveževanje že pridobljenega znanja ter nadgradnjo le-tega.
- **Treniranje:** na koncu izobraževanja sledijo osebne inštrukcije udeležencem ter razvijanje njihovih individualnih potencialov (Creatoor, 2010).

Določeni člani tima se delavnic ne želijo udeležiti, pri čemer gre najpogosteje za osebe, ki se delavnic še niso udeležile. V tem primeru je potrebno najti razloge za njihov odpor in jih rešiti, saj se lahko zgodi, da se »uporni« član pod prisilo udeleži delavnic in na njih iz trme noče sodelovati. Dyer (1987, str. 60) pravi, da so najpogostejši razlogi za odpor:

- člani si predstavljajo delavnice kot bojno polje, kjer se bodo vsi soočili in načeli teme, ki bodo negativno vplivale ne le na posameznika, ampak na celotno delo v timu,
- strah pred tem, da bi pred celotno skupino izpostavili njihovo pomanjkljivo delo,
- člani vedo, kateri so glavni problemi v timu in ne vedo kako bi jim lahko delavnice pri reševanju le-teh pomagale,
- menijo, da jim bodo delavnice vzele preveč časa,
- so že bili na delavnicah, ki niso bile izpeljane strokovno in na uspešnost tima niso imele nobenega učinka.

4 RAZISKAVA O VPLIVU DELAVNIC ZA KREPITEV TIMA NA NJEGOVO USPEŠNOST

Teoretični del diplomskega dela dopolnjujem z empiričnim delom, v okviru katerega sem proučevala vpliv delavnic za krepitev tima na uspešnost tima. V tem poglavju bom navedla namen raziskave in opisala anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem izvedla raziskavo, opisala bom kako sem oblikovala vprašalnik in na kakšen način sem zbirala podatke, nadaljevala bom z opisom vzorca, na podlagi katerega sem izvajala anketiranje, in navedla rezultate raziskave, ki jih bom tudi grafično prikazala.

4.1 Metodologija

V metodologiji bom navedla namen raziskave in podrobneje opisala raziskovalna vprašanja v anketnem vprašalniku, kako sem sestavljala vprašalnik, koliko časa sem izvajala raziskavo, opisala bom vzorec anketirancev ter napisala na kakšen način sem zbirala podatke.

4.1.1 Namen raziskave in opis raziskovalnih vprašanj

V diplomskem delu sem s pomočjo raziskave želela ugotoviti vpliv delavnic za krepitev tima na uspešnost tima. Zanimala me je predvsem razlika v učinkovitosti različnih vrst delavnic, vrsta delavnic, ki so se jih zaposleni v podjetju udeležili, kakšne koristi so jim te delavnice prinesle, razlogi, zaradi katerih so se delavnic udeležili, ter ali so podjetja izbrala pravo vrsto delavnic za svoje težave in vrsto tima.

4.1.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

Vprašalnik sem oblikovala sama, pri tem pa sem želela zajeti čim več vprašanj, ki bi jih lahko med seboj povezala. Glede na to, da sem želela ugotoviti vpliv delavnic za krepitev tima na uspešnost tima in ali obstaja razlika v učinkih posameznih vrst delavnic, je bilo potrebno najprej ugotoviti, s kakšnimi problemi so se timi srečevali pred delavnicami oziroma zakaj so se udeležili delavnic ter nato kakšne vrste delavnic so se udeležili in v kolikšni meri so delavnice vplivale na reševanje problemov, zaradi katerih so se delavnic udeležili. Ker je vprašalnik na začetku zajemal 25 vprašanj in bi to anketirancem vzelo preveč časa, sem ga skrajšala na 15 vprašanj, ki pa so bila bolj obsežna. Dejavnike, ki determinirajo uspešen tim in na katere lahko delavnice za krepitev tima vplivajo, sem utemeljila na Parkerjevih 12 dejavnikih, ki so navedeni in podrobno opisani v podpoglavju 2.8. Pri vprašanjih, kjer je bilo potrebno oceniti stopnjo strinjanja, sem namenoma vključila le 4 ocene, da bi se izognila nevtralnemu odgovoru oziroma ocenam.

Vprašalnik sem testirala na 2 osebah, ki sta se udeležili različnih delavnic za krepitev tima. Izpolnjevanje vprašalnika jima je vzelo od 3 do 4 minute, edina pripomba pa je bila, da v navodilih ni napisano, na kakšen način je potrebno označiti odgovore. Po popravljeni napaki sem začela z zbiranjem podatkov.

Z zbiranjem podatkov sem začela 14. aprila 2010, končala pa 15. junija 2010. V tem času sem prejela 151 izpolnjenih vprašalnikov, eden izmed njih je bil le polovično izpolnjen, zato sem ga iz analize izločila. Z zbiranjem podatkov sem začela tako, da sem vprašalnike pošiljala svojim prijateljem in znancem po elektronski pošti in jih prosila, naj pošljejo vprašalnik naprej, s čimer sem dosegla učinek snežne kepe. Dobra stran tovrstnega zbiranja podatkov je bila ta, da so bili odgovori glede vrste delavnic, ki so se jih udeležili vprašani, zelo različni, vendar sem po drugi strani na ta način dobila zelo malo izpolnjenih vprašalnikov (47). Nadaljevala sem z zbiranjem podatkov po podjetjih. Podjetja sem klicala po telefonu in se s predstavniki kadrovske službe oziroma z odgovornimi za stike z javnostmi dogovorila o možnosti, da bi moj vprašalnik posredovali zaposlenim v njihovem podjetju, ki so se udeležili delavnic za krepitev tima. Iz enega izmed klicanih podjetij so mi poslali spletno povezavo za spletno anketiranje s pomočjo programa Google Documents, s katerim je zbiranje podatkov kakor tudi reševanje anket veliko lažje, saj anketiranci le s klikom na določeno polje odgovarjajo na zastavljeno vprašanje.

Pri analizi podatkov sem uporabila metode in tehnike deskriptivne statistike. Določila sem frekvenco odgovorov pri posameznih vprašanjih, prikazala primerjavo med odgovori v odstotkih in v grafični obliki. Analizo podatkov sem nato tudi interpretirala.

4.1.3 Opis vzorca

Podjetja, ki sem jim poslala anketni vprašalnik, sem našla na internetu, predvsem na spletnih straneh podjetij, ki izvajajo delavnice za krepitev tima (med njihovimi referencami). Ob tem sem bila pozorna, da sem pri ponudnikih različnih vrst delavnic za krepitev tima izbrala približno enak vzorec podjetij, katerih uslužbenci so se pri njih udeležili delavnic, in jim poslala vprašalnik. Kljub temu se je večina anketirancev udeležila aktivnih delavnic (107 od skupno 150 anketirancev), medtem ko se je delavnic za krepitev tima na podlagi osebnostnih značilnosti udeležilo le 7 anketirancev. To je morda tudi posledica tega, da sem zbirala podatke za zadnje delavnice, ki so se jih anketiranci udeležili; obstaja namreč možnost, da so bili anketiranci na delavnicah pri ponudnikih, kjer sem jih našla med referencami, zatem pa so se udeležili še aktivnih delavnic. Zaradi nizkega števila anketirancev pri ostalih 3 vrstah delavnic dopuščam možnost odstopanja v rezultatih. V anketi je sodelovalo 150 oseb, njihove demografske značilnosti pa so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Demografski podatki anketirancev

Starost			Položaj v podjetju			Spol		
20-30 let	59 %	88	Direktor	4 %	6	Ženski	53 %	80
31-40 let	28 %	42	Vodja oddelka	14 %	21	Moški	47 %	70
41-50 let	8 %	12	Vodja tima	13 %	20			
51-60 let	4 %	6	Član tima	64 %	95			
Več kot 61 let	1 %	1	Drugo	5 %	8			

Pri enem vprašalniku vprašanje o starosti ni bilo izpolnjeno, zato je pri podatkih o starosti analiziranih 149 oseb namesto 150.

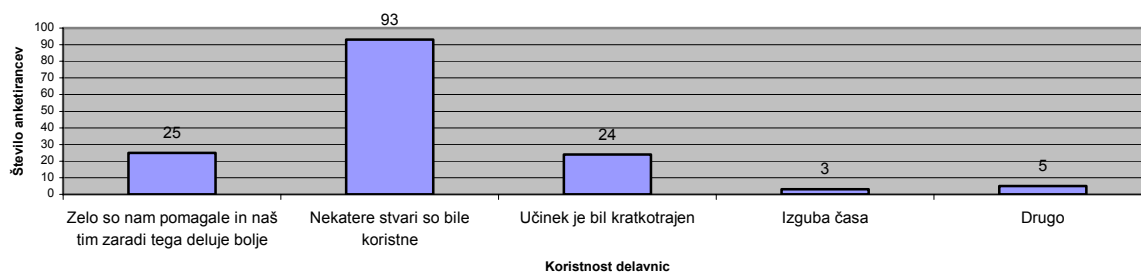
4.2 Rezultati raziskave o vplivu delavnic za krepitev tima na njegovo uspešnost

Z raziskavo sem želela ugotoviti na kakšen način in v kolikšni meri delavnice za krepitev tima vplivajo na uspešnost tima. V tem podpoglavju bom prikazala rezultate, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Podrobneje bom analizirala učinkovitost posameznih vrst delavnic, izbiro vrste delavnic za krepitev tima, ali se z udeležbo na tovrstnih delavnicah doseže namen in v kolikšni meri delavnice za krepitev tima vplivajo na uspešnost tima. Anketni vprašalnik je priložen v **Prilogi 1**, medtem ko so podrobnejše analize odgovorov na posamezna vprašanja in grafični prikazi ter tabele prikazani v **Prilogi 2**.

4.2.1 Učinkovitost in koristi delavnic za krepitev tima

Anketiranci so pri vprašanju o tem, kako koristne so se jim zdele delavnice za krepitev tima, odgovarjali različno. Izmed 150 anketirancev jih je 25 odgovorilo, da so jim delavnice zelo pomagale in da njihov tim zaradi udeležbe na delavnicah deluje bolje, 93 anketirancev meni, da so bile koristne nekatere stvari, 24 vprašanih pravi, da je bil učinek delavnic kratkotrajen, 3 se zdi udeležba na delavnicah izguba časa, 5 anketirancev pa je obkrožilo odgovor »drugo«, z dodatnim pojasnilom: imeli smo se fajn, nič se ni spremenilo, bil je le piknik, popestritev dneva, zabaven izlet. Tabela je prikazana v **Prilogi 3**, povzetek odgovorov pa v Sliki 1.

Slika 1: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem, kako koristne so se jim zdele delavnice za krepitev tima, ki so se jih udeležili nazadnje

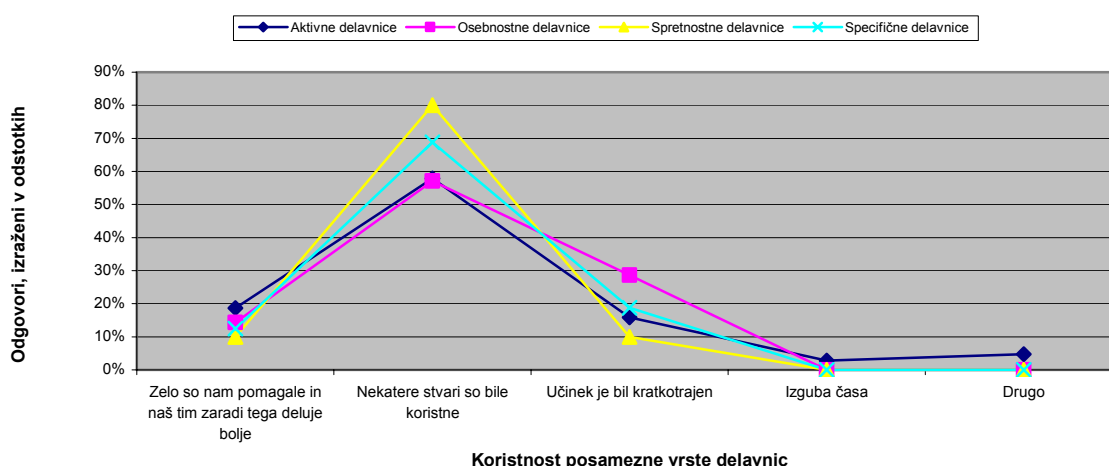


Pri vprašanju o koristnosti delavnic so anketiranci glede na vrsto delavnice, ki so se je udeležili nazadnje, odgovarjali precej podobno. Največ anketirancev je menilo, da so bile nekatere stvari na delavnicah koristne, drugi najpogostejši odgovor je bil, da je bil učinek kratkotrajen pri delavnicah za reševanje specifičnih problemov in pri osebnostnih delavnicah, medtem ko je bil pri aktivnih delavnicah drugi najpogostejši odgovor, da so jim delavnice zelo pomagale in da njihov tim zaradi tega deluje bolje. Pri delavnicah za razvijanje spretnosti sta na drugem mestu oba odgovora, saj je odstotek odgovorov na obe vprašanji enak. Tabela in grafični prikaz odgovorov se nahajata v Tabeli 4 in Sliki 2.

Tabela 4: Prikaz odgovorov anketirancev o koristnosti delavnic za krepitev tima po posamezni vrsti delavnic

	Aktivne delavnice		Osebnostne delavnice		Specifične delavnice		Spretnostne delavnice	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Zelo so nam pomagale in naš tim zaradi tega deluje bolje	20	18,7	1	14,3	2	12,5	2	10,0
Nekatere stvari so bile koristne	62	57,9	4	57,1	11	68,8	16	80,0
Učinek je bil kratkotrajen	17	16,0	2	28,6	3	18,7	2	10,0
Izguba časa	3	2,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Drugo	5	4,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Skupaj	107	100	7	100	16	100	20	100

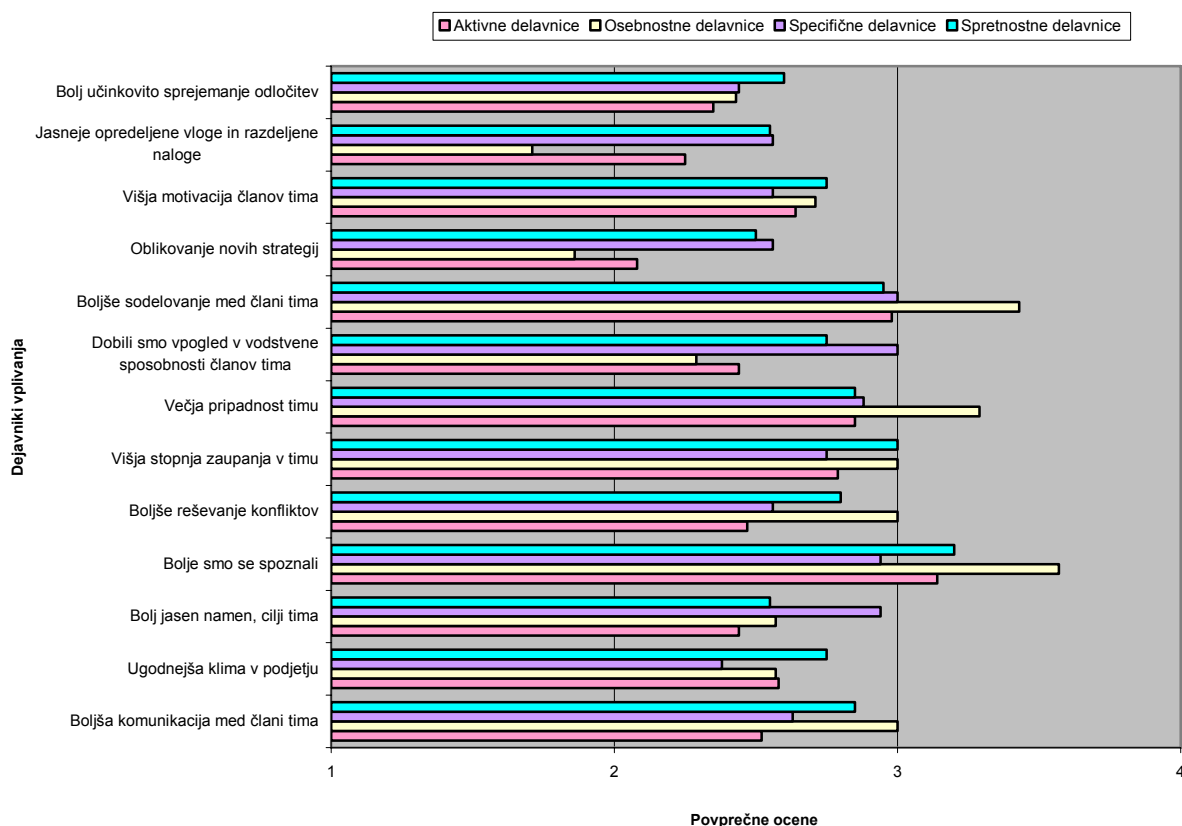
Slika 2: Prikaz odgovorov anketirancev o koristnosti delavnic za krepitev tima po posamezni vrsti delavnic



Zanimivo je, da so anketiranci, ki so se udeležili aktivnih delavnic, v primerjavi z anketiranci, ki so se udeležili ostalih vrst delavnic za krepitev tima, najpogosteje odgovorili, da so jim delavnice zelo pomagale in da njihov tim zaradi tega bolje deluje. Pri ocenjevanju moči vpliva udeležbe na delavnicah na dejavnike za uspešnost tima pa so te dejavnike ocenili z nižjimi ocenami glede na udeležence ostalih vrst delavnic. Izmed 150 anketirancev se jih je 107 udeležilo aktivnih delavnic za krepitev tima (adrenalinski park, rafting, pustolovske in športne igre ter ostale

zabavne oblike druženja), 7 se jih je udeležilo delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti (vaje so prilagojene odgovorom, dobljenim s pomočjo vprašalnikov o osebnostnih značilnostih udeležencev), 20 anketirancev se je udeležilo delavnic za razvijanje spretnosti (učenje konstruktivnejšega reševanja konfliktov, učinkovitejšega sprejemanja odločitev, podajanja kritik in vodenja sestankov), 16 vprašanih pa se je udeležilo delavnic za reševanje specifičnih problemov (vaje so prilagojene specifičnemu problemu v določenem timu). Anketiranci so ocenjevali, v kolikšni meri so delavnice vplivale na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim. Kot osnovo za dejavnike, ki vplivajo na uspešen tim, sem uporabila Parkerjevih 12 dejavnikov, ki so podrobneje opisani v podpoglavju 2.8. Mednje sodijo: odprta komunikacija, ugodna klima v podjetju, jasen namen in cilj podjetja, dobro medsebojno poznavanje članov, konstruktivno reševanje konfliktov, visoka stopnja zaupanja v timu, visoka pripadnost timu, vodstvene sposobnosti članov tima, dobro sodelovanje med člani, izbira dobre strategije, visoka motiviranost članov, jasno opredeljene vloge in razdeljene naloge ter učinkovito sprejemanje odločitev. Vpliv so anketiranci ocenjevali z ocenami od 1 do 4, pri čemer ocena 1 pomeni, da delavnice sploh niso pripomogle, ocena 2 pomeni, da niso pripomogle, ocena 3 pomeni, da so pripomogle, in ocena 4 pomeni, da so zelo pripomogle k izboljšanju učinkovitosti na določenem področju. Grafi in tabele o vplivu delavnic na dejavnike za učinkovit tim so v **Prilogi 3**, grafični povzetek pa je prikazan v Sliki 3.

Slika 3: Primerjava vplivanja različnih vrst delavnic za krepitev tima na dejavnike za uspešnost tima



Udeleženci **aktivnih delavnic** so v povprečju ocenili, da so imele omenjene delavnice največji vpliv na to, da so se med seboj bolje spoznali. To je edini dejavnik, ki so ga ocenili s povprečno oceno višjo od 3, in sicer 3,14. Na drugem mestu je vpliv na izboljšanje sodelovanja med člani tima (ocena 2,98), na tretjem mestu je vpliv na večjo pripadnost timu (2,85), četrto mesto se nanaša na povišano stopnjo zaupanja v timu (2,79), na petem mestu pa je vpliv na višjo motivacijo članov tima (2,64). Ocenili so, da so imele delavnice najmanjši vpliv na oblikovanje novih strategij (2,08), sledil je vpliv na jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge v timu (2,25) ter bolj učinkovito sprejemanje odločitev (2,35).

Anketiranci, ki so se udeležili **osebnostnih delavnic**, so v povprečju ocenili, da so imele delavnice največji vpliv na to, da so se bolje spoznali (ocena 3,57), sledil je vpliv na izboljšanje sodelovanja med člani tima (3,43), na tretjem mestu je vpliv na večjo pripadnost timu (3,29), na četrto mesto pa so s povprečno oceno 3,00 postavili vpliv na naslednje dejavnike: boljša komunikacija med člani tima, boljše reševanje konfliktov in višja stopnja zaupanja. Najnižje so ocenili vpliv na jasno opredelitev vlog in nalog v timu (1,71) ter vpliv na oblikovanje novih strategij (1,86).

Anketiranci, ki so se udeležili **delavnic za razvijanje spretnosti**, so z najvišjo povprečno oceno ocenili vpliv delavnic na to, da so se med seboj bolje spoznali (ocena 3,20), sledil je vpliv na višjo stopnjo zaupanja v timu (3,00), na tretjem mestu je vpliv na boljše sodelovanje med člani (2,95), na četrtem mestu je vpliv na večjo pripadnost timu in na boljšo komunikacijo med člani tima (2,85), na petem mestu pa vpliv na boljše reševanje konfliktov (2,80). Z najnižjo oceno so ocenili vpliv na oblikovanje novih strategij (2,50), sledila sta vpliv na bolj jasno opredeljene vloge in razdeljene naloge ter vpliv na bolj jasen namen in cilje tima (2,55) in kot tretji najslabše ocenjeni vpliv na bolj učinkovito sprejemanje odločitev (2,60).

Anketiranci, ki so se udeležili **delavnic za reševanje specifičnih problemov**, so vplive na dejavnike za uspešnost tima ocenjevali v naslednjem vrstnem redu: največji vpliv so imele delavnice na vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima in na boljše sodelovanje med člani tima (ocena 3,00), sledila sta vpliva na bolj jasen namen in cilje tima ter na to, da so se člani med seboj bolje spoznali (2,95), na tretjem mestu je vpliv na večjo pripadnost timu (2,88) in na četrtem vpliv na višjo stopnjo zaupanja v timu (2,75). Najslabše so ocenili vpliv na ugodnejšo klimo v podjetju (2,38), na predzadnje mesto pa se je uvrstil vpliv na bolj učinkovito sprejemanje odločitev (2,44).

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko sklepam, da so udeleženci aktivnih delavnic z višjo povprečno oceno od 3,00 (ocena 3,14) ocenili le vpliv na dejavnik boljšega spoznavanja ostalih članov tima. Vpliv na ta dejavnik so z najvišjo povprečno oceno ocenili tudi udeleženci osebnostnih delavnic (3,57) in udeleženci delavnic za razvijanje spretnosti (3,20), vendar so ga oboji ocenili z višjo oceno, kar pomeni, da je bil vpliv pri obeh skupinah anketirancev močnejši. Tako udeleženci osebnostnih delavnic kot tudi udeleženci delavnic za razvijanje spretnosti so poleg tega z oceno 3,00 ali več ocenili vpliv na večje število dejavnikov za uspešen tim, kar pomeni, da so bile te delavnice bolj učinkovite na več področjih. Na podlagi teh rezultatov lahko

sklepam, da imajo aktivne delavnice za krepitev tima manjši vpliv na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim, kot delavnice za razvijanje spretnosti in delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti. Po rezultatih ankete vidimo, da so bolj primerljive z delavnicami za reševanje specifičnih problemov, saj so udeleženci teh delavnic najmočnejši vpliv ocenili z nižjo oceno (3,00) kot udeleženci aktivnih delavnic (3,14), je pa res, da so prvi z oceno 3,00 ocenili dva dejavnika (vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima in boljše spoznavanje med člani tima), medtem ko so drugi z oceno 3,00 ali več ocenili le enega (boljše spoznavanje med člani tima).

Glede na rezultat raziskave so najučinkovitejše delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti, ki imajo z oceno 3,00 ali več ocenjen vpliv na kar šest dejavnikov, sledijo delavnice za razvijanje spretnosti z dvema tako ocenjenima vplivoma, nato delavnice za reševanje specifičnih problemov s prav tako dvema vplivoma, ki sta ocenjena s 3,00, in na koncu aktivne delavnice, katerih udeleženci so z oceno, višjo od 3,00, ocenili le vpliv na en dejavnik za uspešnost tima.

4.2.2 Izbira tipa delavnic za krepitev tima

Od 150 anketirancev jih je največ (30%) odgovorilo, da je vrsto delavnice izbral direktor, sledil je odgovor, da je delavnico izbral vodja oddelka (24%), 20% vprašanih je odgovorilo, da je delavnico izbral vodja tima in v najmanj primerih (12%) je delavnico izbral član tima. Ostalih 14% vprašanih je obkrožilo odgovor »drugo« (vodja sektorja za ravnanje s človeškimi viri, manager, podjetje, kjer opravljajo delavnice, celoten tim...). Tabela in graf, ki vključujeta analizo podatkov anketnih vprašalnikov, sta prikazana v **Prilogi 4**. Odgovore na vprašanje o izbiri tipa delavnic sem analizirala tudi glede na vrste delavnic za krepitev tima, ki so se jih nazadnje udeležili anketiranci in dobila naslednje rezultate (rezultati raziskave so prikazani v Tabeli 5).

Pri anketirancih, ki so se udeležili **aktivnih delavnic** za krepitev tima, je bil najpogostejši odgovor o tem, kdo je izbral in organiziral delavnice za krepitev tima, direktor podjetja (28%). Sledili so odgovori vodja oddelka, vodja tima in nazadnje član tima. Slednji odgovor je izbralo 3,2% vprašanih. 16,8% anketirancev je označilo odgovor »drugo«. Med anketiranci, ki so se udeležili **osebnostnih delavnic**, je bil najpogostejši odgovor na vprašanje, kdo je izbral in organiziral delavnice za krepitev tima, vodja oddelka (42,8%). Sledila sta odgovora direktor podjetja in vodja tima, ki ju je izbralo 28,6% anketirancev. Odgovora, da je delavnice izbral in organiziral član tima in odgovora »drugo« ni izbral nihče. Pri anketirancih, ki so se udeležili **delavnic za razvijanje spretnosti**, sta bila najpogostejša odgovora direktor podjetja in vodja oddelka (vsak po 35%). Sledil je odgovor član tima in kot zadnji, odgovor vodja tima. Odgovor »drugo« je izbralo 5% anketirancev. Med anketiranci, ki so se udeležili **delavnic za reševanje specifičnih problemov**, je bil s 37,5% najpogostejši odgovor direktor podjetja, sledili pa so odgovori vodja tima, vodja oddelka in nazadnje član tima (6,3%). 12,5% anketirancev se je odločilo za odgovor »drugo«.

Tabela 5: Prikaz deležev odgovorov na vprašanje, kdo v podjetju je izbral in organiziral delavnice za krepitev tima (v odstotkih)

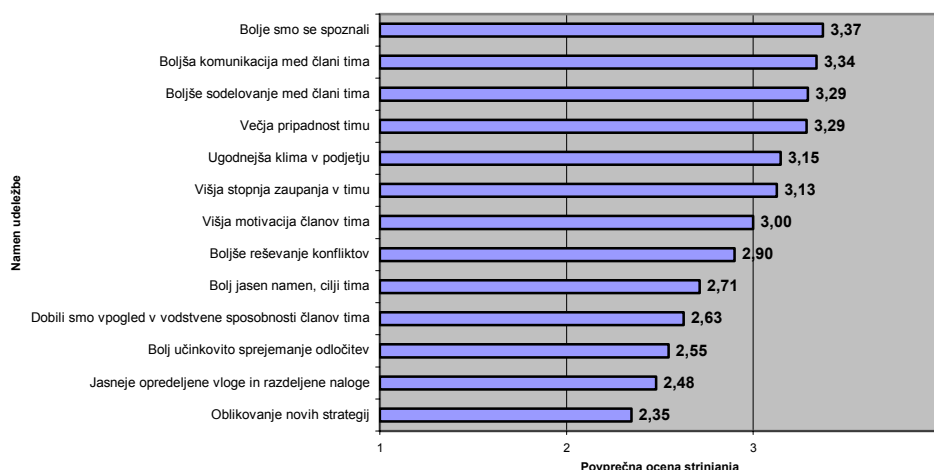
	Aktivne delavnice	Osebnostne delavnice	Spretnostne delavnice	Specifične delavnice
Direktor	28,0	28,6	35,0	37,5
Vodja oddelka	22,4	42,8	35,0	12,5
Vodja tima	19,6	28,6	10,0	31,3
Skupaj vodstveni kader	70,0	100,0	80,0	81,3
Član tima	13,2	0,0	15,0	6,3
Drugo	16,8	0,0	5,0	12,5

Iz Tabele 5 lahko razberemo, da se je za izbiro in organizacijo aktivnih delavnic najpogosteje odločil direktor organizacije, sledijo mu vodja oddelka, vodja tima in šele na zadnjem mestu so člani tima s 13,2%. Opozoriti moram, da je bil odstotek izbire in organizacije delavnic s strani članov tima pogostejši samo v skupini anketirancev, ki so se udeležili spretnostnih delavnic, kjer je znašal 15%, medtem ko med anketiranci, ki so se udeležili osebnostnih delavnic, tega odgovora ni izbral nihče, med tistimi, ki so se udeležili delavnic za razvijanje spretnosti, pa je bilo takih 6,3%. Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da je pri osebnostnih, spretnostnih in specifičnih delavnicah za izbiro in organizacijo delavnice v večji meri odgovoren vodstveni kader, medtem ko je pri aktivnih delavnicah to manj pogosto. Seštevki odstotkov odgovorov o tem kdo v podjetju je izbral in organiziral delavnice za krepitev tima so prikazani v Tabeli 5.

4.2.3 Doseganje namena z udeležbo na delavnicah za krepitev tima

S tem raziskovalnim vprašanjem sem želela izluščiti najpogostejše težave, s katerimi se srečujejo timi. Tabele in grafi z rezultati, ki so mi bili v pomoč pri raziskovanju tega vprašanja so prikazani v **Prilogi 5**. Težave, ki so običajno namen za udeležbo na delavnicah za krepitev tima, so prikazane v grafu pod Sliko 4. Anketiranci so z ocenami od 1 do 4 ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo, da je bil posamezni namen razlog za udeležbo, pri čemer so bile ocene naslednje: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), se strinjam (3) in popolnoma se strinjam (4). Na podlagi dobljenih odgovorov lahko zaključim, da je glavni razlog udeležbe na delavnicah za krepitev tima ta, da bi se člani tima med seboj bolje spoznali (povprečna ocena 3,37), na drugem mestu je izboljšanje komunikacije med člani tima z oceno 3,34, na tretjem mestu sta z oceno 3,29 izboljševanje sodelovanja znotraj tima ter povečanje pripadnosti timu. Sledijo izboljšanje klime, okrepitev zaupanja med člani, okrepitev motivacije in izboljšanje reševanja konfliktov. Najnižje ocenjena razloga za udeležbo na delavnicah sta: iskanje nove strategije (ocena 2,35) in učenje jasnejšega opredeljevanja vlog in deljenja nalog.

Slika 4: Namen udeležbe na delavnicah za krepitev tima



Če dobljene podatke o namenu udeležbe na delavnicah primerjamo z odgovori na vprašanje o vplivu delavnic na dejavnike za uspešnost tima, opazimo, da so podjetja na splošno izbrala pravo vrsto delavnic, saj so učinkovale na prav tiste dejavnike, s katerimi so imeli timi največ težav. V Tabeli 6 za primerjavo predstavljam 5 glavnih namenov, zaradi katerih so se anketiranci udeležili delavnic, in 5 največjih vplivov, ki so jih po njihovem mnenju delavnice imele na dejavnike za uspešnost tima. Anketiranci so namen ocenjevali s stopnjo strinjanja, kjer 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo, 2 pomeni, da se ne strinjajo, 3 pomeni, da se strinjajo, in 4, da se popolnoma strinjajo.

Tabela 6: 5 najpogostejših namenov za udeležbo na delavnicah za krepitev tima v primerjavi s 5 najmočnejšimi vplivi delavnic na dejavnike za uspešen tim

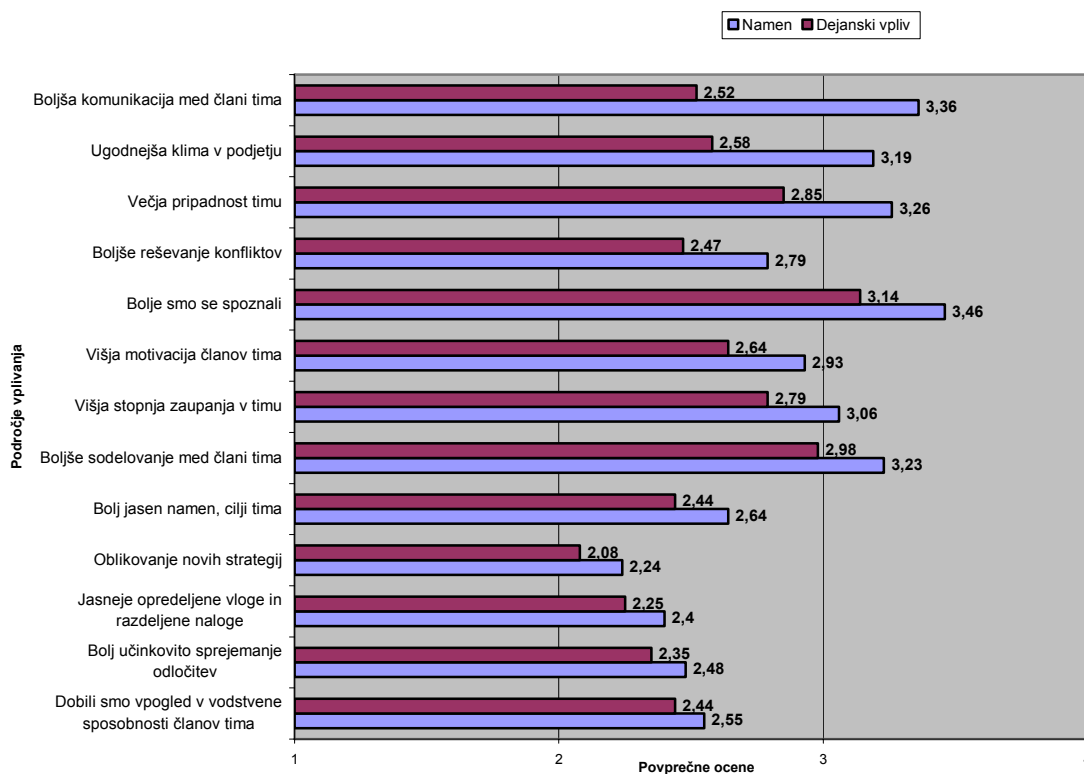
Glavni nameni	Ocena	Najmočnejši vpliv na dejavnike	Ocena
Se bolje spoznati	3,37	Bolje smo se spoznali	3,15
Izboljšati komunikacijo med člani tima	3,34	Boljše sodelovanje med člani tima	3,00
Povečati pripadnost timu	3,29	Večja pripadnost timu	2,87
Izboljšati sodelovanje med člani tima	3,29	Višja stopnja zaupanja	2,83
Izboljšati klimo v podjetju	3,15	Višja motivacija članov	2,65

Iz Tabele 6 lahko vidimo, da se kar 3 glavni nameni (se bolje spoznati, povečati pripadnost in izboljšati sodelovanje med člani tima) ujemajo z najmočnejšimi vplivi delavnic za krepitev tima na dejavnike za uspešen tim.

Anketiranci, ki so se udeležili **aktivnih delavnic**, so v povprečju ocenili namen udeležbe na delavnicah v naslednjem vrstnem redu: najbolj so se strinjali s tem, da je bil namen, da bi se bolje spoznali (ocena 3,46), sledil je namen izboljšati komunikacijo med člani tima (3,36), tretji najvišje ocenjeni namen je bil povečati pripadnost timu (3,26), četrti namen je bil izboljšati sodelovanje med člani tima (3,23) in peti namen je bil izboljšati klimo v podjetju (3,19). Iz Slike 5 lahko razberemo, da so odmiki med oceno namena in oceno moči dejanskih vplivov delavnic na dejavnike za učinkovit tim največji pri izboljšanju komunikacije med člani tima (0,83), pri izboljšanju klime v podjetju (0,61) ter pri povečanju pripadnosti timu (0,41). Ostale razlike med

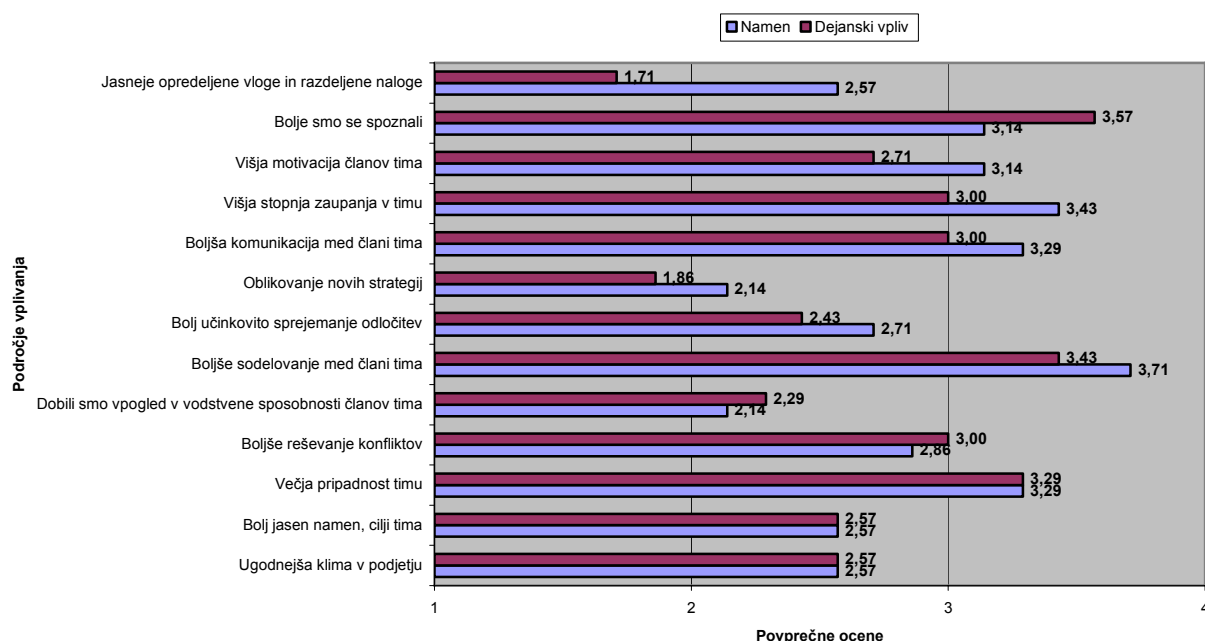
ocenami so zelo nizke (manj kot 0,35), tako da lahko sklepamo, da so si anketiranci v povprečju izbrali pravo vrsto delavnic za krepitev tima, zgrešili so le tisti, katerih glavni namen je bil izboljšanje komunikacije v timu, izboljšanje klime v podjetju in povečanje pripadnosti podjetju.

Slika 5: Razlika med namenom in dejanskim učinkom aktivnih delavnic



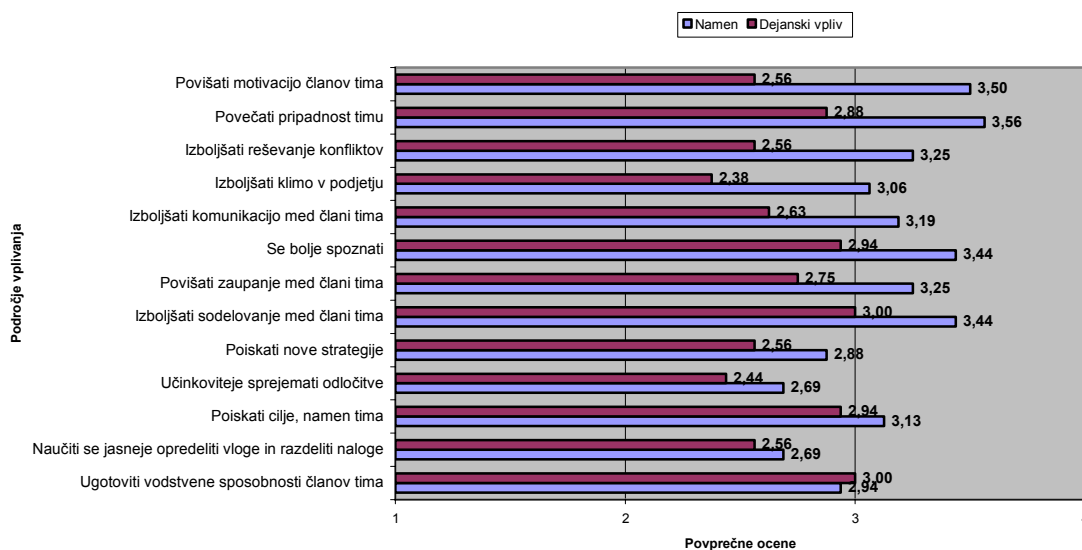
Anketiranci, ki so se udeležili delavnic na podlagi **osebnostnih značilnosti**, so v povprečju strinjane z namenom udeležbe na delavnicah ocenjevali v naslednjem vrstnem redu: izboljšati sodelovanje med člani tima (ocena 3,71), okrepiti zaupanje med člani tima (3,43), izboljšati komunikacijo med člani tima (3,29), povečati pripadnost timu (3,29) in na petem mestu so anketiranci z oceno 3,14 ocenili namena, da bi se bolje spoznali ter, da bi povišali motivacijo članov tima. Kot lahko vidimo na Sliki 6 se največja odstopanja pojavljajo tam, kjer delavnice niso zadovoljile potreb udeležencev po učenju jasnejšega opredeljevanja vlog in razdeljevanja nalog (odmik 0,86), krepitvi motivacije članov (odmik 0,43) in zvišanju stopnje zaupanja med člani tima (odmik 0,43). Ostali odmiki med namenom in dejanskim vplivom so manjši od 0,3, tako da lahko sklepamo, da so se v splošnem udeležili pravih delavnic. Problem nastane, ker se največji odmik pojavi pri dejavniku, ki bi ga delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti morale najbolje rešiti. Obstaja sicer možnost, da bi prišli do drugačnega odgovora, če bi bilo anketirancev, ki so se udeležili delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti, več kot 7. Druga zanimivost se pojavi pri dejavnikih boljšega spoznavanja, boljšega reševanja konfliktov in vpogleda v vodstvene sposobnosti članov tima, kjer so ocenili, da je dejanski vpliv na dejavnike višji kot je bil namen za udeležbo. Ocene dejanskih vplivov na dejavnike in namenov za udeležbo na delavnicah se v celoti skladajo pri dejavnikih izboljšanja klime v podjetju, iskanja ciljev in namena tima ter povečanju pripadnosti timu.

Slika 6: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti



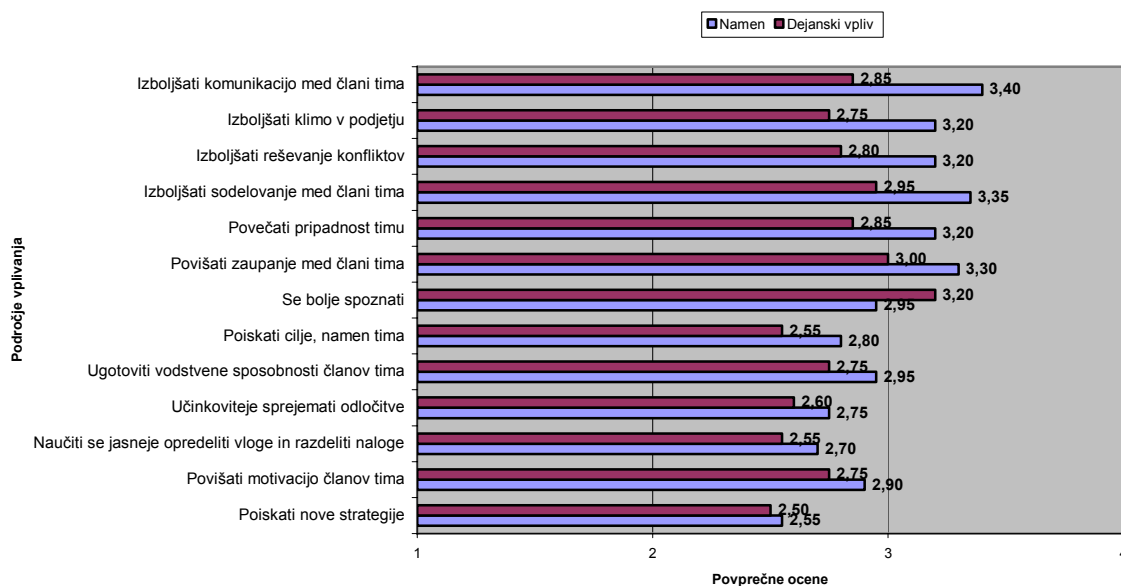
Anketiranci, ki so se udeležili delavnic za reševanje **specifičnih problemov**, so strinjanje z namenom udeležbe na delavnicah povprečno ocenjevali v naslednjem vrstnem redu: povečati pripadnost timu (ocena 3,56), okrepiti motivacijo članov tima (3,50), izboljšati sodelovanje med člani tima (3,44), se bolje spoznati (3,44) in kot peti najboljše ocenjeni namen okrepiti zaupanje med člani tima (3,25). Največji odmiki med ocenami namena in dejanskim vplivom so pri naslednjih dejavnikih: okrepitev motivacije med člani tima (odmik 0,94), povečati pripadnost timu (odmik 0,69), izboljšati reševanje konfliktov (odmik 0,69), izboljšati klimo v podjetju (odmik 0,69) in odmik pri dejavniku izboljšanja komunikacije med člani tima (odmik 0,56). Pri vpogledu v vodstvene sposobnosti članov tima so anketiranci ocenili, da so imele delavnice višji vpliv, kot je bil namen zaradi katerega so se delavnic udeležili, kar lahko razberemo iz Slike 7.

Slika 7: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic za reševanje specifičnih problemov



Anketiranci, ki so se udeležili **delavnic za razvijanje spretnosti**, so strinjanje z namenom za udeležbo na delavnicah za krepitev tima v povprečju ocenjevali v naslednjem vrstnem redu: izboljšati komunikacijo med člani tima (ocena 3,40), izboljšati sodelovanje med člani tima (3,35), okrepiti zaupanje med člani tima (3,30), izboljšati klimo v podjetju (3,20) ter kot peti najvišje ocenjeni namen izboljšati reševanje konfliktov (3,20). Na Sliki 8 lahko opazimo odmike med ocenami namena za udeležbo na delavnicah za razvijanje spretnosti in oceno dejanskega vpliva na dejavnike. Največji odmiki so naslednji: izboljšati komunikacijo med člani tima (odmik 0,55), izboljšati klimo v podjetju (odmik 0,45), izboljšati reševanje konfliktov (odmik 0,40), izboljšati sodelovanje med člani tima (odmik 0,40) in povečati pripadnost timu (odmik 0,35). Glede na dejanske rezultate so udeleženci delavnic za razvijanje spretnosti izbrali pravo vrsto delavnic, saj lahko iz Slike 8 razberemo, da krivulja namena udeležbe na delavnicah poteka skoraj vzporedno s krivuljo dejanskih učinkov na dejavnike za uspešen tim, kar pomeni, da so na delavnicah delali prave stvari, če pa bi jih izvajali bolj kvalitetno, bi lahko dobili zelo nizke odmike.

Slika 8: Razlika med namenom in dejanskim učinkom delavnic za razvijanje spretnosti

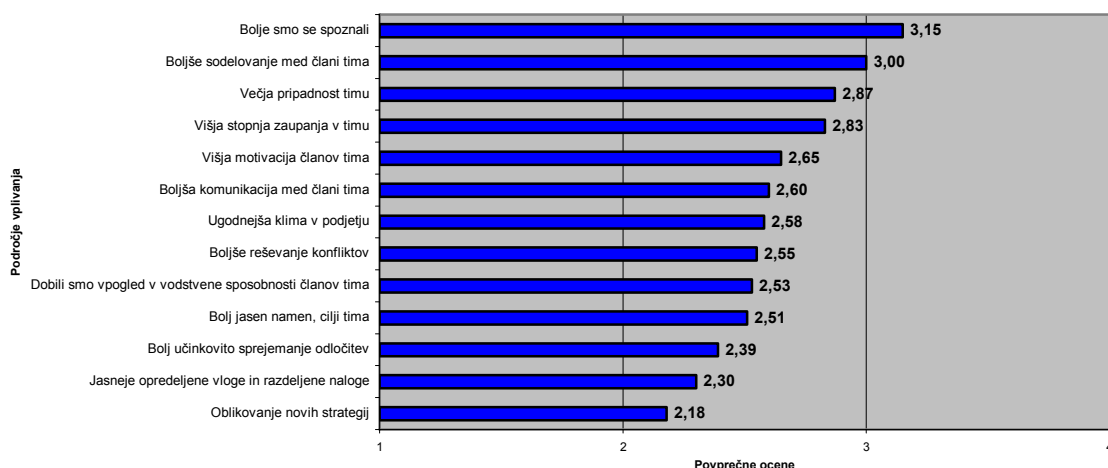


Na splošno gledano so se anketiranci v veliki meri udeležili pravih delavnic glede na namen, saj je iz Tabele 5 razvidno, da se 3 glavni nameni od 5 ujemajo z najmočnejšimi vplivi, ki so jih imele delavnice za krepitev tima na dejavnike za uspešen tim. Ko primerjamo delavnice za krepitev tima po posameznih vrstah ugotovimo, da je bil namen udeležbe v največji meri uresničen pri aktivnih in spretnostnih delavnicah za krepitev tima, kjer sta se 2 od 3 glavnih namenov ujemala z najmočnejšim vplivom delavnic na posamezne dejavnike za uspešnost tima, medtem ko se je pri osebnostnih in specifičnih delavnicah ujemal le en namen z najmočnejšim vplivom delavnic.

4.2.4 Vpliv delavnic za krepitev tima na uspešno delovanje tima

Z analizo tega vprašanja sem želela izvedeti kaj podjetja dejansko dobijo od delavnic za krepitev tima. Iz Slike 9 je razvidno, na katere dejavnike za uspešnost tima imajo delavnice najmočnejši vpliv.

Slika 9: Ocena moči vplivanja delavnic za krepitev tima na dejavnike za uspešen tim



Vseh 150 anketirancev je pri vprašanju o vplivu delavnic za krepitev tima na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim, ocenjevalo moč vpliva delavnic na posamezni dejavnik. Tabele in grafi z rezultati, ki so mi bili v pomoč pri tem raziskovalnem vprašanju so zbrani v Prilogi 6. Anketiranci so izbirali med odgovori, da delavnice pri izboljšanju določenega dejavnika sploh niso pripomogle (1), niso pripomogle (2), so pripomogle (3) ali da so zelo pripomogle (4). Povprečne ocene anketirancev o moči vpliva na posamezne dejavnike so bile naslednje: člani tima so se med seboj bolje spoznali (ocena 3,15), boljše sodelovanje med člani tima (3,00), povečanje pripadnosti timu (2,87), višja stopnja zaupanja v timu (2,83), povečanje motivacije članov tima (2,65), boljša komunikacija med člani (2,60), ugodnejša klima v podjetju (2,58), boljše reševanje konfliktov (2,55).

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da so imele delavnice najmočnejši vpliv na boljše medsebojno spoznavanje članov tima (ocena 3,15) in na izboljšanje sodelovanja med člani (3,00). Najslabši vpliv so imele delavnice za krepitev tima na oblikovanje novih strategij (2,18).

5 SPLOŠNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE UČINKA DELAVNIC ZA KREPITEV TIMA

Velik pomen delavnic za krepitev tima je v tem, da učijo in omogočajo različne vrste komuniciranja in s tem odpirajo možnosti za večplastne medosebne odnose pri delu, s čimer mislim predvsem na sodelovanje, solidarnost, tekmovanje in vodenje. Podjetja se odločajo za udeležbo na delavnicah za krepitev tima z različnimi nameni, mednje najpogosteje sodijo spoznavanje med člani tima, izboljšanje komunikacije, tesnejše sodelovanje med člani, povečanje pripadnosti timu itn.

Če podjetja želijo, da bi bile delavnice za krepitev tima učinkovite, je pomembno, da za izvedbo delavnic izberejo ponudnika, ki ima vaditelje s strokovnim znanjem s tega področja, veliko izkušenj in dobre reference. Obenem pa se morajo zavedati, da strokovne delavnice za krepitev tima niso enkratni dogodek in da je za vidne rezultate potrebna večkratna udeležba, saj gre za kompleksen proces, v okviru katerega je potrebno naučeno implicirati na delo, ugotoviti kje oziroma če se pojavljajo nove težave in narediti nadgradnjo naučenega. Če želimo imeti uspešen tim, moramo kontinuirano izvajati proces krepitve tima skozi njegovo celotno življenjsko dobo.

Na trgu se pojavlja čedalje več podjetij, ki pod nazivom delavnic za krepitev tima ponujajo le športne aktivnosti in zabavo ter imajo na izboljšanje dejavnikov za uspešen tim le kratkotrajen vpliv. V nekaterih podjetjih se zaposleni delavnic nočejo udeležiti, saj ob zadnji udeležbi ni bilo zelenih dolgoročnih rezultatov oziroma so se udeležili slabo izvedenih in nestrokovnih delavnic, zato menijo, da gre za modno muho brez večje koristi, za katero je potrebno odšteti veliko denarja. Na podlagi rezultatov raziskave sem prišla do sklepa, da so bili anketiranci v veliki meri zadovoljni z delavnicami in da so se jim te zdele precej koristne glede določenih dejavnikov, kar 92 odstotkov pa jih je odgovorilo, da bi se delavnic ponovno udeležili.

V kolikšni meri bodo delavnice pripomogle k reševanju težav, s katerimi se srečujejo timi, je odvisno tudi od tega, katere vrste delavnic bodo podjetja izbrala. Iz raziskave na podlagi anketnega vprašalnika lahko sklepam, da so aktivne delavnice primerne za tiste time, katerih člani se še ne poznajo dobro in bi se radi bolje spoznali, v katerih imajo težave s sodelovanjem, želijo povečati pripadnost članov timu oziroma želijo okrepiti stopnjo zaupanja v timu. Aktivne (tudi doživljajske) delavnice so prav tako primerne za tiste time, katerih člani si želijo zabave oziroma si želijo doživeti nepozabno avanturo. Delavnice za reševanje specifičnih problemov so primerne za time, ki želijo s pomočjo delavnic izboljšati komunikacijo med člani, konstruktivneje reševati konflikte, jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge, ugotoviti namen in razjasniti cilj tima ali poiskati nove strategije. Delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti naj bi bile namenjene razjasnitvi vlog, razdelitvi nalog ter izboljšanju komunikacije med člani tima, čeprav se to v moji raziskavi ni izkazalo za resnično. Menim, da se razlog za takšen rezultat raziskave skriva v nizkem številu anketirancev (7), ki so se udeležili tovrstnih delavnic, morda pa tudi v nestrokovni izvedbi samih delavnic. Delavnice za razvijanje spretnosti pa naj izberejo tisti timi, ki želijo izboljšati komunikacijo med člani, učinkoviteje sprejemati odločitve, dobiti vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima, motivirati člane tima, razjasniti vloge in razdeliti naloge ter razjasniti namen in cilje tima.

Za uspešnost tima je pomembno tudi to, da ima tim podporo v podjetju, da vodstvo upošteva predloge njegovih članov in prisluhne njihovim težavam, saj bodo le na tak način izboljšali učinkovitost tima.

Glede na rezultate raziskave v večini podjetij vrsto delavnic izbere in organizira vodilni kader (direktor, vodja oddelka, kadrovska služba...), pri čemer se pogosto odločajo za aktivne delavnice, saj se je kar 72% anketirancev nazadnje udeležilo aktivnih delavnic za krepitev tima. Če je namen udeležbe na delavnicah zabava, izboljšanje sodelovanja, povečanje pripadnosti timu ali okrepitev zaupanja med člani, so primerne vse vrste delavnic. V primeru, da je namen podjetij izboljšati učinkovitost dela v timu, ki ima težave, pa se lahko zgodi, da vodilni kader izbere napačno vrsto delavnic, saj ne pozna pravih vzrokov težav, ki se pojavljajo v timu. Pri izbiri strokovnih delavnic bi morali sodelovati tako člani tima kot tudi vodja tima in vodilni kader. Menim, da se v podjetjih ne zavedajo, da delavnice za krepitev tima niso namenjene zabavi in ne služijo kot nagrada, ampak da gre za trdo delo, ki ga je treba vzeti resno. Poleg tega gre za kontinuiran proces, ki traja celoten čas obstoja tima, če želimo, da bi bila tim in posledično tudi podjetje bolj uspešna in konkurenčna.

Pri vprašanju o tem, kakšen učinek so imele delavnice na delo v timu, je bil drugi najpogostejši odgovor udeležencev delavnic za reševanje specifičnih problemov in delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti, da je bil učinek delavnic kratkotrajen, medtem ko je bil ta odgovor pri udeležencih aktivnih delavnic na tretjem mestu, na drugem pa je bil odgovor, da so delavnice timu zelo pomagale in da ta zaradi tega deluje bolje. Ta podatek je zanimiv, ker je eden izmed argumentov kritikov aktivnih delavnic, katerih glavni namen so zabava, doživetje in spoznavanje, prav njihov kratkotrajni učinek. Možno razlago vidim v tem, da so se udeleženci aktivnih delavnic zabavali, razbremenili in prijetno preživeli delovni čas, saj po drugi strani

glede moči vplivanja delavnic na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim, anketiranci ocenjujejo aktivne delavnice najslabše oziroma ocenjujejo, da imajo na omenjene dejavnike najšibkejši vpliv.

Omeniti moram tudi problematiko velikosti tima, saj je kar 20 izmed 150 anketirancev odgovorilo, da njihov tim sestavlja več kot 30 članov, nekateri izmed njih so napisali tudi 70 in celo višje številke. Menim, da na time s tako velikim številom članov delavnice za krepitev tima ne morejo imeti večjega vpliva, saj gre pri tovrstnih delavnicah za intenzivno interakcijo med člani, kar v tem primeru ni možno. Morda bi bile za tako velike skupine bolj primerne druge vrste krepitev tima, kot so na primer seminarji, izobraževanja, izleti,... Po drugi strani pa je polovica anketirancev odgovorila, da njihov tim sestavlja od 6 do 12 ljudi, kar je v okviru optimalnega števila članov, ki naj bi ga tim vseboval.

Na podlagi podatkov, pridobljenih z analizo odgovorov na vprašanje o tem, na kakšen način v podjetju ocenjujejo uspešnost tima, lahko ugotovim, da zelo malo timov meri svojo uspešnost s samoocenjevanjem (12%), kar je zelo slabo in bi se moralo v prihodnje spremeniti, če želijo imeti podjetja uspešne time. S samoocenjevanjem dobijo člani tima neposredne informacije o tem ali so na pravi poti, ali je njihov način dela učinkovit, kaj bi morali izboljšati, kaj so dosegli in kaj jih ovira na poti do večje učinkovitosti. Prav tako se mora samoocenjevanje izvajati periodično in vsaj enkrat mesečno, pri čemer se obenem preveri tudi doseganje ciljev, zastavljenih na kratki rok. Menim, da se preveč pozornosti posveča merjenju uspešnosti z rezultati projekta, ki so vsekakor pomembni, vendar bi morda tudi rezultati projekta lahko bili boljši, če bi tim izvajal samoocenjevanje. Tudi to, da vodja tima oceni celoten tim, kar je bil drugi najpogostejši odgovor, ni vedno najbolje. Vodja tima je usmerjevalec tima in na ta način ne dobi vseh informacij o tem, kako se člani tima počutijo, kaj jih moti in kaj bi lahko izboljšali.

SKLEP

Uspešnost podjetja bo čedalje bolj odvisna od tega, kako uspešen tim lahko ustvari. Pri tem je pomembna na eni strani sestava tima in na drugi strani razvijanje tima. Pri sestavi tima je med drugim pomembno število članov v timu, ki ne sme biti premajhno, saj s tem ne bi zajeli pestrosti v znanju in osebnostnih značilnostih, ki predstavljata bistvo timskega dela, po drugi strani pa število članov ne sme biti preveliko, saj na ta način izgubimo veliko informacij, ni pristnih stikov, nekateri člani se počutijo zapostavljene, spet drugi prevladajo. Pri članih so najpomembnejše osebnostne značilnosti povezane z odnosom do drugih ljudi. V tim je potrebno vključiti osebe, ki so pripravljene sodelovati, so odprte za mnenja in predloge drugih, so pripravljene komunicirati ter deliti znanje in informacije. Prav tako je timu potrebno zagotoviti sposobno vodstvo, ki bo člane usmerjalo, podpiralo in jim jasno opredelilo nalogo, vizijo, cilj, namen in odgovornost oziroma pristojnosti; hkrati pa mora imeti tim podporo celotnega podjetja.

Paziti je treba, da v tim ne izbiramo oseb na podlagi njihovega medsebojnega razumevanja, saj to kaže na podobnost v njihovih osebnostnih značilnostih, s čimer izgubljam pestrost idej, pogledov, načinov delovanja,... Ni treba, da so si člani tima med seboj všeč, pomembno je, da se

med seboj spoštujejo, da so potrpežljivi in pripravljeni poslušati. Obenem se morajo člani tima tudi zavedati, da so konflikti, ki nastanejo zaradi različnosti med njimi, naravni pojav. Kritike ne smejo vzeti osebno, kar sicer ni v človeški naravi in se je tega težko naučiti, zato je potrebno članom tima omogočiti izobraževanje, delavnice, na katerih se učijo spretnosti timskega dela, spoznavanja osebnostnih značilnosti drugih članov in reševanja specifičnih problemov, s katerimi se srečujejo.

Danes je na trgu že precej ponudnikov, ki izvajajo delavnice za krepitev tima. Nekateri izvajajo delavnice strokovno, ob navzočnosti psihologa in izšolanih trenerjev oziroma inštruktorjev z veliko izkušnjami, na podlagi predhodne analize obravnavanega podjetja in tima, mnogo podjetij pa na drugi strani pod enako besedno zvezo ponuja izlete, večerje, dogodivščine ali zabavo, s čimer mečejo slabo luč na ponudnike strokovno izvedenih delavnic, saj uporabniki njihovih storitev po udeležbi na tovrstnih delavnicah ne verjamejo, da bi jim delavnice za krepitev tima lahko pomagale izboljšati učinkovitost tima. Zato podjetja tudi niso pripravljena investirati sredstev v tovrstne delavnice, saj je to po njihovem mnenju nepotreben strošek, ki ne prinaša nobenega učinka. Menim, da je težava predvsem v poimenovanju delavnic, saj vsi ponudniki zanje uporabljajo angleško besedo »team building«. Dodatno težavo vidim tudi v vodstvih podjetij, ki so premalo seznanjena s tem, kaj delavnice za krepitev tima sploh so, koliko različnih vrst delavnic obstaja in katere vrste delavnic so za njihov tim najprimernejše oziroma kaj sploh želijo doseči s pomočjo delavnic. Potrebno je tudi opozoriti, da se delavnic ne sme izbirati glede na ceno, saj strokovne delavnice, ki se jih je potrebno udeležiti večkrat, da bi dosegli želeni napredek, zahtevajo več investiranega časa in sredstev kot enkratna dogodivščina, izlet, zabava ali večerja. Podjetja naj svojim zaposlenim tovrstne dogodke privoščijo kot nagrado, saj se ljudje ob takšnih priložnostih sprostijo in zabavajo. Pri strokovnih delavnicah pa ne gre za zabavo, ampak za trdo delo in tega se morajo zavedati tako zaposleni kot tudi vodstvo podjetja.

Predvidevam, da se bo v prihodnje problem s ponudniki delavnic za krepitev tima vsaj delno rešil, saj se čedalje več podjetij poslužuje tako strokovnih kakor tudi zabavnih delavnic, zato se bodo na podlagi izkušenj lažje odločili, pri katerem ponudniku in s katero vrsto delavnic so dobili največ. Prav tako se bo na drugi strani vse več ponudnikov odločalo za izvedbo strokovnih delavnic, saj bo to v čedalje večji meri zahteval trg. Napredek se je pokazal že v zadnjem letu, ko je nekaj ponudnikov delavnic za krepitev tima, ki so prej podjetjem ponujali zgolj zabavno druženje, nadgradilo svojo ponudbo in zabavnim druženjem dodalo določene timske vaje, ki krepijo vezi med člani tima in na ta način vplivajo na medsebojno spoznavanje, sproščeno vzdušje, odprto komunikacijo in pripadnost timu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Milivojević, Z., Možina, S., Svetlik, I. & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
2. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj, J., Ritonja, S. A., Štrajhar, M., Voršnik, I. & Bohinc, R. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Babnik, B. & Teran, J. (2007, april). *Teambuilding kot način učenja*. Najdeno 3. julija na spletnem naslovu http://www.solinstitut.com/content.php?section=strokovni_prispevki&page=85.
4. Chang, R. Y. (1995). *Success through teamwork; A practical guide to interpersonal team dynamics*. London: Kogan Page.
5. Chaudhry-Lawton, R. (1993). *Quality: Change through teamwork*. London: Century Business.
6. *Creator Team building – pristop*. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.creator.com/creator-team-building>.
7. Dyer, W. G. (1987). *Team Building: Issues and alternatives (2nd ed.)*. Reading: Addison-Wesley.
8. Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama; Vaja v vodenju*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
9. Mind Tools Ltd. *Belbin's Team Roles*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm.
10. Možina, S. (2009). Znanje kot sestavni del človeškega kapitala ter temelj razvoja in soupravljanja v organizaciji in družbi. *Industrijska demokracija*, 4(13), 3-5.
11. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
12. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza UNIVERZUM.
13. Novak, Ž. (2009a). Team building za sodobne vojščake. *Čarovnik za organizacijo dogodkov*, jesen 2009, 17-18, b.k. Littera picta d.o.o.
14. Novak, Ž. (2009b). Kaj je zares strokovni team building? *Čarovnik za organizacijo dogodkov*, jesen 2009, 19, b.k. Littera picta d.o.o.
15. Parker, G.M. (2003). *Cross-functional teams: Working with allies, enemies and other strangers (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Polajner, D. *Smisel teambuilding programov*. Najdeno 7. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.tba.si/komunikator/smisel-teabmuilding-programov>.
18. Robbins, H. & Finley M. (1997). *Why teams don't work: what went wrong and how to make it right*. London: Orion Business.
19. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Team building. (b.l.) V *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu www.en.wikipedia.org/wiki/team_building.
21. Torres, C. & Fairbanks, D. M. (1996). *Teambuilding: The ASTD Trainer's Sourcebook*. New York: McGraw-Hill.

22. *What Types of Teambuilding Will Work for Your Team?* Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.corneliusassoc.com/CA/new/impact/June2004/Teambuilding.htm>.
23. Woods, J. A. (1997). *10 minute guide to teams and teamwork*. New York: Alpha Books.
24. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja, Zapiski predavanj (1. natis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:	1
Anketa o vplivu delavnic za krepitev tima na njegovo uspešnost	1
PRILOGA 2:	4
Analiza rezultatov vseh vprašanj ankete na splošno z grafi in tabelami	4
PRILOGA 3:	17
Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 1. raziskovalnem vprašanju o tem, kakšne učinke so imele delavnice za krepitev tima na splošno in kakšne učinke so imele po posameznih vrstah delavnic	17
PRILOGA 4:	25
Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 2. raziskovalnem vprašanju o odločanju glede izbire tipa delavnic za krepitev tima	25
PRILOGA 5:	26
Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 3. raziskovalnem vprašanju o tem, ali udeležba na delavnicah za krepitev tima doseže namen	26
PRILOGA 6:	39
Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 4. raziskovalnem vprašanju o vplivu delavnic za krepitev tima na uspešno delovanje tima	39

PRILOGA 1:

Anketa o vplivu delavnic za krepitev tima na njegovo uspešnost

Pozdravljeni! Sem Sonja Miholič, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani! Prosim vas, da rešite anketni vprašalnik, ki ga imate pred seboj, saj mi bo v pomoč pri proučevanju praktičnega primera za moje diplomsko delo z naslovom Vpliv delavnic za krepitev tima na njegovo uspešnost (izpolnjeno anketo mi, prosim, pošljite na mail: sonjamiholic1@gmail.com). Če ste se delavnic za krepitev tima udeležili večkrat, odgovarjajte za zadnje delavnice, ki ste se jih udeležili.

1. **Zakaj** ste se udeležili delavnic za krepitev tima? Ocenite v kolikšni meri določena trditev drži!

	Sploh ne drži	Ne drži	Drži	Popolnoma drži
Izboljšati komunikacijo med člani tima				
Izboljšati klimo v podjetju				
Poiskati cilje, namen tima				
Se bolje spoznati				
Izboljšati reševanje konfliktov				
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije				
Okrepiti zaupanje med člani tima				
Povečati pripadnost timu				
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima				
Izboljšati sodelovanje med člani tima				
Poiskati nove strategije				
Povišati motivacijo članov tima				
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge				
Učinkoviteje sprejemati odločitve				

Drugo: _____

2. Kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- a) direktor
 - b) vodja oddelka
 - c) vodja tima
 - d) član tima
 - e) drugo: _____
3. Kakšne vrste delavnic za krepitev tima ste se udeležili nazadnje? Označite (možen je le en odgovor)!
- a) aktivne delavnice (adrenalinski park, rafting, športne igre, pustolovske igre...)
 - b) delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti (vaje prilagojene rezultatom, dobljenim s pomočjo vprašalnikov o osebnostnih značilnostih članov tima)
 - c) delavnice za razvijanje spretnosti (razvijanje spretnosti reševanja konfliktov, sprejemanja odločitev, dajanja kritike, vodenja sestankov...)
 - d) delavnice za reševanje specifičnih problemov (prilagojene reševanju specifičnega problema v vašem timu)
 - e) drugo: _____

4. Kako koristne so se vam zdele delavnice za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- zelo so nam pomagale in naš tim zaradi tega bolje deluje
 - nekateri stvari so bile koristne
 - učinek je bil kratkotrajen
 - izguba časa
 - drugo: _____
5. Kakšna je struktura vašega tima glede na spol? Označite (možen je le en odgovor)!
- samo ženske
 - samo moški
 - prevladujejo ženske
 - prevladujejo moški
 - približno enaka zastopanost obeh spolov
6. Koliko časa je minilo odkar ste se udeležili zadnjih delavnic za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- manj kot mesec
 - od 1-3 mesecev
 - od 3-6 mesecev
 - od 6-12 mesecev
 - več kot eno leto
7. Koliko članov šteje vaš tim? _____
8. V kateri fazi razvoja tima ste bili, ko ste se udeležili delavnic za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- preden smo začeli z delom v timu (z ostalimi člani se še niste poznali, odnosi so bili vljudni, med seboj si še niste zaupali)
 - začetna faza (z ostalimi člani ste se že bolje spoznali, odnosi so postali bolj odkriti)
 - utečen tim (spoznali ste napake drugih članov in jih sprejeli take kot so ter se naučili z njimi delati)
 - zrel tim (s člani tima ste si med seboj zaupali in ste točno vedeli kaj lahko od njih pričakujete)
9. Kakšne občutke ste imeli pred začetkom delavnic za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- pričakovanje nečesa novega, zabavnega
 - bil/a sem vesel/a, da se bomo lotili reševanja problemov
 - delavnic se nisem hotel/a udeležiti, ker: _____
 - drugo: _____
10. Na kakšen način merite uspešnost tima? Označite (možen je le en odgovor)!
- z rezultati projekta
 - glede na dobiček
 - s samoocenjevanjem tima (vsak član tima napiše svojo oceno delovanja tima)
 - na podlagi odziva strank
 - vodja tima oceni celoten tim
 - drugo: _____

11. Ocenite v **kolikšni meri so delavnice pripomogle** pri učinkovitosti vašega tima na naslednjih področjih:

	Sploh niso pripomogle (1)	Niso pripomogle (2)	So pripomogle (3)	Zelo so pripomogle (4)
Boljša komunikacija med člani tima				
Ugodnejša klima v podjetju				
Bolj jasen namen, cilji tima				
Bolje smo se spoznali				
Boljše reševanje konfliktov				
Višja stopnja zaupanja v timu				
Večja pripadnost timu				
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima				
Boljše sodelovanje med člani tima				
Oblikovanje novih strategij				
Višja motivacija članov tima				
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge				
Bolj učinkovito sprejemamo odločitve				

Drugo: _____

12. Kakšen je vaš položaj v podjetju? Označite (možen je le en odgovor)!

- a) direktor
- b) vodja oddelka
- c) vodja tima
- d) član tima
- e) drugo: _____

13. Ali bi se še kdaj udeležili delavnic za krepitev tima? Označite (možen je le en odgovor)!

- a) da
- b) ne
- c) da, pod pogojem: _____

14. Vaš spol?

- a) moški
- b) ženska

15. Koliko ste stari? _____

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Sonja Miholič

PRILOGA 2:

Analiza rezultatov vseh vprašanj ankete na splošno z grafi in tabelami

1. Zakaj ste se udeležili delavnic za izgradnjo tima?

Tabela 7: Namen za udeležbo na delavnicah za krepitev tima

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Pop. drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	1	1	10	20	76	228	63	252	150	501	3,34
Izboljšati klimo v podjetju	5	5	17	34	79	237	49	196	150	472	3,15
Poiskati cilje, namen tima	5	5	58	116	62	186	25	100	150	407	2,71
Se bolje spoznati	2	2	14	28	60	180	74	296	150	506	3,37
Izboljšati reševanje konfliktov	5	5	37	74	76	228	32	128	150	435	2,90
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	19	19	45	90	67	201	19	76	150	386	2,57
Povišati zaupanje med člani tima	4	4	15	30	89	267	42	168	150	469	3,13
Povečati pripadnost timu	1	1	15	30	74	222	60	240	150	493	3,29
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	14	14	51	102	62	186	23	92	150	394	2,63
Izboljšati sodelovanje med člani tima	2	2	5	10	90	270	53	212	150	494	3,29
Poiskati nove strategije	22	22	67	134	48	144	13	52	150	352	2,35
Povišati motivacijo članov tima	4	4	28	56	82	246	36	144	150	450	3,00
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	15	15	62	124	59	177	14	56	150	372	2,48
Učinkoviteje sprejemati odločitve	10	10	64	128	60	180	16	64	150	382	2,55

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

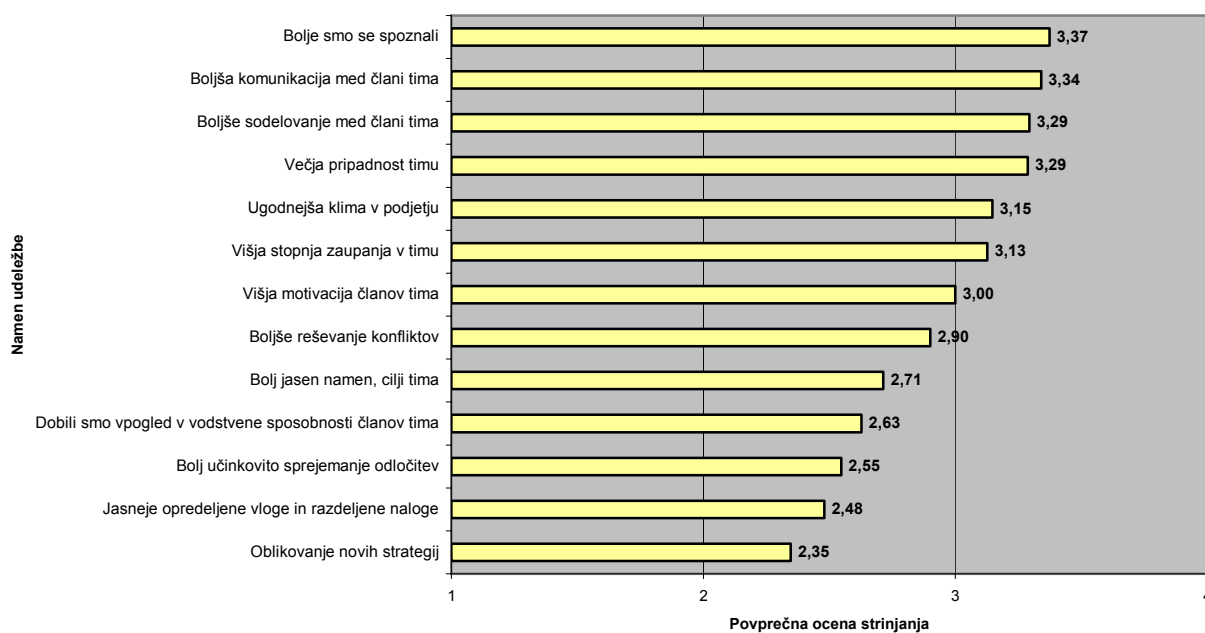
Ȳ - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

Σ P – Vsota ponderjev

Iz podatkov dobljenih s 1. vprašanjem lahko zaključim, da je glavni razlog udeležbe na delavnicah za krepitev tima ta, da bi se člani med seboj bolje spoznali (povprečna ocena 3,37), na drugem mestu je izboljševanje komunikacije med člani tima z oceno 3,34, na tretjem mestu sta z oceno 3,29 izboljševanje sodelovanja znotraj tima ter povečanje pripadnosti timu. Sledijo izboljšanje klime v timu, povišanje zaupanja med člani, povišanje motivacije in izboljšanje reševanja konfliktov. Najnižje ocenjeni razlogi za udeležbo na delavnicah so iskanje nove strategije (ocena 2,35) in učenje jasnejšega opredeljevanja vlog in deljenja nalog. Ugotovitve so prikazane v Sliki 10.

Slika 10: Namen udeležbe na delavnicah za krepitev tima



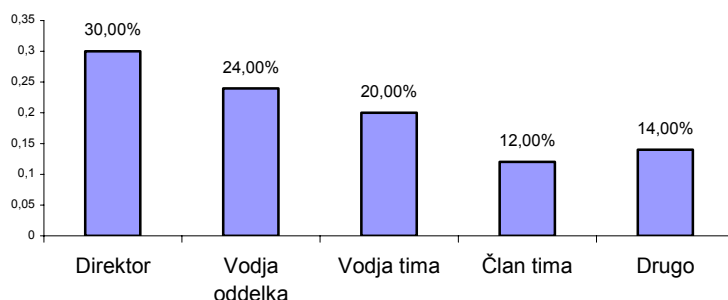
2. Kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice izgradnje tima?

Izmed 150 anketiranih je 45 anketirancev (30%) odgovorilo, da je vrsto delavnic izbral in organiziral direktor organizacije, 36 (24%) jih je odgovorilo, da je delavnice izbral in organiziral vodja oddelka, 30 anketirancev (20%) je odgovorilo, da je delavnice izbral in organiziral vodja tima, 18 anketirancev (12%) je odgovorilo, da je delavnice izbral in organiziral član tima, 21 anketirancev (14%) pa je izbralo odgovor »drugo«.

Tabela 8: Delež in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice za krepitev tima

	Delež v %	Število
Direktor	30	45
Vodja oddelka	24	36
Vodja tima	20	30
Član tima	12	18
Drugo	14	21
Skupaj	100	150

Slika 11: Grafični prikaz odgovorov na vprašanje o tem kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice za krepitev tima izraženo v odstotkih



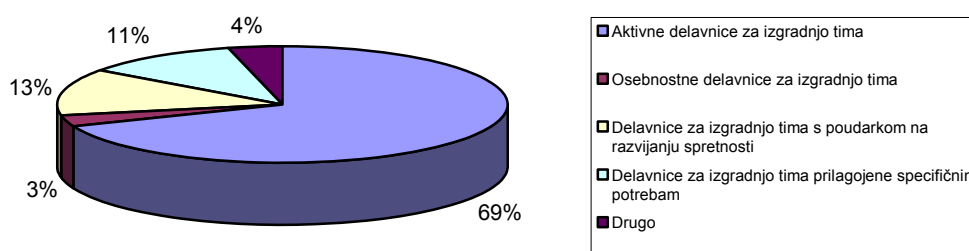
3. Kakšne vrste delavnic za krepitev tima ste se udeležili nazadnje?

Iz Tabele 9 in Slike 12 lahko razberemo, da so se med 150 anketiranci 103 (69%) nazadnje udeležili aktivnih delavnic za krepitev tima, 7 anketirancev (5%) se je udeležilo osebnostnih delavnic, 20 anketirancev (13%) se je udeležilo delavnic za krepitev tima s poudarkom na razvijanju spretnosti, 16 anketirancev (11%) se je udeležilo delavnic za krepitev tima, prilagojenih specifičnim potrebam in 4 (3%) anketiranci so izbrali odgovor »drugo«, kjer so navedli jadrnanje, večerjo, piknik itn. Ker gre v teh primerih za doživljajske delavnice oziroma za dogodke, ki zblížujejo člane tima, sem jih v nadaljevanju za lažjo analizo podatkov uvrstila med anketirance, ki so se udeležili aktivnih delavnic.

Tabela 9: Delež in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem katere vrste delavnic za krepitev tima so se udeležili nazadnje

	Delež v %	Število
Aktivne delavnice za krepitev tima	69	103
Osebnostne delavnice za krepitev tima	5	7
Delavnice za krepitev tima s poudarkom na razvijanju spretnosti	13	20
Delavnice za krepitev tima prilagojene specifičnim potrebam	11	16
Drugo	3	4
Skupaj	100	150

Slika 12: Grafični prikaz deleža udeležbe anketirancev po različnih vrstah delavnic za krepitev tima, ki so se jih udeležili nazadnje



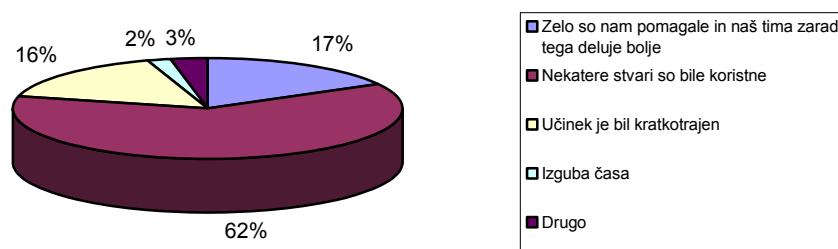
4. Kako koristne so se vam zdele delavnice za krepitev tima?

Izmed 150 anketirancev jih je 25 (17%) odgovorilo, da so jim delavnice za krepitev tima zelo pomagale in da njihov tim zaradi udeležbe na delavnicah deluje bolje, 93 (62%) jih je odgovorilo, da so bile koristne nekatere stvari, 24 (16%) jih meni, da je bil učinek delavnic za krepitev tima kratkotrajen, 3 (2%) menijo, da je bila udeležba na delavnicah za krepitev tima izguba časa, 5 (3%) anketirancev pa je izbralo odgovor »drugo«.

Tabela 10: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kako koristne so se jim zdele zadnje delavnice za krepitev tima, ki so se jih udeležili

	Delež v %	Število
Zelo so nam pomagale in naš tim zaradi tega deluje bolje	17	25
Nekatere stvari so bile koristne	62	93
Učinek je bil kratkotrajen	16	24
Izguba časa	2	3
Drugo	3	5
Skupaj	100	150

Slika 13: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem kako koristne so se jim zdele delavnice za krepitev tima, ki so se jih udeležili nazadnje, izraženih v odstotkih



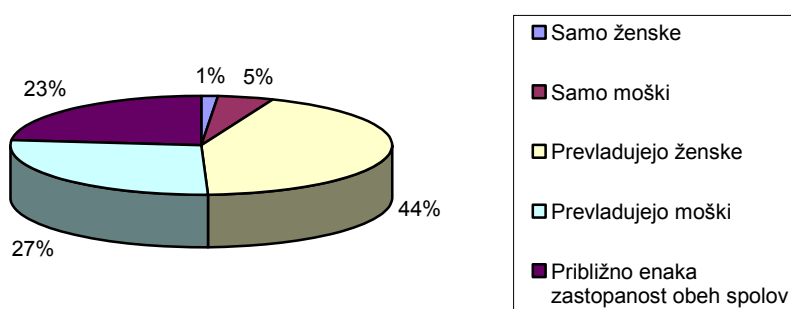
5. Kakšna je struktura vašega tima glede na spol?

Izmed 150 anketirancev jih je 65 (44%) odgovorilo, da v njihovem timu prevladujejo ženske, 41 (27%) jih je odgovorilo, da prevladujejo moški, 35 (23%) anketirancev je odgovorilo, da je v njihovem timu približno enaka zastopanost obeh spolov, 7 (5%) anketirancev je odgovorilo, da so v njihovem timu samo moški in 2 (1%) anketiranca sta odgovorila, da so v njihovem timu samo ženske.

Tabela 11: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kakšna je struktura njihovega tima glede na spol

	Delež v %	Število
Samo ženske	1	2
Samo moški	5	7
Prevladujejo ženske	44	65
Prevladujejo moški	27	41
Približno enaka zastopanost obeh spolov	23	35
Skupaj	100	150

Slika 14: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem kakšna je struktura njihovega tima glede na spol, izraženih v odstotkih



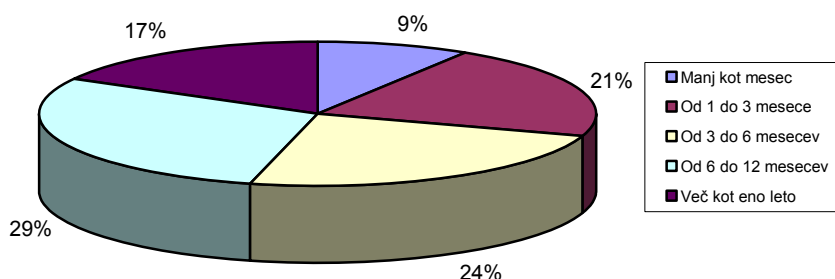
6. Koliko časa je minilo odkar ste se udeležili zadnjih delavnic za krepitev tima?

Izmed 150 anketiranih jih je 13 (9%) odgovorilo, da je od zadnjih delavnic za krepitev tima, ki so se jih udeležili, minilo manj kot 1 mesec, 31 (21%) anketirancev se je zadnjih delavnic udeležilo od 1 do 3 mesece nazaj, 36 (24%) anketirancev se je delavnic udeležilo od 3 do 6 mesecev nazaj, 44 anketirancev (29%) se je delavnic udeležilo od 6 do 12 mesecev nazaj in 26 (17%) se jih je zadnjih delavnic udeležilo pred več kot letom dni.

Tabela 12: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem koliko časa je minilo odkar so se udeležili zadnjih delavnic za krepitev tima

	Delež v %	Število
Manj kot mesec	9	13
Od 1 do 3 mesece	21	31
Od 3 do 6 mesecev	24	36
Od 6 do 12 mesecev	29	44
Več kot eno leto	17	26
Skupaj	100	150

Slika 15: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem koliko časa je minilo odkar so se udeležili zadnjih delavnic za krepitev tima, izraženih v odstotkih



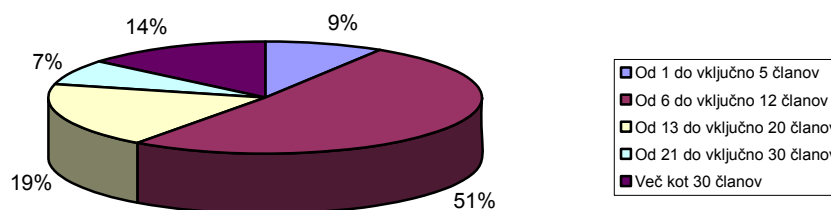
7. Koliko članov šteje vaš tim?

Pri vprašanju o številu članov v timu je bilo potrebno vpisati število v prazen prostor ob vprašanju. Zaradi lažje analize vprašanja sem odgovore razdelila v razrede, ki so napisani v tabeli 12. Iz Tabele 13 in Slike 16, ki sta narejeni na podlagi odgovorov 150 anketirancev lahko vidimo, da je večina timov 51,3% sestavljena iz optimalnega števila članov, ki šteje od 6 do 12 članov. V 8,7% timov je število članov od 1 do 5, v 19,3% je število članov od 13 do 20 članov, 7,3% timov ima od 21 do 30 članov in kar 13,3% timov sestavlja več kot 30 članov.

Tabela 13: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem koliko članov šteje njihov tim

	Delež v %	Število
Od 1 do vključno 5 članov	9	13
Od 6 do vključno 12 članov	51	77
Od 13 do vključno 20 članov	19	29
Od 21 do vključno 30 članov	7	11
Več kot 30 članov	14	20
Skupaj	100	150

Slika 16: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem koliko članov sestavlja njihov tim, izraženih v odstotkih



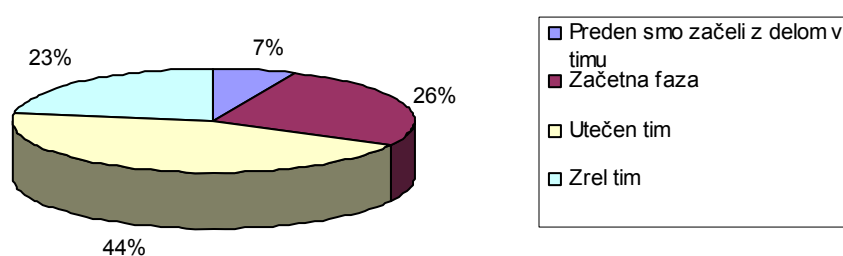
8. V kateri fazi razvoja tima ste bili, ko ste se udeležili delavnic za krepitev tima?

Od 150 anketiranih, jih je 10 (7%) odgovorilo, da so se zadnjih delavnic za krepitev tima udeležili preden so začeli z delom v timu, 39 (25%) jih je odgovorilo, da je bil njihov tim ob zadnji udeležbi na delavnicah za izgradnjo tima v začetni fazi, 67 (45%) anketirancev je odgovorilo, da je bil njihov tim ob udeležbi na zadnjih delavnicah v fazi utečenega tima in 34 (23%) anketirancev je odgovorilo, da je bil njihov tim ob udeležbi na zadnjih delavnicah za krepitev tima v zreli fazi. Faze, v katere so anketiranci umestili svoj tim, so bile naslednje; **preden so začeli z delom v timu**, kar pomeni, da se z ostalimi člani tima še niso poznali, odnosi med člani so bili vljudni, med seboj si niso zaupali; **začetna faza**, v kateri so se z ostalimi člani že bolje spoznali in tudi odnosi med njimi so postali bolj odkriti; **utečen tim**, ko člani že spoznajo napake drug drugega, člane skupaj z njihovimi napakami sprejmejo takšne kot so in se naučijo z njimi delati, ter **zrel tim**, kamor sodijo timi, v katerih si člani med seboj zaupajo, in točno vedo kaj lahko pričakujejo eden od drugega.

Tabela 14: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem v kateri fazi razvoja je bil njihov tim, ko so se udeležili delavnic za krepitev tima

	Delež v %	Število
Preden smo začeli z delom v timu	7	10
Začetna faza	25	39
Utečen tim	45	67
Zrel tim	23	34
Skupaj	100	150

Slika 17: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje o tem, v kateri fazi razvoja tima se je nahajal njihov tim ob udeležbi na delavnicah za krepitev tima, izraženih v odstotkih



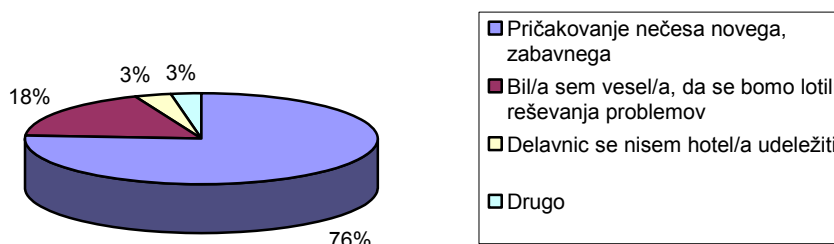
9. Kakšne občutke ste imeli pred začetkom delavnic za krepitev tima?

Izmed 150 anketirancev jih je 114 (76%) odgovorilo, da so bili pred udeležbo na delavnicah za krepitev tima v pričakovanju nečesa novega, zabavnega, 27 (18%) jih je odgovorilo, da so bili pred udeležbo na delavnicah veseli, da se bodo lotili reševanja problemov, 5 (3%) anketirancev se delavnic ni želelo udeležiti, 4 (3%) anketiranci pa so izbrali odgovor »drugo«.

Tabela 15: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kakšne občutke so imeli preden so se udeležili delavnic za krepitev tima

	Delež v %	Število
Pričakovanje nečesa novega, zabavnega	76	114
Bil/a sem vesel/a, da se bomo lotili reševanja problemov	18	27
Delavnic se nisem hotel/a udeležiti	3	5
Drugo	3	4
Skupaj	100	150

Slika 18: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem kakšne občutke so imeli pred udeležbo na delavnicah za krepitev tima, izraženih v odstotkih



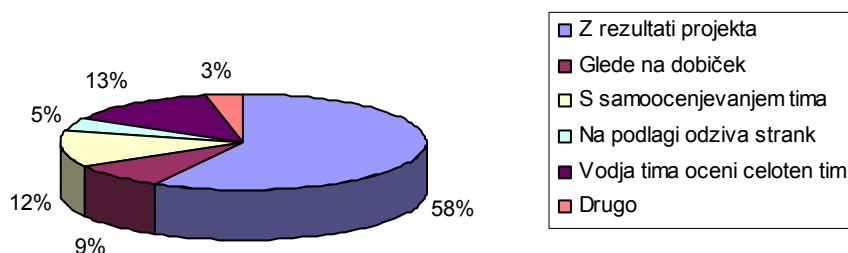
10. Na kakšen način merite uspešnost tima?

Od 150 anketiranih jih je 87 (58%) odgovorilo, da uspešnost tima ocenjujejo na podlagi rezultatov projekta, 13 (9%) jih je odgovorilo, da merijo uspešnost tima glede na dobiček, 18 (12%) jih je odgovorilo, da uspešnost merijo na podlagi samoocenjevanja tima, 7 (5%) jih je odgovorilo, da merijo uspešnost glede na odziv strank, 20 (13%) jih je odgovorilo, da vodja tima oceni celotni tim in 5 (3%) anketirancev je izbralo odgovor »drugo«.

Tabela 16: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem na kakšen način merijo uspešnost v njihovem timu

	Delež v %	Število
Z rezultati projekta	58	87
Glede na dobiček	9	13
S samoocenjevanjem tima	12	18
Na podlagi odziva strank	5	7
Vodja tima oceni celoten tim	13	20
Drugo	3	5
Skupaj	100	150

Slika 19: Grafični prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje o tem, na kakšen način merijo uspešnost tima, izraženih v odstotkih



11. Ocenite v kolikšni meri so delavnice za krepitev tima pripomogle k učinkovitosti vašega tima na naslednjih področjih:

Vseh 150 anketirancev je pri vprašanju o vplivu delavnic za krepitev tima na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim, ocenjevalo moč vpliva delavnice, ki so se je udeležili, na posamezni dejavnik. Izbirali so med odgovori, da delavnice k izboljšanju določenega dejavnika sploh niso pripomogle (1), niso pripomogle (2), so pripomogle (3) ali da so zelo pripomogle (4). Glede na odgovore anketirancev lahko dejavnike, ki determinirajo uspešen tim, po moči vplivanja delavnic nanje razporedimo v naslednjem vrstnem redu:

- člani tima so se med seboj bolje spoznali, anketiranci pa so ta vpliv ocenili s povprečno oceno 3,15,
- boljše sodelovanje med člani tima (3,00),
- povečanje pripadnosti timu (2,87),
- višja stopnja zaupanja v timu (2,83),
- povečanje motivacije članov tima (2,65),
- boljša komunikacija med člani tima (2,60),
- ugodnejša klima v podjetju (2,58),
- učinkovitejše reševanje konfliktov (2,55),
- vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima (2,53),
- bolj jasen namen, cilj tima (2,51),
- učinkovitejše sprejemanje odločitev (2,39),
- jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge (2,30),
- oblikovanje novih strategij (2,18).

Tabela 17: V kolikšni meri so delavnice za krepitev tima pripomogle k izboljšanju dejavnikov za učinkovit tim

	Spl. niso prip.	P (1)	Niso prip.	P (2)	So prip.	P (3)	Zelo so prip.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	12	12	45	90	84	252	9	36	150	390	2,60
Ugodnejša klima v podjetju	27	27	24	48	84	252	15	60	150	387	2,58
Bolj jasen namen, cilji tima	7	7	66	132	70	210	7	28	150	377	2,51
Bolje smo se spoznali	1	1	9	18	107	321	33	132	150	472	3,15
Boljše reševanje konfliktov	24	24	35	70	76	228	15	60	150	382	2,55
Višja stopnja zaupanja v timu	5	5	39	78	83	249	23	92	150	424	2,83
Večja pripadnost timu	3	3	34	68	92	276	21	84	150	431	2,87
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	26	26	39	78	64	192	21	84	150	380	2,53
Boljše sodelovanje med člani tima	1	1	29	58	89	267	31	124	150	450	3,00
Oblikovanje novih strategij	24	24	82	164	37	111	7	28	150	327	2,18
Višja motivacija članov tima	17	17	35	70	82	246	16	64	150	397	2,65
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	22	22	67	134	55	165	6	24	150	345	2,30
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	13	13	69	138	64	192	4	16	150	359	2,39

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

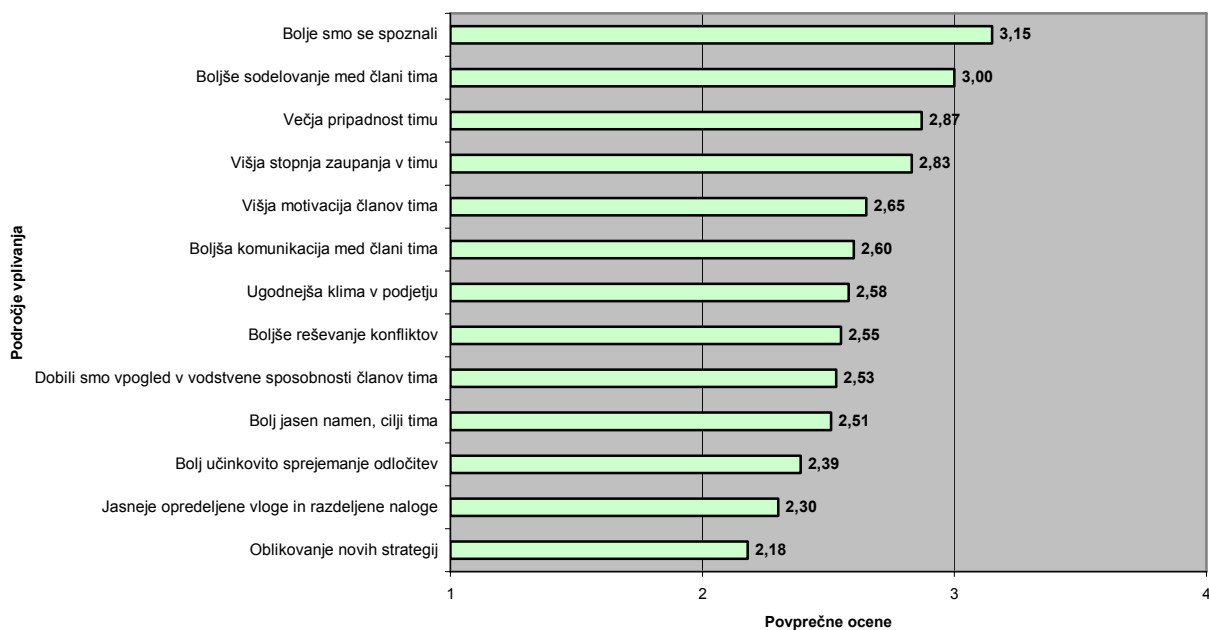
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 20: Grafični prikaz povprečnih ocen o tem koliko so delavnice za krepitev tima pripomogle k izboljšanju dejavnikov za učinkovit tim



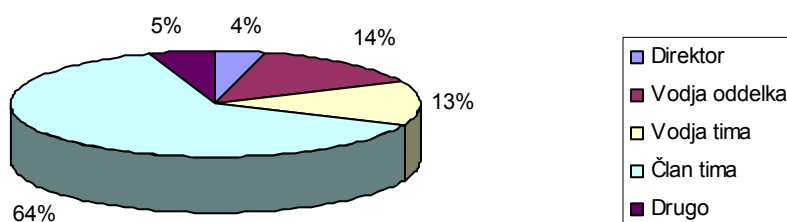
12. Kakšen je vaš položaj v podjetju?

V anketi je glede na položaj v podjetju sodelovalo 6 (4%) direktorjev, 21 (14%) vodij oddelka, 20 (13%) vodij tima, 95 (64%) članov tima in 8 (5%) anketirancev je izbralo odgovor »drugo«.

Tabela 18: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kakšen je njihov položaj v podjetju

	Delež v %	Število
Direktor	4	6
Vodja oddelka	14	21
Vodja tima	13	20
Član tima	64	95
Drugo	5	8
Skupaj	100	150

Slika 21: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem kakšen je njihov položaj v podjetju



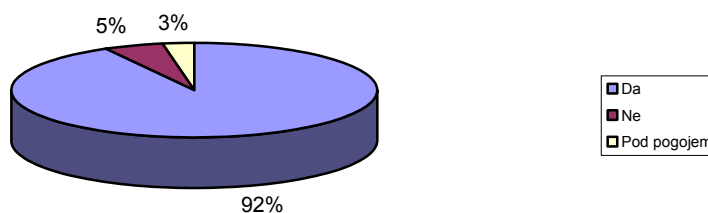
13. Ali bi se še kdaj udeležili delavnic za krepitev tima?

Na vprašanje, ali bi se še kdaj udeležili delavnic za krepitev tima, je izmed 150 anketiranih 138 (92%) odgovorilo pritrdilno, 8 (5%) anketirancev se delavnic ne bi več udeležilo, 4 anketiranci pa bi se delavnic udeležili pod pogojem, da bi bile boljše organizirane; če bi bile namenjene reševanju točno določenih težav in ne samo druženju.

Tabela 19: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje, če bi se še kdaj udeležili delavnic za krepitev tima

	Delež v %	Število
Da	92	138
Ne	5	8
Pod pogojem	3	4
Skupaj	100	150

Slika 22: Grafični prikaz odgovorov anketirancev o tem ali bi se še kdaj udeležili delavnic za krepitev tima



14. Vaš spol?

V anketi je sodelovalo 70 (47%) moških in 80 (53%) žensk. Zastopanost obeh spolov je bila skoraj izenačena.

Tabela 20: Deleži in število anketirancev razdeljenih po spolu

	Delež v %	Število
Moški	47	70
Ženski	53	80
Skupaj	100	150

15. Koliko ste stari?

Pri vprašanju o starosti anketirancev je bilo potrebno vpisati število v prazen prostor ob vprašanju. Zaradi lažje analize odgovorov na vprašanja sem jih razdelila v razrede, ki so napisani v Tabeli 21. Iz Tabele 21 vidimo, da je bilo največ, 88 (59%) anketirancev starih med 20 in 30 let, 42 (28%) anketirancev je v starostnem razredu med 31 in 40 let, 12 (8%) anketirancev je v razredu od 41 do 50 let, 6 (4%) anketirancev je v razredu od 51 do 60 let in 1 (1%) anketiranec je starejši od 61 let.

Tabela 21: Delež in število anketirancev glede na starostni razred

Starostni razred	Delež v %	Število
Od 20 do vključno 30 let	59	88
Od 31 do vključno 40 let	28	42
Od 41 do vključno 50 let	8	12
Od 51 do vključno 60 let	4	6
Nad 61	1	1
Skupaj	100	149

PRILOGA 3:

Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 1. raziskovalnem vprašanju o tem, kakšne učinke so imele delavnice za krepitev tima na splošno in kakšne učinke so imele po posameznih vrstah delavnic

Tabela 22: V kolikšni meri so delavnice za krepitev tima pripomogle pri izboljšanju dejavnikov za uspešen tim na splošno

	Sploh niso prip.	P (1)	Niso prip.	P (2)	So prip.	P (3)	Zelo so prip.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	12	12	45	90	84	252	9	36	150	390	2,60
Ugodnejša klima v podjetju	27	27	24	48	84	252	15	60	150	387	2,58
Bolj jasen namen, cilji tima	7	7	66	132	70	210	7	28	150	377	2,51
Bolje smo se spoznali	1	1	9	18	107	321	33	132	150	472	3,15
Boljše reševanje konfliktov	24	24	35	70	76	228	15	60	150	382	2,55
Višja stopnja zaupanja v timu	5	5	39	78	83	249	23	92	150	424	2,83
Večja pripadnost timu	3	3	34	68	92	276	21	84	150	431	2,87
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	26	26	39	78	64	192	21	84	150	380	2,53
Boljše sodelovanje med člani tima	1	1	29	58	89	267	31	124	150	450	3,00
Oblikovanje novih strategij	24	24	82	164	37	111	7	28	150	327	2,18
Višja motivacija članov tima	17	17	35	70	82	246	16	64	150	397	2,65
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	22	22	67	134	55	165	6	24	150	345	2,30
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	13	13	69	138	64	192	4	16	150	359	2,39

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Grafični prikaz je v Sliki 20.

Tabela 23: V kolikšni meri so aktivne delavnice pripomogle pri izboljšanju dejavnikov, ki determinirajo uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	10	10	37	74	54	162	6	24	107	270	2,52
Ugodnejša klima v podjetju	19	19	18	36	59	177	11	44	107	276	2,58
Bolj jasen namen, cilji tima	6	6	52	104	45	135	4	16	107	261	2,44
Bolje smo se spoznali	1	1	3	6	83	249	20	80	107	336	3,14
Boljše reševanje konfliktov	19	19	29	58	49	147	10	40	107	264	2,47
Višja stopnja zaupanja v timu	3	3	32	64	56	168	16	64	107	299	2,79
Večja pripadnost timu	2	2	25	50	67	201	13	52	107	305	2,85
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	22	22	29	58	43	129	13	52	107	261	2,44
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	24	48	61	183	22	88	107	319	2,98
Oblikovanje novih strategij	19	19	63	126	22	66	3	12	107	223	2,08
Višja motivacija članov tima	14	14	25	50	54	162	14	56	107	282	2,64
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	16	16	52	104	35	105	4	16	107	241	2,25
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	12	12	49	98	43	129	3	12	107	251	2,35

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 23: Vpliv aktivnih delavnic na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim

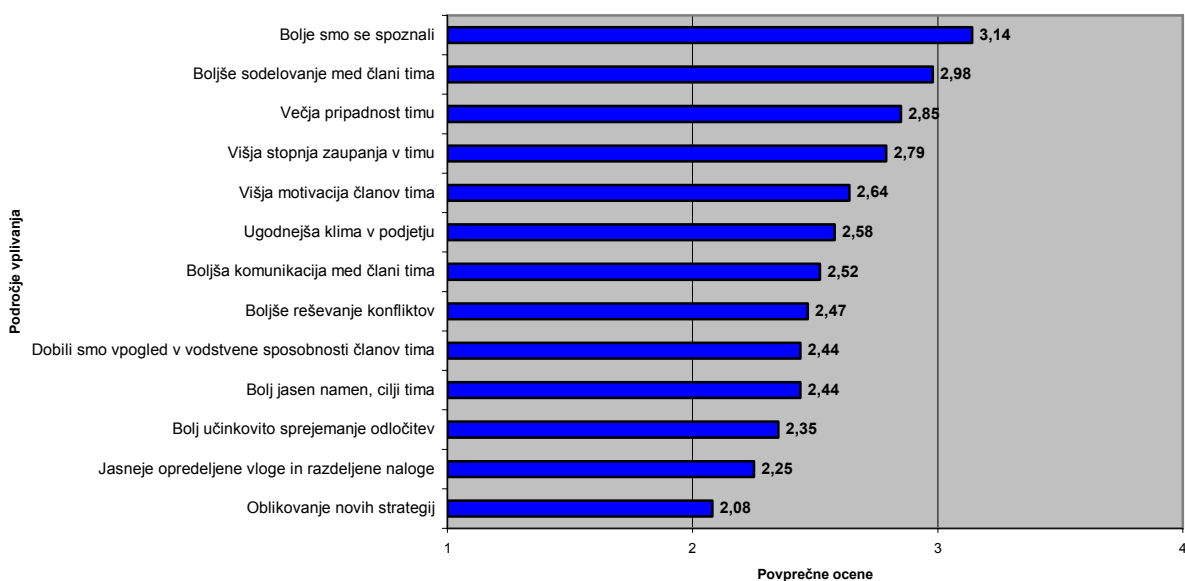


Tabela 24: V kolikšni meri so delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti vplivale na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	0	0	1	2	5	15	1	4	7	21	3,00
Ugodnejša klima v podjetju	2	2	0	0	4	12	1	4	7	18	2,57
Bolj jasen namen, cilji tima	0	0	3	6	4	12	0	0	7	18	2,57
Bolje smo se spoznali	0	0	1	2	1	3	5	20	7	25	3,57
Boljše reševanje konfliktov	0	0	0	0	7	21	0	0	7	21	3,00
Višja stopnja zaupanja v timu	0	0	2	4	3	9	2	8	7	21	3,00
Večja pripadnost timu	0	0	1	2	3	9	3	12	7	23	3,29
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	2	2	2	4	2	6	1	4	7	16	2,29
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	0	0	4	12	3	12	7	24	3,43
Oblikovanje novih strategij	1	1	6	12	0	0	0	0	7	13	1,86
Višja motivacija članov tima	0	0	2	4	5	15	0	0	7	19	2,71
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	4	4	2	4	0	0	1	4	7	12	1,71
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	0	0	5	10	1	3	1	4	7	17	2,43

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

Ȳ - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

Σ P – Vsota ponderjev

Slika 24: Vpliv delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim

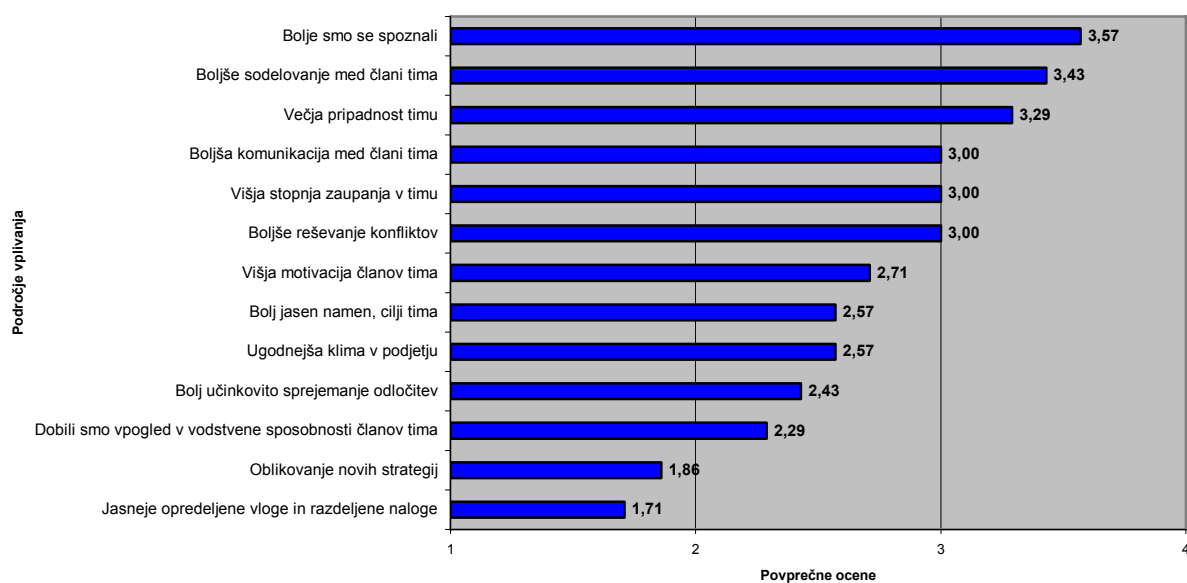


Tabela 25: V kolikšni meri so delavnice za reševanje specifičnih problemov pripomogle pri izboljšanju dejavnikov za uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	1	1	5	10	9	27	1	4	16	42	2,63
Ugodnejša klima v podjetju	3	3	4	8	9	27	0	0	16	38	2,38
Bolj jasen namen, cilji tima	0	0	4	8	9	27	3	12	16	47	2,94
Bolje smo se spoznali	0	0	2	4	13	39	1	4	16	47	2,94
Boljše reševanje konfliktov	3	3	4	8	6	18	3	12	16	41	2,56
Višja stopnja zaupanja v timu	1	1	3	6	11	33	1	4	16	44	2,75
Večja pripadnost timu	0	0	3	6	12	36	1	4	16	46	2,88
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	1	1	3	6	7	21	5	20	16	48	3,00
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	4	8	8	24	4	16	16	48	3,00
Oblikovanje novih strategij	1	1	6	12	8	24	1	4	16	41	2,56
Višja motivacija članov tima	2	2	5	10	7	21	2	8	16	41	2,56
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	0	0	7	14	9	27	0	0	16	41	2,56
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	0	0	9	18	7	21	0	0	16	39	2,44

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 25: Vpliv delavnic za reševanje specifičnih problemov na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim

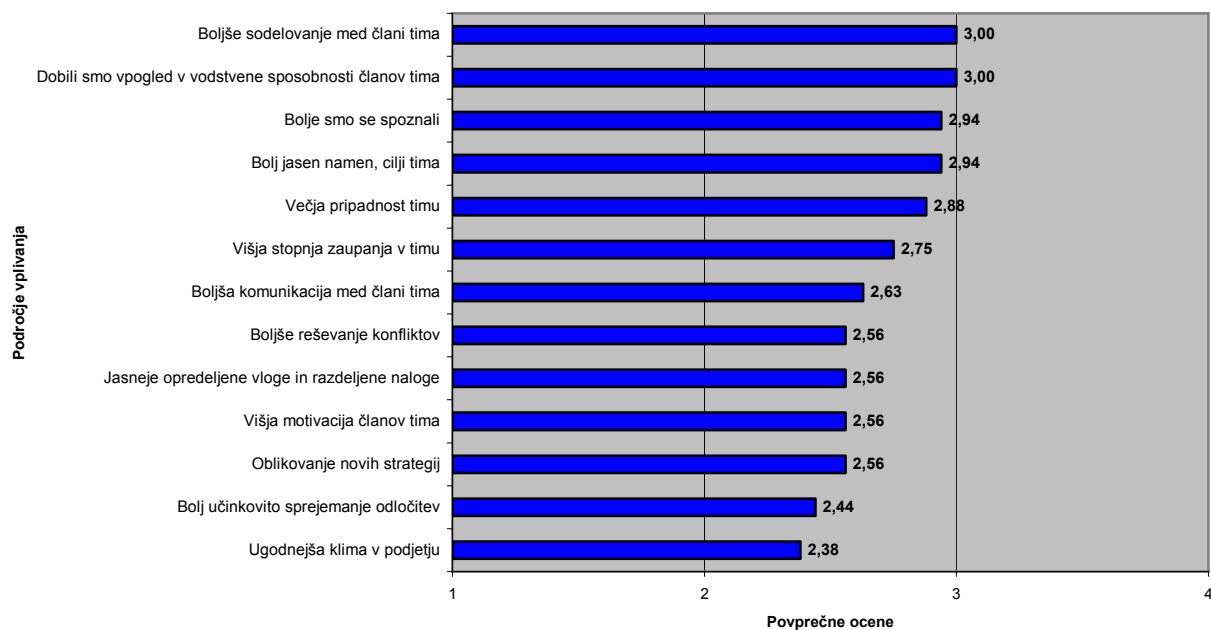


Tabela 26: V kolikšni meri so delavnice za razvijanje spretnosti vplivale na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	1	1	2	4	16	48	1	4	20	57	2,85
Ugodnejša klima v podjetju	3	3	2	4	12	36	3	12	20	55	2,75
Bolj jasen namen, cilji tima	1	1	7	14	12	36	0	0	20	51	2,55
Bolje smo se spoznali	0	0	3	6	10	30	7	28	20	64	3,20
Boljše reševanje konfliktov	2	2	2	4	14	42	2	8	20	56	2,80
Višja stopnja zaupanja v timu	1	1	2	4	13	39	4	16	20	60	3,00
Večja pripadnost timu	1	1	5	10	10	30	4	16	20	57	2,85
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	1	1	5	10	12	36	2	8	20	55	2,75
Boljše sodelovanje med člani tima	1	1	1	2	16	48	2	8	20	59	2,95
Oblikovanje novih strategij	3	3	7	14	7	21	3	12	20	50	2,50
Višja motivacija članov tima	1	1	3	6	16	48	0	0	20	55	2,75
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	2	2	6	12	11	33	1	4	20	51	2,55
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	1	1	6	12	13	39	0	0	20	52	2,60

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

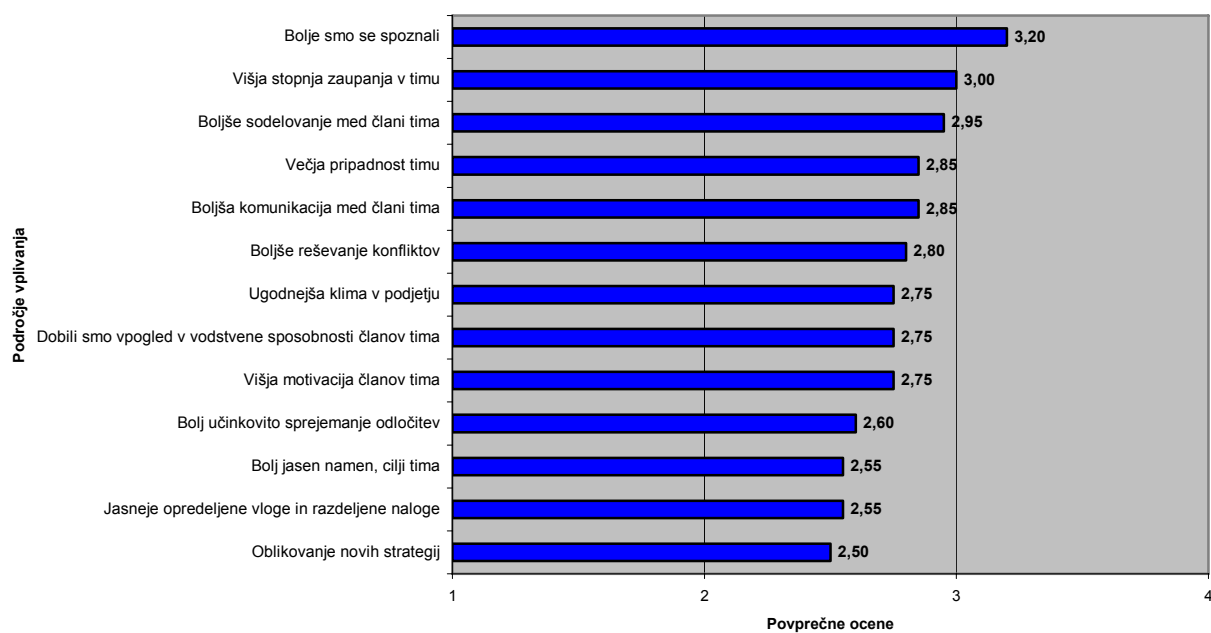
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 26: Vpliv delavnic za razvijanje spretnosti na dejavnike, ki determinirajo uspešen tim



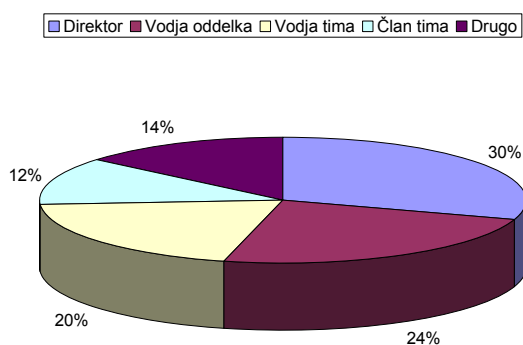
PRILOGA 4:

Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 2. raziskovalnem vprašanju o odločanju glede izbire tipa delavnic za krepitev tima

Tabela 27: Deleži in število anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice za krepitev tima

	Delež v %	Število
Direktor	30	45
Vodja oddelka	24	36
Vodja tima	20	30
Član tima	12	18
Drugo	14	21
Skupaj	100	150

Slika 27: Grafični prikaz odgovorov anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanje o tem kdo v podjetju je izbral in organiziral zadnje delavnice za krepitev tima, izraženih v odstotkih



PRILOGA 5:

Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 3. raziskovalnem vprašanju o tem, ali udeležba na delavnicah za krepitev tima doseže namen

Tabela 28: Prikaz ocen namena za udeležbo na delavnicah za krepitev tima na splošno

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Popolnoma drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	1	1	10	20	76	228	63	252	150	501	3,34
Izboljšati klimo v podjetju	5	5	17	34	79	237	49	196	150	472	3,15
Poiskati cilje, namen tima	5	5	58	116	62	186	25	100	150	407	2,71
Se bolje spoznati	2	2	14	28	60	180	74	296	150	506	3,37
Izboljšati reševanje konfliktov	5	5	37	74	76	228	32	128	150	435	2,90
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	19	19	45	90	67	201	19	76	150	386	2,57
Povišati zaupanje med člani tima	4	4	15	30	89	267	42	168	150	469	3,13
Povečati pripadnost timu	1	1	15	30	74	222	60	240	150	493	3,29
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	14	14	51	102	62	186	23	92	150	394	2,63
Izboljšati sodelovanje med člani tima	2	2	5	10	90	270	53	212	150	494	3,29
Poiskati nove strategije	22	22	67	134	48	144	13	52	150	352	2,35
Povišati motivacijo članov tima	4	4	28	56	82	246	36	144	150	450	3,00
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	15	15	62	124	59	177	14	56	150	372	2,48
Učinkoviteje sprejemati odločitve	10	10	64	128	60	180	16	64	150	382	2,55

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Razpredelnica s prikazom ocen anketirancev, v kolikšni meri so delavnice za krepitev tima dejansko pripomogle pri izboljšanju dejavnikov za uspešen tim, je prikazana v Tabeli 22.

Aktivne delavnice

Tabela 29: Prikaz ocen namena za udeležbo na aktivnih delavnicah

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Popolnoma drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	0	0	8	16	53	159	46	184	107	359	3,36
Izboljšati klimo v podjetju	3	3	10	20	58	174	36	144	107	341	3,19
Poiskati cilje, namen tima	3	3	48	96	40	120	16	64	107	283	2,64
Se bolje spoznati	1	1	4	8	47	141	55	220	107	370	3,46
Izboljšati reševanje konfliktov	5	5	31	62	52	156	19	76	107	299	2,79
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	15	15	29	58	49	147	14	56	107	276	2,58
Povišati zaupanje med člani tima	4	4	12	24	65	195	26	104	107	327	3,06
Povečati pripadnost timu	0	0	13	26	53	159	41	164	107	349	3,26
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	11	11	39	78	44	132	13	52	107	273	2,55
Izboljšati sodelovanje med člani tima	2	2	4	8	68	204	33	132	107	346	3,23
Poiskati nove strategije	17	17	54	108	29	87	7	28	107	240	2,24
Povišati motivacijo članov tima	2	2	25	50	58	174	22	88	107	314	2,93
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	13	13	46	92	40	120	8	32	107	257	2,40
Učinkoviteje sprejemati odločitve	8	8	50	100	39	117	10	40	107	265	2,48

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Tabela 30: Prikaz ocen učinkov aktivnih delavnic na dejavnike za uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	10	10	37	74	54	162	6	24	107	270	2,52
Ugodnejša klima v podjetju	19	19	18	36	59	177	11	44	107	276	2,58
Bolj jasen namen, cilji tima	6	6	52	104	45	135	4	16	107	261	2,44
Bolje smo se spoznali	1	1	3	6	83	249	20	80	107	336	3,14
Boljše reševanje konfliktov	19	19	29	58	49	147	10	40	107	264	2,47
Višja stopnja zaupanja v timu	3	3	32	64	56	168	16	64	107	299	2,79
Večja pripadnost timu	2	2	25	50	67	201	13	52	107	305	2,85
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	22	22	29	58	43	129	13	52	107	261	2,44
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	24	48	61	183	22	88	107	319	2,98
Oblikovanje novih strategij	19	19	63	126	22	66	3	12	107	223	2,08
Višja motivacija članov tima	14	14	25	50	54	162	14	56	107	282	2,64
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	16	16	52	104	35	105	4	16	107	241	2,25
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	12	12	49	98	43	129	3	12	107	251	2,35

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

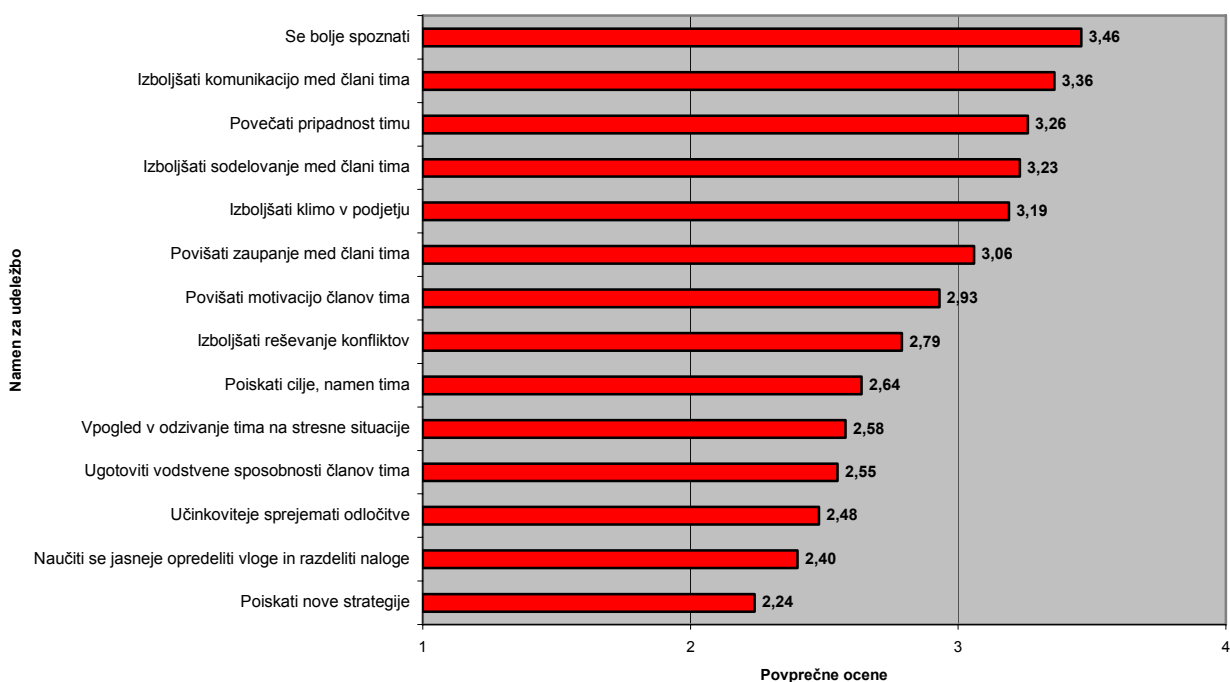
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

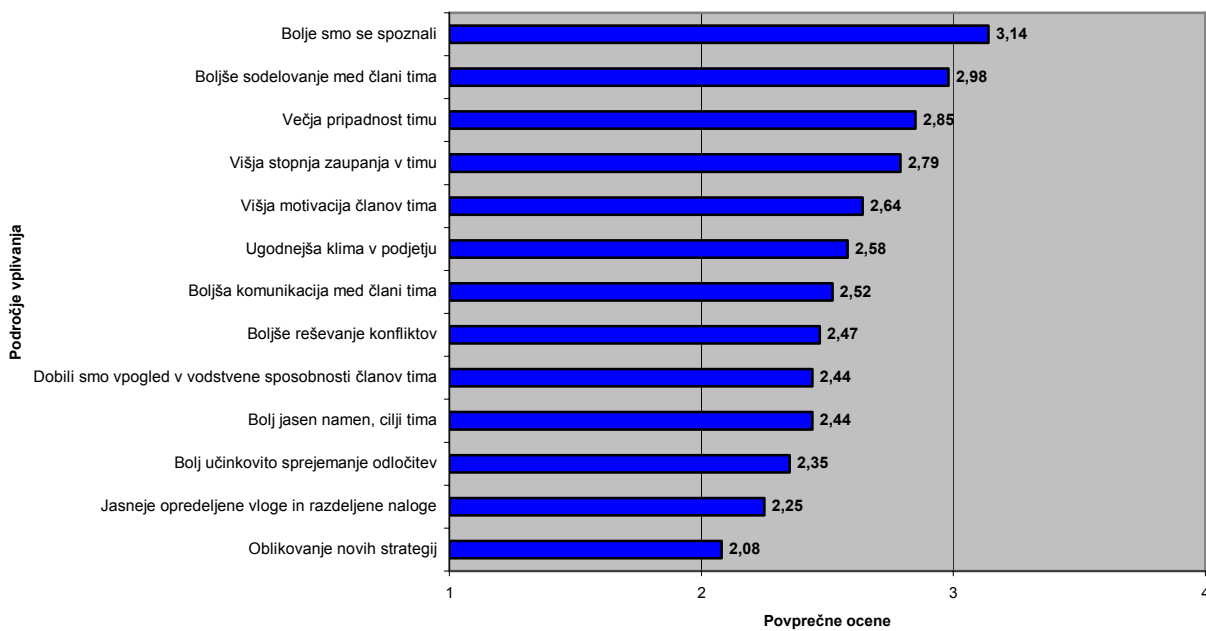
Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 28: Grafični prikaz ocen namena udeležbe na aktivnih delavnicah



Slika 29: Grafični prikaz ocen dejanskega vpliva aktivnih delavnic na dejavnike za uspešen tim



Delavnice na podlagi osebnostnih značilnosti

Tabela 31: Prikaz ocen namena za udeležbo na delavnicah na podlagi osebnostnih značilnosti

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Popoln. drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	0	0	0	0	5	15	2	8	7	23	3,29
Izboljšati klimo v podjetju	2	2	2	4	0	0	3	12	7	18	2,57
Poiskati cilje, namen tima	1	1	2	4	3	9	1	4	7	18	2,57
Se bolje spoznati	0	0	3	6	0	0	4	16	7	22	3,14
Izboljšati reševanje konfliktov	0	0	2	4	4	12	1	4	7	20	2,86
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	1	1	5	10	1	3	0	0	7	14	2,00
Povišati zaupanje med člani tima	0	0	1	2	2	6	4	16	7	24	3,43
Povečati pripadnost timu	0	0	0	0	5	15	2	8	7	23	3,29
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	2	2	3	6	1	3	1	4	7	15	2,14
Izboljšati sodelovanje med člani tima	0	0	0	0	2	6	5	20	7	26	3,71
Poiskati nove strategije	2	2	2	4	3	9	0	0	7	15	2,14
Povišati motivacijo članov tima	0	0	1	2	4	12	2	8	7	22	3,14
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	0	0	4	8	2	6	1	4	7	18	2,57
Učinkoviteje sprejemati odločitve	0	0	3	6	3	9	1	4	7	19	2,71

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Tabela 32: Prikaz ocen učinkov delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti na dejavnike za uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	0	0	1	2	5	15	1	4	7	21	3,00
Ugodnejša klima v podjetju	2	2	0	0	4	12	1	4	7	18	2,57
Bolj jasen namen, cilji tima	0	0	3	6	4	12	0	0	7	18	2,57
Bolje smo se spoznali	0	0	1	2	1	3	5	20	7	25	3,57
Boljše reševanje konfliktov	0	0	0	0	7	21	0	0	7	21	3,00
Višja stopnja zaupanja v timu	0	0	2	4	3	9	2	8	7	21	3,00
Večja pripadnost timu	0	0	1	2	3	9	3	12	7	23	3,29
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	2	2	2	4	2	6	1	4	7	16	2,29
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	0	0	4	12	3	12	7	24	3,43
Oblikovanje novih strategij	1	1	6	12	0	0	0	0	7	13	1,86
Višja motivacija članov tima	0	0	2	4	5	15	0	0	7	19	2,71
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	4	4	2	4	0	0	1	4	7	12	1,71
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	0	0	5	10	1	3	1	4	7	17	2,43

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

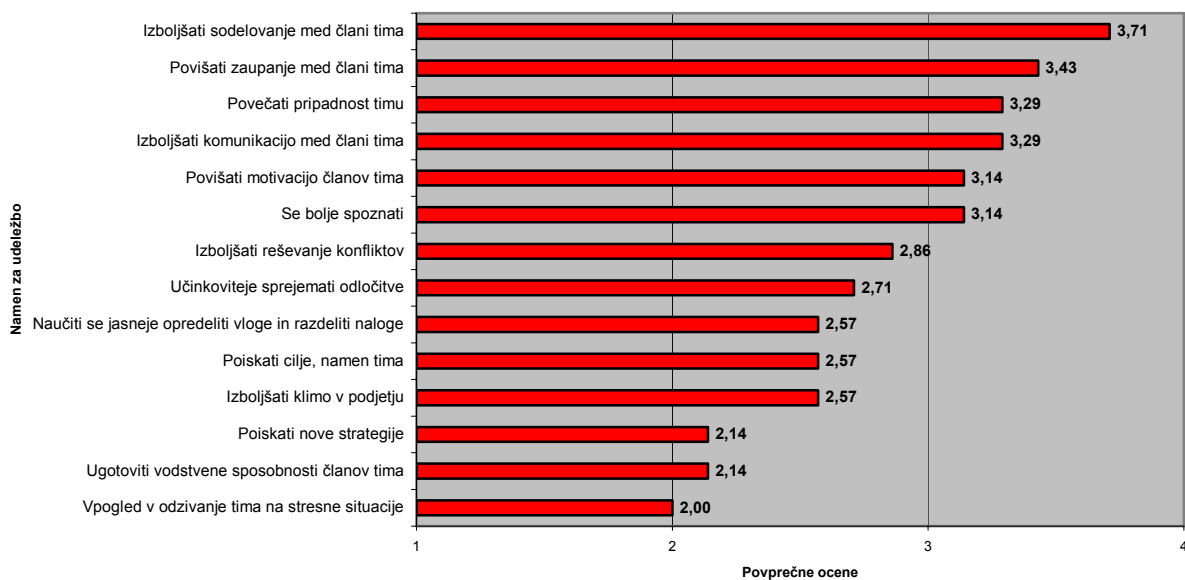
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

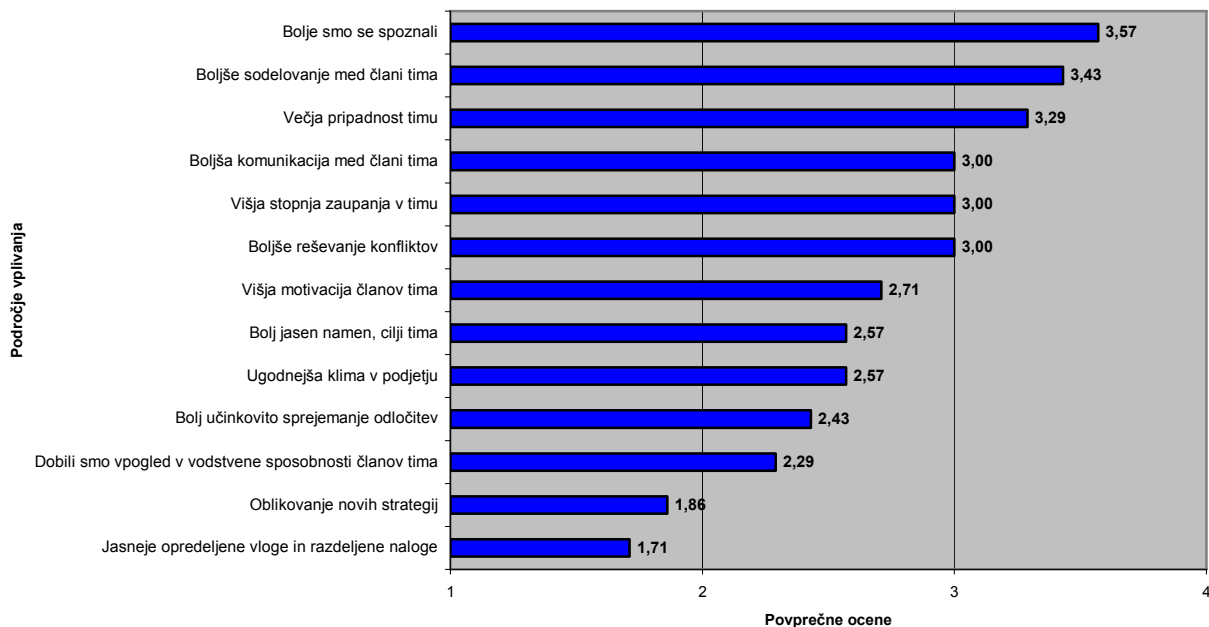
Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 30: Grafični prikaz ocen namena udeležbe na delavnicah na podlagi osebnostnih značilnosti



Slika 31: Grafični prikaz ocen dejanskega vpliva delavnic na podlagi osebnostnih značilnosti na dejavnike za uspešen tim



Delavnice za reševanje specifičnih problemov

Tabela 33: Prikaz ocen namena za udeležbo na delavnicah za reševanje specifičnih problemov

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Popolnoma drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	1	1	2	4	6	18	7	28	16	51	3,19
Izboljšati klimo v podjetju	0	0	4	8	7	21	5	20	16	49	3,06
Poiskati cilje, namen tima	0	0	3	6	8	24	5	20	16	50	3,13
Se bolje spoznati	0	0	1	2	7	21	8	32	16	55	3,44
Izboljšati reševanje konfliktov	0	0	2	4	8	24	6	24	16	52	3,25
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	2	2	6	12	6	18	2	8	16	40	2,50
Povišati zaupanje med člani tima	0	0	1	2	10	30	5	20	16	52	3,25
Povečati pripadnost timu	0	0	1	2	5	15	10	40	16	57	3,56
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	1	1	5	10	4	12	6	24	16	47	2,94
Izboljšati sodelovanje med člani tima	0	0	1	2	7	21	8	32	16	55	3,44
Poiskati nove strategije	1	1	5	10	5	15	5	20	16	46	2,88
Povišati motivacijo članov tima	1	1	0	0	5	15	10	40	16	56	3,50
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	1	1	6	12	6	18	3	12	16	43	2,69
Učinkoviteje sprejemati odločitve	1	1	7	14	4	12	4	16	16	43	2,69

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Tabela 34: Prikaz ocen učinkov delavnic za reševanje specifičnih problemov na dejavnike za uspešen tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	1	1	5	10	9	27	1	4	16	42	2,63
Ugodnejša klima v podjetju	3	3	4	8	9	27	0	0	16	38	2,38
Bolj jasen namen, cilji tima	0	0	4	8	9	27	3	12	16	47	2,94
Bolje smo se spoznali	0	0	2	4	13	39	1	4	16	47	2,94
Boljše reševanje konfliktov	3	3	4	8	6	18	3	12	16	41	2,56
Višja stopnja zaupanja v timu	1	1	3	6	11	33	1	4	16	44	2,75
Večja pripadnost timu	0	0	3	6	12	36	1	4	16	46	2,88
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	1	1	3	6	7	21	5	20	16	48	3,00
Boljše sodelovanje med člani tima	0	0	4	8	8	24	4	16	16	48	3,00
Oblikovanje novih strategij	1	1	6	12	8	24	1	4	16	41	2,56
Višja motivacija članov tima	2	2	5	10	7	21	2	8	16	41	2,56
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	0	0	7	14	9	27	0	0	16	41	2,56
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	0	0	9	18	7	21	0	0	16	39	2,44

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

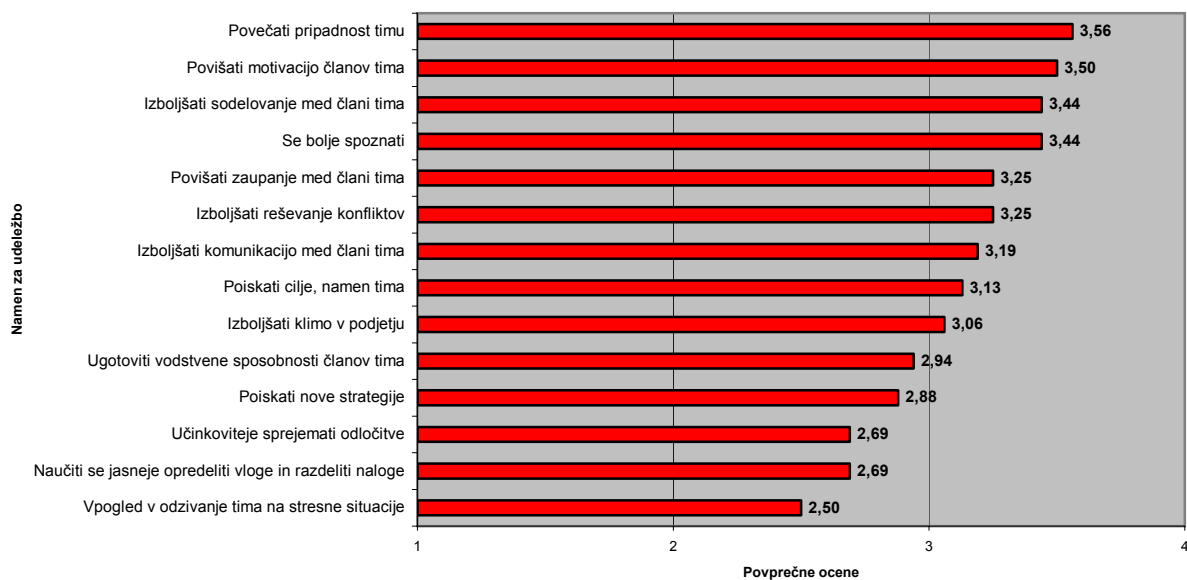
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

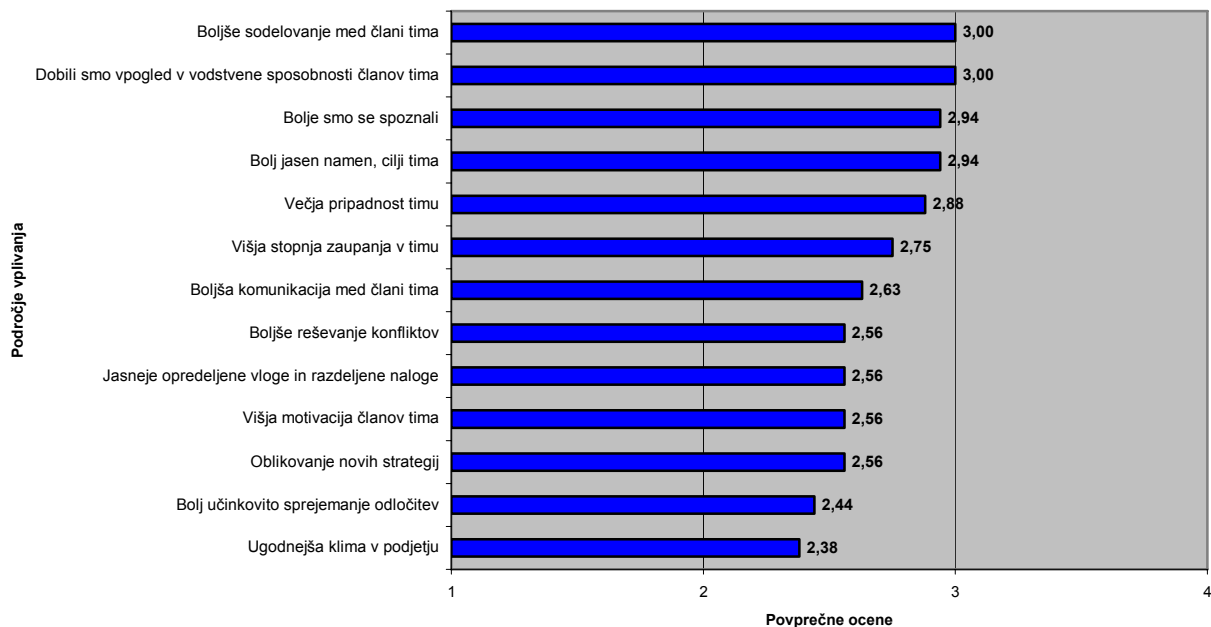
Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 32: Grafični prikaz ocen namena udeležbe na delavnicah za reševanje specifičnih problemov



Slika 33: Grafični prikaz ocen dejanskega vpliva delavnic za reševanje specifičnih problemov na dejavnike za uspešen tim



Delavnice za razvijanje spretnosti

Tabela 35: Prikaz ocen namena za udeležbo na delavnicah za razvijanje spretnosti

	Sploh ne drži	P (1)	Ne drži	P (2)	Drži	P (3)	Popolnoma drži	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Izboljšati komunikacijo med člani tima	0	0	0	0	12	36	8	32	20	68	3,40
Izboljšati klimo v podjetju	0	0	1	2	14	42	5	20	20	64	3,20
Poiskati cilje, namen tima	1	1	5	10	11	33	3	12	20	56	2,80
Se bolje spoznati	1	1	6	12	6	18	7	28	20	59	2,95
Izboljšati reševanje konfliktov	0	0	2	4	12	36	6	24	20	64	3,20
Vpogled v odzivanje tima na stresne situacije	1	1	5	10	11	33	3	12	20	56	2,80
Povišati zaupanje med člani tima	0	0	1	2	12	36	7	28	20	66	3,30
Povečati pripadnost timu	1	1	1	2	11	33	7	28	20	64	3,20
Ugotoviti vodstvene sposobnosti članov tima	0	0	4	8	13	39	3	12	20	59	2,95
Izboljšati sodelovanje med člani tima	0	0	0	0	13	39	7	28	20	67	3,35
Poiskati nove strategije	2	2	6	12	11	33	1	4	20	51	2,55
Povišati motivacijo članov tima	1	1	2	4	15	45	2	8	20	58	2,90
Naučiti se jasneje opredeliti vloge in razdeliti naloge	1	1	6	12	11	33	2	8	20	54	2,70
Učinkoviteje sprejemati odločitve	1	1	4	8	14	42	1	4	20	55	2,75

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh ne drži)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Ne drži)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (Drži)

P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Popolnoma drži)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Tabela 36: Prikaz ocen učinkov delavnic za razvijanje spretnosti na dejavnike za uspešen tim

	Sploh niso p.	P (1)	Niso prip.	P (2)	So prip.	P (3)	Zelo so prip.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	1	1	2	4	16	48	1	4	20	57	2,85
Ugodnejša klima v podjetju	3	3	2	4	12	36	3	12	20	55	2,75
Bolj jasen namen, cilji tima	1	1	7	14	12	36	0	0	20	51	2,55
Bolje smo se spoznali	0	0	3	6	10	30	7	28	20	64	3,20
Boljše reševanje konfliktov	2	2	2	4	14	42	2	8	20	56	2,80
Višja stopnja zaupanja v timu	1	1	2	4	13	39	4	16	20	60	3,00
Večja pripadnost timu	1	1	5	10	10	30	4	16	20	57	2,85
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	1	1	5	10	12	36	2	8	20	55	2,75
Boljše sodelovanje med člani tima	1	1	1	2	16	48	2	8	20	59	2,95
Oblikovanje novih strategij	3	3	7	14	7	21	3	12	20	50	2,50
Višja motivacija članov tima	1	1	3	6	16	48	0	0	20	55	2,75
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	2	2	6	12	11	33	1	4	20	51	2,55
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	1	1	6	12	13	39	0	0	20	52	2,60

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

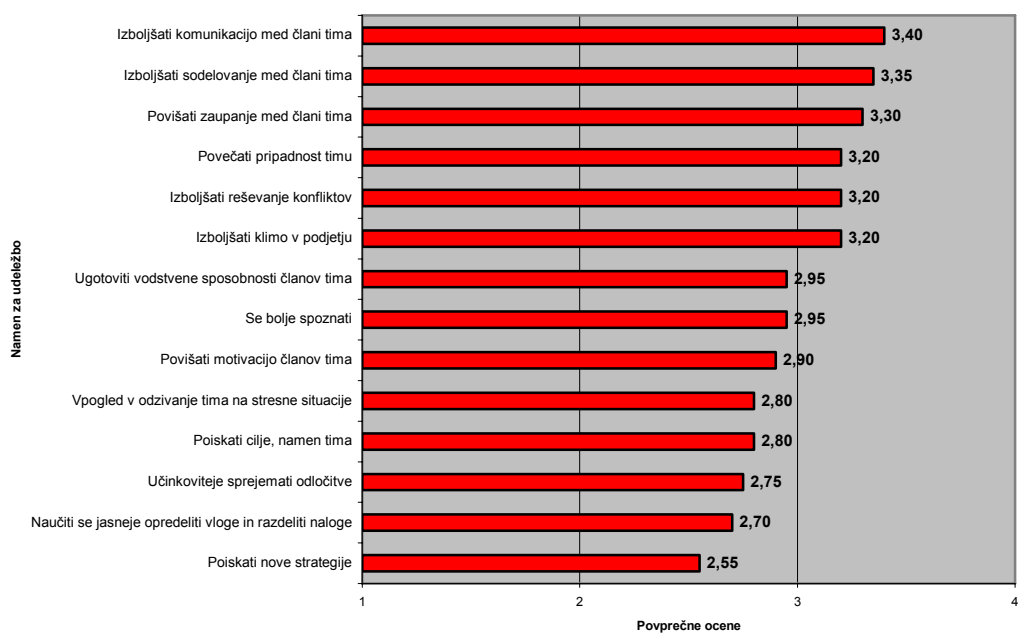
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

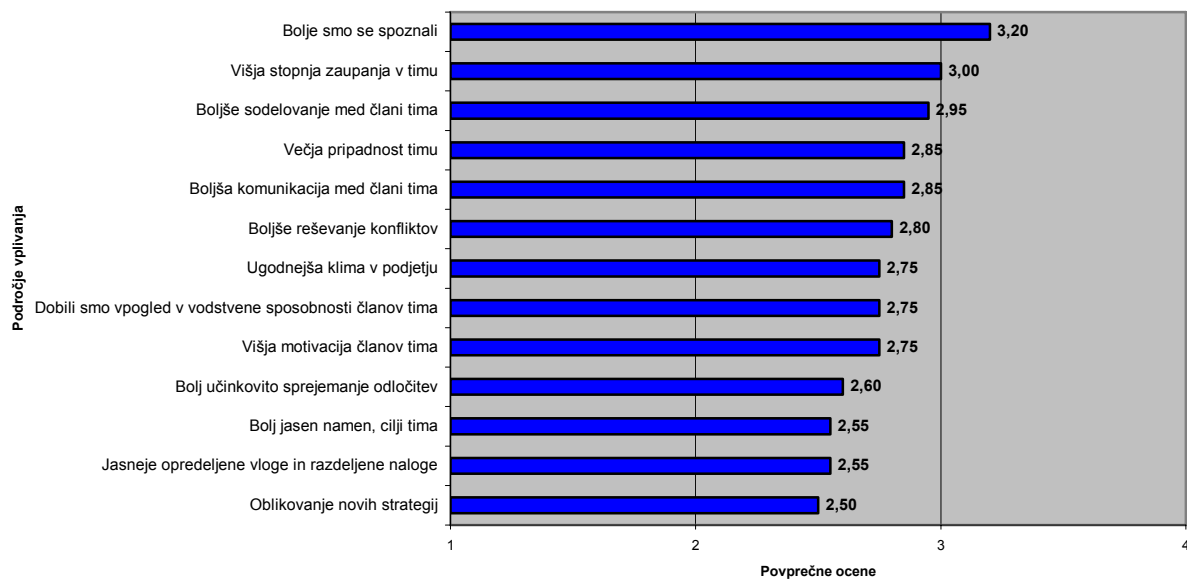
Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 34: Grafični prikaz ocen namena udeležbe na delavnicah za razvijanje spretnosti



Slika 35: Grafični prikaz ocen dejanskega vpliva delavnic za razvijanje spretnosti na dejavnike za uspešen tim



PRILOGA 6:

Grafi in tabele analize odgovorov na tista vprašanja ankete, ki so bila uporabljena pri 4. raziskovalnem vprašanju o vplivu delavnic za krepitev tima na uspešno delovanje tima

Tabela 37: V kolikšni meri so delavnice za krepitev tima pripomogle pri izboljšanju posameznega dejavnika za učinkovit tim

	Sploh niso pripom.	P (1)	Niso pripom.	P (2)	So pripom.	P (3)	Zelo so pripom.	P (4)	Σ	ΣP	\bar{Y}
Boljša komunikacija med člani tima	12	12	45	90	84	252	9	36	150	390	2,60
Ugodnejša klima v podjetju	27	27	24	48	84	252	15	60	150	387	2,58
Bolj jasen namen, cilji tima	7	7	66	132	70	210	7	28	150	377	2,51
Bolje smo se spoznali	1	1	9	18	107	321	33	132	150	472	3,15
Boljše reševanje konfliktov	24	24	35	70	76	228	15	60	150	382	2,55
Višja stopnja zaupanja v timu	5	5	39	78	83	249	23	92	150	424	2,83
Večja pripadnost timu	3	3	34	68	92	276	21	84	150	431	2,87
Dobili smo vpogled v vodstvene sposobnosti članov tima	26	26	39	78	64	192	21	84	150	380	2,53
Boljše sodelovanje med člani tima	1	1	29	58	89	267	31	124	150	450	3,00
Oblikovanje novih strategij	24	24	82	164	37	111	7	28	150	327	2,18
Višja motivacija članov tima	17	17	35	70	82	246	16	64	150	397	2,65
Jasneje opredeljene vloge in razdeljene naloge	22	22	67	134	55	165	6	24	150	345	2,30
Bolj učinkovito sprejemanje odločitev	13	13	69	138	64	192	4	16	150	359	2,39

Legenda:

P(1) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 1 (Sploh niso pripomogle)

P(2) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 2 (Niso pripomogle)

P(3) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 3 (So pripomogle)

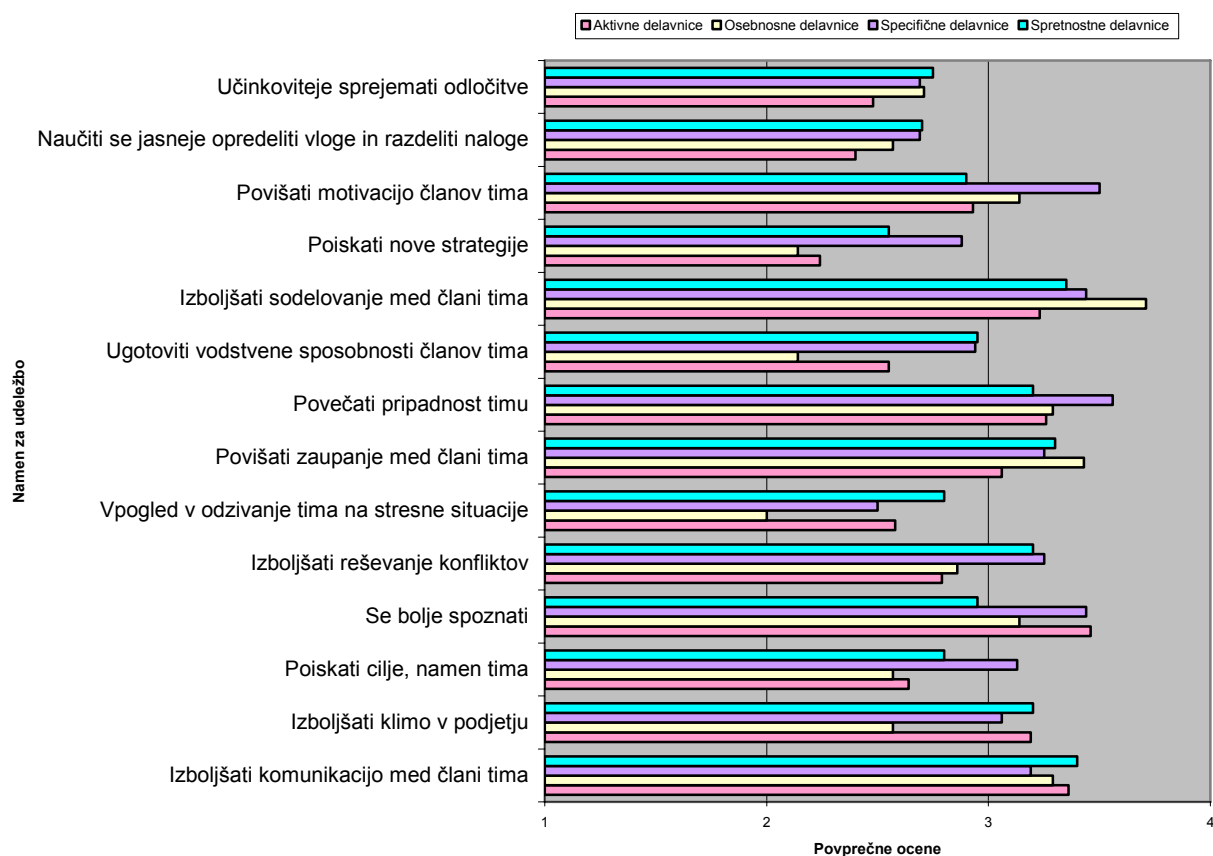
P(4) – Ponder ocenjenih dejavnikov s strinjanjem z oceno 4 (Zelo so pripomogle)

\bar{Y} - Povprečna ocena posameznega dejavnika

Σ – Vsota ocen

ΣP – Vsota ponderjev

Slika 36: Pričakovanja anketirancev od udeležbe na različnih vrstah delavnic za krepitev tima



Slika 37: Primerjava ocen učinkov različnih vrst delavnic za krepitev tima

