

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DILOMSKO DELO

TINA VERDNIK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
DELAVNICE IZGRADNJE TIMA**

Ljubljana, november 2007

TINA VERDNIK

IZJAVA

Študentka TINA VERDNIK izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MELITE RANT in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 21.11.2007

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. TIMSKO DELO.....	2
2.1. Tim.....	3
2.2. Prednosti in slabosti timskega dela	4
2.2.1. Prednosti timskega dela.....	4
2.2.2. Slabosti timskega dela	5
2.3. Značilnosti uspešnega tima	5
2.4. Osebnostne značilnosti članov tima	6
2.5. Timske vloge.....	7
2.6. Razvojne faze tima.....	8
3. DEJAVNIKI TIMSKEGA DELA	10
3.1. Ustvarjalnost	10
3.2. Motivacija.....	10
3.3. Komunikacija.....	12
3.4. Medosebni odnosi	12
3.4.1. Konflikti	13
3.4.2. Zaupanje	15
4. TEHNIKE IZGRADNJE TIMA	16
4.1. Izobraževanje timov	16
4.2. Novi načini izobraževanja timov – delavnice izgradnje tima	18
5. DELAVNICE IZGRADNJE TIMA	20
5.1. Značilnosti delavnice izgradnje tima	20
5.2. Razlogi za udeležbo na delavnici izgradnje tima	21
5.3. Vsebina delavnice izgradnje tima	21
5.4. Oblike delavnic izgradnje tima	23
6. PRAKTIČNI PRIMER	24
6.1. Predstavitev ponudnika storitev.....	24
6.2. Predstavitev uporabnika storitev	24
6.3. Oblikovanje in izvedba raziskave	25
6.4. Predstavitev rezultatov raziskave	25
6.4.1. Analiza ankete podjetij, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima.....	25
6.4.2. Analiza ankete podjetij, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima	31
6.4.3. Analiza ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima.....	34
6.4.4. Analiza ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici izgradnje tima.....	36
6.4.5. Analiza podjetja Metal Ravne d.o.o. PRED in PO udeležbi na delavnici izgradnje tima.....	38
6.5. Ovrednotenje delavnic izgradnje tima	40
7. SKLEP	43
LITERATURA	44
VIRI.....	45
PRILOGE	

1. UVOD

Timsko delo je prisotno na vseh ravneh našega življenja. Uporablja se v športu, gospodarstvu in drugih negospodarskih panogah. Najpomembnejši razlogi za uveljavljanje timskega dela v gospodarstvu so globalizacija trga, povečanje negotovosti in konkurenčnosti ter spreminjanje podobe porabnika.

Povezava timskega dela s sposobnimi in ustvarjalnimi posamezniki predstavlja najbolj učinkovit način reševanja problemov in doseganja rezultatov v podjetju. Na ta način lahko dosežemo konkurenčne prednosti, potrebne za uspeh na vse bolj globaliziranem trgu.

Uspešni in učinkoviti timi bodo v prihodnosti osnova za uspeh na visoko konkurenčnih, izzivov polnih globaliziranih trgih. Začetek k večji uspešnosti timov predstavljajo novi načini izobraževanja, med njimi vse bolj poznane in priznane delavnice izgradnje tima, ki jih bom obravnavala v mojem diplomskem delu.

V današnjem času vse bolj prevladuje miselnost, da so največje bogastvo vsakega podjetja ljudje. Zaposleni v svoje delo vložijo svoj potencial, svoje lastnosti, znanje, spretnosti in izkušnje. Vsak od njih si zato želi prijetne delovne klime, sprejetosti in razumevanja s strani svojih sodelavcev, svobodnega izražanja svojih mnenj, idej in predlogov, uspešnosti in nagrade za dosežene delovne uspehe. S pomočjo delavnic izgradnje tima vsak posameznik in skupina kot celota, ki se formira kot tim, doseže prav to.

Timsko delo je vse bolj pomembno, odstotek njegove uporabe pa je vedno večji. Predstavlja osrednjo obliko dela v negotovem okolju, kjer so edina stalnica spremembe, kjer za rešitev problemov in doseg zastavljenih ciljev obstaja potreba po znanju, inovativnem in kreativnem iskanju rešitev. Kot oblika dela se uporablja v kompleksnih delovnih procesih, kjer pot ni znana, delo pa ni avtomatizirano in rutinsko.

Timsko delo temelji na posameznikih in sodelovanju med njimi. Zaradi medsebojnih nesoglasij, nezaupanja, neznanja, bojazni pred novim, pa člani tima včasih niso pripravljeni oziroma ne znajo sodelovati. Pri zgoraj naštetih razlogih se lahko podjetje odloči za pomoč v obliki delavnice izgradnje tima, ki poskuša na sproščen in prijazen način vzpostaviti vzdušje, potrebno za uspešno delovanje v timu.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen in vpliv delavnic izgradnje tima (adrenalinski park, jadrnanje, doživetje v naravi, iskanje zaklada,...) na timsko delo in izgradnjo tima, kakšen je njihov vpliv na povečanje učinkovitosti le-tega, doseganje zaupanja, povezanosti, sodelovanja in ustvarjanja pozitivne delovne klime, kakšen je torej njihov vpliv na uspešno doseganje zastavljenih ciljev.

Kot glavni cilj moje diplomske naloge sem si zadala ugotoviti razloge za udeležbo na delavnici izgradnje tima ter spremembe in posledice v odnosih in timskem delu, ki so vidne po udeležbi na njej.

Vsebino diplomskega dela sem razdelila na sedem poglavij. Prvo poglavje je uvod, v katerem sem na kratko predstavila izbrano tematiko ter določila namen in cilj moje diplomske naloge. V drugem poglavju sem opredelila timsko delo, njegove prednosti in slabosti, razvoj in timske vloge ter značilnosti uspešnega tima.

Tretje poglavje obravnava temeljne postavke, ki vplivajo na delovanje timov. Osredotočila sem se na ustvarjalnost, motivacijo, komunikacijo in medsebojne odnose, znotraj katerih sem predstavila zaupanje in konflikte. V naslednjem poglavju sledi predstavitev tehnik izgradnje tima, pri katerih sem se osredotočila na načine izobraževanja timov. Pozornost sem posvetila predvsem delavnicam izgradnje tima, ki postajajo v današnjem času vse pogostejše uporabljena tehnika.

Vsebina tega poglavja je prehod iz teorije v prakso, kjer sem s pomočjo sekundarnih podatkov opredelila pomen delavnice izgradnje tima kot novega načina izobraževanja timov. Na podlagi internih podatkov podjetja Creatoor d.o.o. sem opisala program izgradnje tima, njegov pomen, značilnosti, vsebino in metode dela ter oblike delavnic.

Šesto poglavje je empirične narave. V njem sem predstavila rezultate, dobljene na podlagi opravljene raziskave o vplivih delavnic izgradnje tima na člane tima. Vzorec zajema zaposlene v podjetjih, ki se še niso udeležili delavnice izgradnje tima, zaposlene, ki so se delavnice že udeležili ter zaposlene v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici. V šestem poglavju sem hkrati tudi ovrednotila delavnice izgradnje tima in opisala predloge za izboljšanje timskega dela v podjetjih na podlagi udeležbe na njej. V tem je tudi praktična vrednost empiričnega dela moje naloge.

Na koncu je podan sklep, kjer sem predstavila svoje mnenje in povzela ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi domače in tuje literature, opravljene raziskave ter pri pisanju diplomske naloge.

2. TIMSKO DELO

»Nobena težava ni taka, da je ne bi mogli rešiti skupaj, le malo pa je takih, ki jih lahko rešimo sami.« Lyndon B. Johnson

V hitro se razvijajočem svetu in globaliziranih podjetjih je močno poudarjena potreba po timskem delu. To zahteva od ljudi nenehno izobraževanje in občutek za timsko dinamiko, sklepanje kompromisov, organiziranje,... Vse bolj kompleksne probleme ni mogoče rešiti z odličnostjo posameznikov, temveč z odličnimi timi, katerih člani se zavedajo, da so v podjetju

zato, da bi uspel celoten tim in ne le posameznik. Tako je potrebno razviti tudi mehanizme obvladovanja timske uspešnosti pred obvladovanjem individualne (Lipičnik, 2001, str. 340).

Uspešen prehod iz tradicionalnih hierarhičnih oblik organizacij v timsko delo ni enostaven. Razlog za slabše rezultate podjetij na vse hitreje spreminjajočem se globalnem trgu lahko najdemo v privzgojenem individualizmu, ki ga šolstvo, gospodarstvo in javna sfera še vedno podpirajo. V senci ostajata sodelovanje in skupno učenje, kar pa vpliva na počasno in težavno nastajanje timov v Sloveniji.

Nihče izmed nas ni tako pameten, kot smo vsi skupaj. Ko zaposleni sprejmejo takšen način mišljenja, začnejo v ospredje postavljati potrebe, ponos in obveznosti tima, v ozadju pa ostanejo njihove osebne potrebe, ponos in obveznosti. Da pa bi zaposleni svoje potrebe lahko zamenjali s potrebami drugih, morajo imeti skupen cilj in skupne vrednote. Ob podreditvi lastnih potreb skupnim ugotovimo, da so hkrati zadovoljene obojne. Za uspešno delovanje tima pa je pomembno, da v timu ni posameznika, ki svoje potrebe, zasluge in cilje postavlja v ospredje (Blanchard et al., 2005, str. 50–60).

Tim zmore kot celota veliko več kot posameznik, saj lahko v svoje delovanje vključi širok spekter znanja, sposobnosti in izkušenj svojih članov. V naslednji točki so predstavljene različne opredelitve tima, kaj imajo definicije različnih avtorjev skupnega, v čem se timsko delo razlikuje od skupinskega, kje in kdaj ter zakaj se uporablja.

2.1. Tim

Timsko delo so različni avtorji različno opredelili. Relativno široka definicija opredeljuje tim kot delovno skupino, sestavljeno iz dveh ali več oseb, z opredeljeno specifično delovno nalogo ali ciljem, za katerega so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in delovne klime, ki spodbuja pripadnost skupnemu cilju, visoko kooperativnost in visoke delovne standarde (Florjančič et al., 1994, str. 154).

Skupino sestavljata dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim pa je skupina, pri kateri člani sodelujejo pri odločanju, v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev in medsebojni povezanosti. Tako sledi, da so vsi timi skupine, vse skupine pa niso timi (Možina et al., 1994, str. 601–631).

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, med katerimi ni vzpostavljenih posebnih socialnih stikov, pa tudi rešitev naloge ni odvisna od posebnih vezi med posameznimi člani. Prav te vezi pa so značilne za izvršitev naloge pri delu v timu (Lipičnik, 1999, str. 168). Odločitev za skupinsko ali timsko delo je odvisna od narave naloge, stopnje njene težavnosti, časa reševanja,... Za delo v timu se odločimo, ko pot reševanja, število rešitev in način reševanja niso znani (Lipičnik, 1991, str. 47–50).

Tim je veliko več, kot samo skupina posameznikov, saj se ti v timu začnejo medsebojno podpirati, si zaupati, se spodbujati in dopolnjevati. Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo in skušajo razumeti stališča vsakega izmed njih. Reševanje problemov in konfliktov v timu je tako uspešnejše, konflikti pa so vir novih priložnosti. Rezultati delovanja tima so uspešnejši in učinkovitejši od delovnih rezultatov skupine posameznikov. Za delo v timu je tudi značilno, da posameznik sam naredi manj, celoten tim pa naredi in doseže bistveno več, kajti njegova kolektivna moč prekosi prizadevanja posameznika

Darja Abram v svojem članku predstavi besedo TEAM kot akronim Together (skupaj), Everybody (vsak, vsi), Achive (doseže), More (več). Torej, skupaj vsi dosežemo več. Ta trditev velja pri sprejemanju odločitev, razumevanju sodelavcev, iskanju kreativnih rešitev ter v brezizhodnih situacijah (Abram, 2006, str. 27).

Če združimo definicije, delovni tim torej združuje posameznike z različnimi pristojnostmi, od katerih pa vsi stremijo k enakim, skupnim ciljem, k izvedbi naloge, ki so si jo zadali. Timsko delo je najbolj primerno ob nepoznavanju poti in kompleksnih nalogah v negotovem okolju s konstantnimi spremembami.

Naslednja točka obravnava prednosti in slabosti timskega dela glede na skupinsko in individualno delo. Določitev in poznavanje prednosti ter slabosti timskega dela je pomembno predvsem pri odločanju za optimalno obliko dela pri določeni nalogi in kar najuspešnejšem doseganju zastavljenih ciljev.

2.2. Prednosti in slabosti timskega dela

Mnenja ljudi o tinskem delu so še vedno deljena. Za nekatere je timsko odločanje zapravljanje časa, za druge je timsko odločanje daleč najboljšše, vendar pa se kot oblika dela vse pogosteje uporablja v gospodarstvu, še posebej v podjetjih, kjer delo ne temelji na avtomatiziranih procesih. V nadaljevanju so najprej predstavljene prednosti timskega dela.

2.2.1. Prednosti timskega dela

»Ti lahko narediš nekaj, česar jaz ne morem. Jaz lahko naredim nekaj, česar ti ne moreš. Skupaj pa lahko narediva zelo veliko.« Mati Tereza

Tim prinaša številne prednosti v primerjavi s skupino zaposlenih. Prednosti timskega dela so **hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče**,... Izhajajo iz homogene skupine, skladnosti sodelavcev, odprtosti, nevsiljenega mišljenja, kombinacije različnih mnenj na probleme, spoštovanja vseh predlogov, hitre izmenjave mnenj in dobrega sodelovanja (Lipičnik, 1991, str. 45–46).

Tim lahko doseže **boljšo in hitrejšo rešitev problema**, saj imajo člani tima skupno več znanja kot posameznik. Sinergija povzroča, da se znanje ne le povezuje, temveč je tudi večje od vsote znanj posameznika. **Sodelovanje** vodi k boljšemu odločanju in razumevanju izbrane odločitve,

nagnjenost k tveganju je uravnotežena, vloženo je več truda pri raziskovanju idej, običajno pa je tudi odločitev boljša kot pri posamezniku (Berginc, Krč, 2001, str. 225–226).

Prednosti timskega odločanja se kažejo v večjem znanju in informacijah, kakor je znanje kateregakoli člana ter v raznovrstnih rešitvah, do katerih pride zaradi izmenjave mnenj in diskusije med člani tima. Možnost vplivanja na odločitve in vpogleda v problematiko vodi v večjo sprejemljivost skupnih rešitev, odgovornosti in boljšega razumevanja končnih odločitev. Naslednja točka opisuje slabosti in pomanjkljivosti, ki se pojavljajo pri tiskem delu.

2.2.2. Slabosti timskega dela

Pri ustanavljanju novih timov lahko pride do problemov, saj ljudje ne poznajo dobro načina dela in niso prepričani vase. Člani tima se skrivajo v ozadju ali nasprotno dominirajo, ne spoštujejo drugih mnenj in idej, cilje celotnega tima ne vzamejo za svoje ter ne čutijo dovolj velike pripadnosti timu (Maginn, 1994, str. 18–19).

Pomanjkljivosti skupinskega dela so **izguba časa** za prostorsko in kadrovsko usklajevanje, neustrezno porazdeljeno delo, nejasno definirane aktivnosti posameznikov, zbeganost, začetno tavanje,... Razlogi za našteje pomanjkljivosti so pomanjkanje časa in slabo razdeljene ter **nejasno definirane vloge**, ki vodijo v nezaupanje in premajhno pripadnost timu. Tu je potrebno omeniti še zahajanje v podrobnosti, različne poglede, neenako raven predhodnega znanja, težko usklajevanje, nespoštovanje organizacije dela ter užaljenost ob nesprejetju posameznikovega predloga (Lipičnik, 1991, str. 46).

Eno največjih pomanjkljivosti odločanja v timu predstavlja **socialni pritisk** zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov, ki vodi k poenotenju mišljenja oz. prilagajanja misli, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve. Ob veliki povezanosti tima lahko pride tudi do t. i. **skupnega mišljenja**, kar pomeni nekakšen »tihi dogovor«, ki ne vodi k najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov (Možina et al., 1994, str. 625–626).

Timsko delo zahteva neprestano učenje in spremljanje dogajanja v timu. Po mojem mnenju je, če se navežem na nadaljevanje mojega diplomskega dela, pozitivna oblika obšolskega učenja delavnica izgradnje tima, kjer udeleženci spoznajo ali obudijo ter skrbno analizirajo prednosti in slabosti timskega dela. Prednosti nato poskušajo kar najboljše izkoristiti in jih uveljaviti pri nadaljnjem uspešnem delu, slabosti pa med drugim tudi s pomočjo pridobljenega znanja na delavnici postopoma spremeniti v prednosti.

V naslednjem podpoglavju so prikazane značilnosti uspešnega in neuspešnega tima. Značilnosti, ki ločijo zmagovalne in konkurenčne time od timov, ki so ostali v ozadju.

2.3. Značilnosti uspešnega tima

Za uspešne time je značilno, da ljudje uživajo v družbi svojih sodelavcev, se pogosto smejejo, se veselijo novih sestankov, učenja novih stvari, postavljajo naloge tima pred ostalo delo in občutijo

resničen napredek in dosežke (Parker, 1990, str. 31–32). Osredotočajo se na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti.

Različni avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki odločajo o učinkovitosti timov. Med ključne dejavnike, ki so skupni vsem, spadajo **jasen in navdušujoč cilj**, struktura, ki ustreza nalogi, **kooperativna klima**, **usposobljeni člani**, spodbudno vodenje ter zunanja podpora in priznanje (Florjančič et al., 1994, str. 163). Člani so pripadni timu in skupnim ciljem, sprejemajo odgovornosti, so sposobni konstruktivnega reševanja konfliktov in odprti za nove izzive.

Cilji, kot dejavniki učinkovitosti timov, morajo imeti osebni in družbeni pomen, vsebovati motivacijski izziv, biti stabilni in fleksibilni hkrati ter biti **skupni** vsem članom tima. **Vloge** in odgovornosti članov morajo biti **jasno opredeljene**, potreben je učinkovit **komunikacijski sistem**. Kritičen dejavnik uspešnega tima je **kooperativna in spodbudna klima**, ki nastane na podlagi **visoke stopnje zaupanja**, ustrezno opredeljene delovne naloge in cilja, ki so ga člani tima sprejeli za svojega (Florjančič et al., 1994, str. 164).

Prva naloga za doseg uspešnega tima je priznanje težav, da delo v timu ne poteka v skladu z uspešnim doseganjem zastavljenih ciljev. Sledita ji sodelovanje in želja vseh vpletenih po potrebnih spremembah, da bi dosegli večjo uspešnost. Poudariti je potrebno še ustrezno vzdušje in medsebojne vezi, kajti prijetna klima omogoča sproščeno aktivnost, sodelovanje in zadovoljstvo z delom, ki vodi v uspeh in večjo motiviranost.

Naslednja točka predstavlja osebnostne značilnosti članov tima, ki ključno vplivajo na razvoj, delovanje in obstoj tima, hkrati pa lahko predstavljajo konkurenčno prednost določenega tima v odnosu z drugimi ter so pomembni dejavnik pri uspešnosti celotnega tima.

2.4. Osebnostne značilnosti članov tima

Sang (2001, str. 66) je prepričan, da time sestavljajo skupinski igralci in ne superzvezde. Človek je v svojem bistvu skupinsko bitje in šele nato individualist, ki preko medsebojnih odnosov prepozna in spozna samega sebe. Osebnostne značilnosti članov tima imajo tako velik vpliv na vsa dogajanja, ki potekajo v timu. Skupaj s sposobnostmi sestavljajo timsko dinamiko ter vplivajo na psihološko klimo v timu. Vplivajo še na obnašanje posameznika, na način, kako ostali člani reagirajo nanj ter na socialno okolje (medsebojni odnosi), v katerem tim deluje (Šuković, 1989, str. 151).

M.J. Stevens in M.A. Champion sta opredelila, da učinkovito timsko delo zahteva tri različne tipe spretnosti. Prvič, člani tima morajo biti strokovno usposobljeni. Sposobnost reševanja problemov in pravilno odločanje je naslednja spretnost, ki jo mora obvladovati član tima, da lahko identificira probleme, pozna alternative in jih zna tudi oceniti ter se pravilno odločiti. Zadnja zahtevana spretnost pa vključuje zmožnost poslušanja, povratne informacije, reševanje konfliktov in lastnosti potrebne za sodelovanje v timu. (Robbins, 1998, str. 290)

V Tabeli 1 (str. 7) so predstavljene osebnostne lastnosti članov tima, ki ločijo uspešne člane od neuspešnih.

Tabela 1: Osebnostne lastnosti članov tima

Lastnosti uspešnih članov tima	Lastnosti neuspešnih članov tima
Aktiven	Pasiven
Išče izzive	Se izogiba izzivom
Rad spoznava sebe	Ne želi spoznavati sebe
Čas in energijo pametno izkorišča	Čas in energijo zapravlja po nepotrebnem
Nudi pomoč drugim	Ni mu mar za druge
Sproščen	Napet, zaskrbljen
Odprt in odkrit	Rad manipulira
Jasne osebne vrednote	Posnema vrednote po drugih
Visoki standardi	Nizki standardi
Želi povratnih informacij	Ne želi povratnih informacij
Rad ima, da so naloge opravljene	Teži k opravljanju nalog
Sprejema in nasprotuje mnenjem drugih	Ni toleranten do mnenj drugih
Pozitivno naravnano do konfliktov	Ne mara konfliktov
Omogoča svobodo v mišljenju	Strah ga je svobode v mišljenju

Vir: Možina, 1992, str. 81–82.

Zgoraj našteje lastnosti uspešnih članov tima so osnova za uspešnost tima, katerega naloga pa je, da združi posameznike in njihove pozitivne lastnosti v uspešno sodelovanje pri timske delu. Pomembno pa je tudi, da v tim ne vključimo popolnih individualistov, temveč ljudi, ki so sposobni timskega dela.

V naslednjem delu bom predstavila timske vloge, katerih obstoj in medsebojna usklajenost znotraj tima sta potrebna za razvoj uspešnega tima.

2.5. Timske vloge

»Nihče od nas ni pomembnejši od ostalih.« Ray Kroc

Uspešni timi niso samo skupek posameznikov, postavljenih na eno mesto, temveč zahtevajo usklajenost posameznikov in njihovih lastnosti ter celotnega tima. To dosežejo, če so sestavljeni iz uspešnih posameznikov, ki imajo natančno razdeljene in določene vloge, ki jih zavzemajo v timu. Vsak posameznik je delček, ki z drugimi preko uspešnega sodelovanja tvori celoto.

Vloga je pričakovana vzorec obnašanja in delovanja, ki ga pripisujemo osebi z nekim položajem v enoti družbe (npr. timu) (Možina et al., 2004, str. 211). V skladu z rezultati dolgoletnih raziskav dr. Mereditha Belbina naj bi bilo v idealnem timu zastopanih devet različnih timske vlog. Vsak izmed članov tima lahko poleg svoje strokovne vloge v timu zastopa tudi več timske vlog.

Na spodnji sliki so prikazane timske vloge, ki jih prevzemajo posamezniki na podlagi svojih osebnostnih, psiholoških značilnosti ter vedenjskih vzorcev, kot jih je opisal Belbin.

Slika 1: Timske vloge po Belbinu



Vir: Belbin, 1993, str. 67–78.

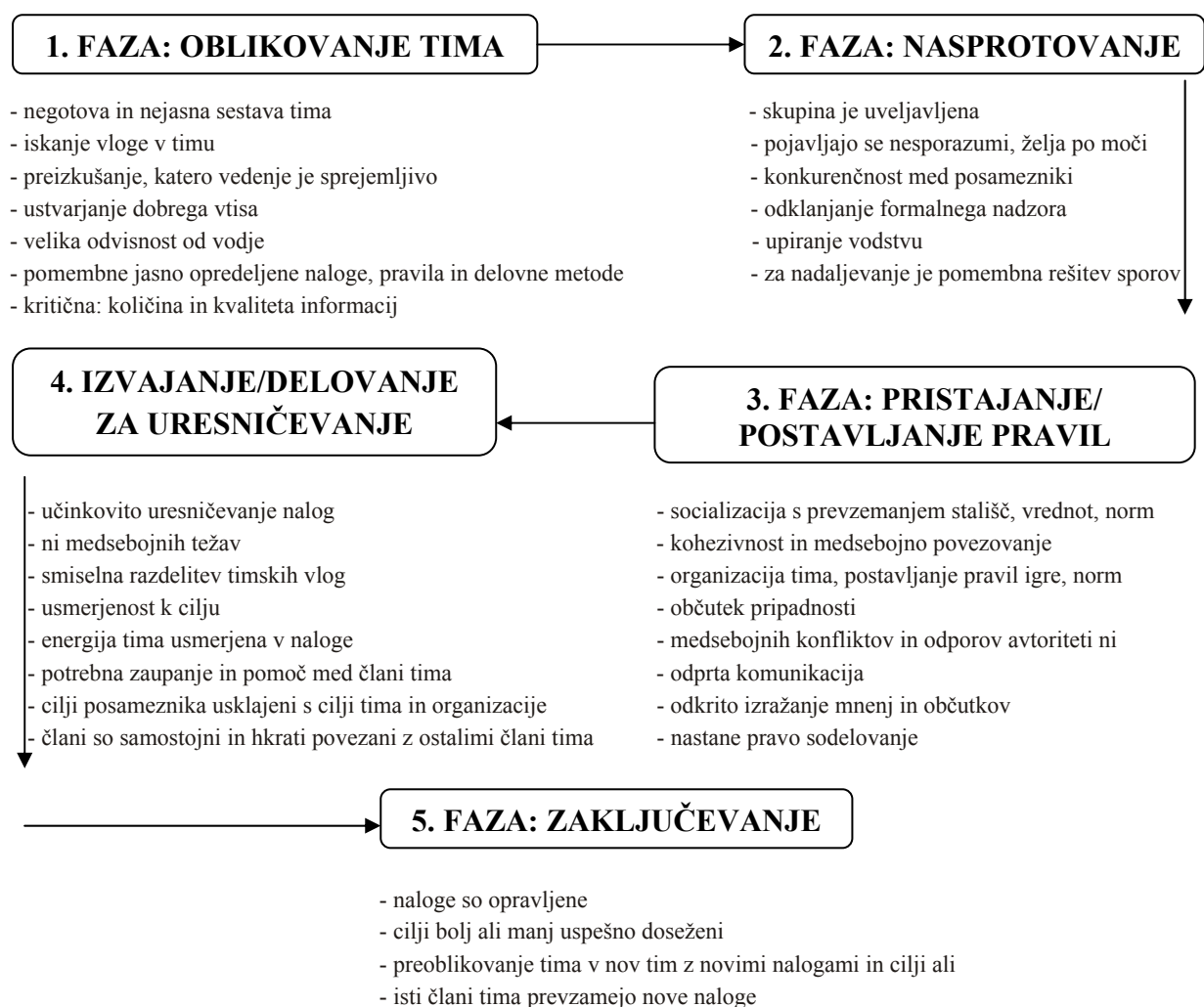
Za uspešno delovanje tima je pomemben vsak posameznik in njegova vloga v njem, ki se dopolnjuje z vlogami preostalih članov. Sestava tima z vsemi različnimi vlogami je še posebej pomembna v okoliščinah, ki so visoko konkurenčna in spremenljiva ter zahtevajo hitro odločanje.

V nadaljevanju so prikazane razvojne faze tima ter njihove značilnosti, ki se razlikujejo in spreminjajo glede na to, na kateri točki v razvoju tima se le-ta nahaja.

2.6. Razvojne faze tima

Skupine so kot živi organizmi, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo. Razvoj skupine ponavadi poteka v petih fazah (Možina et al., 2004, str. 214). Bruce W. Tuckman – psiholog s področja izobraževanja, je opredelil naslednje razvojne faze tima (Možina et al., 1994, str. 611–612).

Slika 2: Razvojne faze tima po Tuckmanu



Vir: Možina et al., 1994, str. 611–612.

Tim se torej razvija v več stopnjah. V prvih stopnjah poskušajo člani poiskati najboljšo obliko in način dela. Ko so zgrajene medsebojne poti in stiki, se njihova dejavnost usmeri k ciljem (Možina et al., 1994, str. 631). Hitrost napredovanja tima skozi našteje faze je odvisna od več dejavnikov – npr. značilnosti tima, zunanje avtoritete, okolja, v katerem tim deluje, ciljev in namena.

V tretjem poglavju so obravnavani dejavniki, ki vplivajo na timsko delo. Podrobneje so opisani ustvarjalnost, motivacija, komunikacija ter medosebni odnosi, kamor so vključeni tudi konflikti in zaupanje kot komponenti, ki vplivata na medosebne odnose. Izbrani dejavniki po mojem mnenju ključno opredeljujejo delovanje tima in uspešnost dela v njem, na drugi strani pa hkrati predstavljajo dejavnike, na katere lahko s pomočjo raznih načinov izobraževanj in tehnikami izgradnje tima, med drugim tudi z delavnicami izgradnje tima, vplivamo in jih izboljšamo.

V prvi točki je predstavljena ustvarjalnost, s katero lahko podjetja in timi ustvarijo nove, kreativne in izvirne rešitve za doseganje zastavljenih ciljev, zmanjšajo nezanimivo in rutinsko delo ter tako dosežejo hitrejši napredek in konkurenčnejši nastop na današnjem zahtevnem trgu.

3. DEJAVNIKI TIMSKEGA DELA

3.1. Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je zmožnost ustvarjanja novega in vrednega. Na podlagi notranjih ustvarjalnosti, ki se skrivajo v vsakem posamezniku, je dostopna vsakomur. Potrebno pa je zmanjšati ovire, kot so okorelost mišljenja, postavljanje pravil in določen okvir sprejemljivega obnašanja, katerega nam narekujejo starši, učitelji in tudi šefi (Berginc, Krč, 2001, str. 22).

Ustvarjalnost posameznika izvira iz njegove enkratne osebnosti, ustvarjalnost tima pa izhaja iz sodelovanja in komunikacije njegovih članov. Z ustvarjeno sinergijo med njimi lahko ustvarjalnost tako povečuje ustvarjalne dosežke. Na njen obstoj vplivata spontanost in pogum za izražanje mnenj, pa naj bo še tako nekonvencionalna in neverjetna. Podjetje lahko na njen razvoj ugodno vpliva s sproščenim vzdušjem, priložnostmi in skupnim načrtovanjem vizije.

Med ključne dejavnike ustvarjalnosti v skupini spadajo osebna simpatija, neformalno vodenje, navdušenje nad delom, »aktivno poslušanje«, prijateljstvo, spodbudno okolje in ustvarjalna klima. Do neke mere jo spodbujajo tudi konflikti, ki vodijo v zdravo tekmovalnost. Spodbuditi je potrebno odprto razpravo o zamislih, ki zadevajo cilje, opozarjati člane tima na strokovnost ter vsem predlogom prisluhniti s spoštovanjem (Heller, Hindle, 2001, str. 377).

Ustvarjalnost nam je prirojena, vendar je veliko ljudi zaradi rutinskega dela, dvomov, odraslosti in pomanjkanja domišljije izgubilo stik z njo (Sang, 2001, str. 123). Ovirajo jo še odnos do samega sebe in odnos do okolja (pesimizem, odziv na spremembe,...), strah pred neuspehom, prekomeren stres ter prepričanje, da nismo ustvarjalni (Lipičnik, Možina, 1993, str. 94–95).

V nadaljevanju sledi motivacija, ki je prav tako ključen dejavnik pri uspešnem timskem delu in doseganju zastavljenih ciljev. Z njeno pomočjo so člani tima pripravljeni narediti več v krajšem času, delajo z večjim veseljem in zadovoljstvom ter se lažje poistovetijo z dano nalogo.

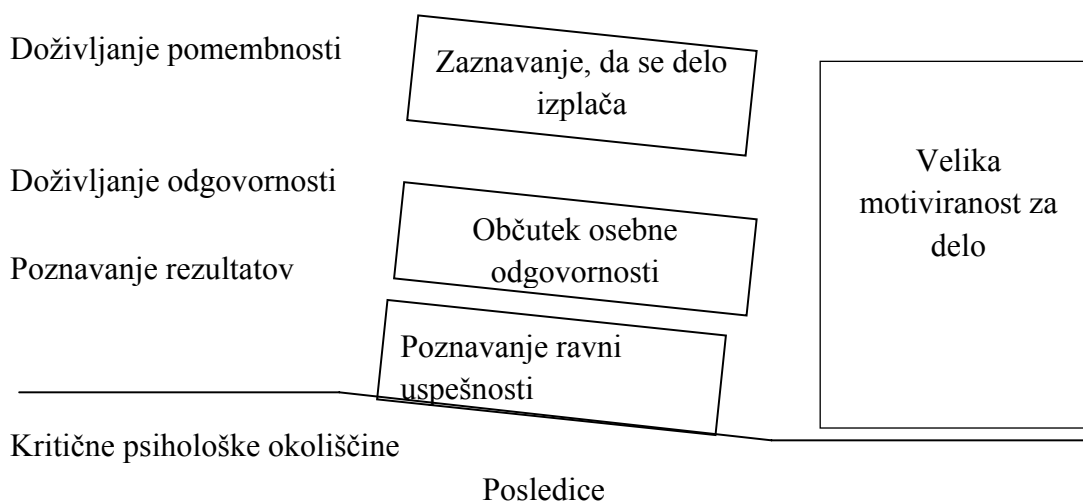
3.2. Motivacija

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med njimi tudi individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa (Možina et al., 1994, str. 495). Vsak motiv, ki nas vodi k dejanju, izhaja iz neke potrebe in želje, da jo zadovoljimo, če pa smo pri tem uspešni, je uspeh že sam po sebi najboljša motivacija. Skupinski motivatorji so kolektivni duh, tovarštvo, določitev cilja, uresničitev skupnega cilja. Vsaka skupina ljudi, ki je na poti k skupni uresnitvi nekega cilja, je najboljša, kadar je motivirana kot tim (Sang, 2001, str. 12–65).

Že od nekdaj so ljudje hoteli pojasniti dogajanje v času motivacije, zato so se rodile različne teorije, ki to poskušajo. Eno izmed najpomembnejših teorij motivacije predstavlja Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela. Ta model obogatitve dela ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnem mestu. Glavne postavke, vključene v Hackman-Oldhamerjev model, kot so doživljanje pomembnosti, odgovornosti in poznavanje rezultatov, so ključnega pomena pri uspešnem timske delu in doseganju zastavljenih nalog in ciljev.

Za izbrano teorijo sem se odločila, ker se mi zdi, da najbolje opiše motivacijske in psihološke okoliščine, ki vplivajo na delo v timu. Motivacijska teorija Maslowa je namreč precej splošna, Leavitt je poskušal razložiti shemo delovanja motivov nasploh, Vroomova teorija pa pojasnjuje motivacijo predvsem na izbiri vedenja. Herzbergova dvofaktorska teorija je po mojem mnenju bolj uporabna pri opredelitvi motivacije za posameznike, ki ne sodelujejo v timih, Froomova motivacijska teorija pa se osredotoči na motivacijska orodja, kot so materialne dobrine in na drugi strani ugled in veljava.

Slika 4: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo



Vir: Možina et al., 1994, str. 502.

S slike je razvidno, da zaposleni zato, ker doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti vpliva na občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore k poznavanju ravni svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so dejavniki, ki pomembno vplivajo na visoko motiviranost za delo (Možina et al., 1994, str. 502).

Naslednje podpoglavje opisuje komunikacijo in njen vpliv na uspešnost tima. Brez prave komunikacije, kot temelja delovanja tima, tim ne more ustvariti pristnih medsebojnih odnosov, vzpostaviti zaupanja, konstruktivnega reševanja konfliktov in sistema odločanja.

3.3. Komunikacija

Temeljni pogoj za delovanje tima je medsebojno komuniciranje vseh članov, ki je hkrati tudi nosilec socialnih dogajanj v timu. S komunikacijo tim analizira probleme, odloča ter usklajuje delo posameznikov znotraj tima na poti do cilja. Za doseganje cilja je potrebna odprta in spontana komunikacija (Lipičnik, 1991, str. 59).

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. To je način izmenjavanja idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Za potek komunikacijskega procesa je bistveno, da obstaja pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključuje zvezo. V komunikacijski proces so vključeni oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo), sprejemnik, ki dekodira sporočilo, sporočilo (informacije), kanal (pot), povratna zveza (odgovor) in zaznavanje (proces sprejemanja in interpretacije informacij) (Možina et al., 1994, str. 560).

Težave v komuniciranju lahko nastanejo zaradi problema zaupanja, problema dajanja priznanj, ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, ciljev in vrednot ter problema strukture skupine (Lipičnik, 1999, str. 178–179). Kažejo se še v ukazovanju, grožnji, moraliziranju, sugeriranju, poučevanju, dajanju sodb, kritiziranju, navzkrižnem zasliševanju ter odvrčanju od problema (Matos, 1994, str. 48).

Ena izmed težav v komuniciranju se kaže tudi v pomanjkanju povratne informacije. Povratna zveza je odgovor sprejemnika na oddajnikovo sporočilo, s katerim pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in način razumevanja tega sporočila. Biti mora koristna, opisna in ne ocenjevalna, specifična in ob pravem času ter ne sme begati (Rasberry, Lemoine, 1986, str. 168–170).

Kakovostna in pravočasna povratna informacija vodi k večji motiviranosti zaposlenih in pripadnosti podjetju. Pripomore k hitrejšemu in bolj učinkovitemu premagovanju problemov, prihranku časa in denarja, krepitvi zaupanja in dobrim medsebojnim odnosom (Zidar Gale, Gale, 2000, str. 46).

V nadaljevanju so predstavljeni medosebni odnosi znotraj tima kot pomemben dejavnik ustvarjanja pozitivne klime, zadovoljstva pri delu, medsebojnega sprejemanja, spoštovanja in pripadnosti. Kot najpomembnejši komponenti, ki ju opredeljujejo medsebojni odnosi, sta prikazani zaupanje in konflikti.

3.4. Medosebni odnosi

»Ne delamo drug za drugega – delamo drug z drugim.« Stanley C. Gault

Za dobre medsebojne odnose je pomembno, da si člani tima zaupajo, spoštujejo medsebojne razlike v mišljenju ter uživajo v zadovoljstvu ob doseženih posameznih in skupnih ciljih. Pozitiven odnos do samega sebe samo še stopnjuje uspešnost različnih odnosov, ki sestavljajo naše življenje in določajo naš uspeh (Shinn, 1999, str. 64).

Za učinkovito udejanjanje odločitev potrebujemo znotraj socialne strukture tima simbiotično razmerje, v katerem vsi dobivajo, imajo koristi ter skupne interese, ki temeljijo na vzajemnem zaupanju (Adizes, 1996, str. 183).

Glavna značilnost medosebnih odnosov je priznavanje različnosti, lastnega mišljenja. Pomembna značilnost je tudi možnost oziroma sposobnost dajanja in sprejemanja povratne informacije. Vzajemnost odnosov je naslednja značilnost in predstavlja enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. V medsebojnih odnosih je omogočena pravica vsakogar do osebnega izražanja in individualnosti ter priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje (Možina et al., 1994, str. 653–655).

Nesebično sodelovanje tima predstavlja največji uspeh, ki vodi v boljšo medsebojno poznavanje sodelavcev in ustvarjanje sproščenega pozitivnega ozračja. Ta preprečuje frustracije v podjetju in timu ter spodbuja k učinkovitemu reševanju problemov, k večji povezanosti zaposlenih, zaupanju sodelavcev ter identifikaciji skupnim vrednotam in poslovnim ciljem samega tima in podjetja (Matos, 1994, str. 38–39).

Medsebojni odnosi se izboljšajo, ko iz svoje medsebojne komunikacije izločimo posploševanje in domnevanje, primerjanje, negacije in osebne obtožbe. Na podlagi tega začne rasti medsebojno zaupanje in se krepi sodelovanje. Ko pri zaposlenih začutimo pripadnost podjetju, ki se gradi dlje časa, lahko pričakujemo od zaposlenih, da bodo postali gonilna sila pri reševanju problemov in dajanju pobud. Pri ustvarjanju pripadnosti podjetju je pomembno, da zaposleni poznajo cilje in skupne interese podjetja (Zidar Gale, Gale, 2000, str. 46).

»Ne sprašujte, kaj vaši kolegi lahko naredijo za vas, raje vprašajte, kaj vi lahko naredite zanje.«
Earvin Magic Johnson

Naslednja točka opredeli konflikt, njegov pomen na vzpostavitev zdravih medsebojnih odnosov in možne konstruktivne načine njihovega reševanja. Prikazane so tudi pozitivne lastnosti konfliktov ter njihove pojavne oblike (konstruktivni in dekonstruktivni konflikti). Dojemanje in reševanje konfliktov pomembno vpliva na nadaljnjo uspešno sodelovanje in delo v timu.

3.4.1. Konflikti

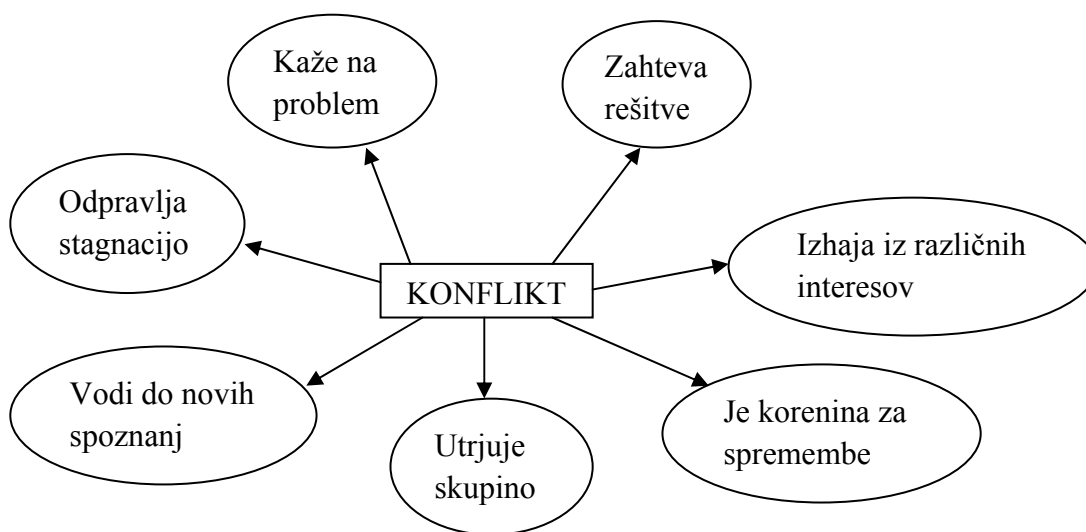
Dejstvo je, da ljudje dosežemo več, kadar delamo z drugimi, ne pa drug proti drugemu.« dr.
Allan Fromme

Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli in čustev v posamezniku ali med člani v skupini (Možina et al., 1994, str. 641). Konfliktni odnosi so lahko posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi, kulturi in nespoštovanju delovnih norm. Takšni odnosi lahko privedejo do motenj v procesu komuniciranja, manjše uspešnosti pri delu, poslabšanja kakovosti medosebnih odnosov in razumevanja drugih članov tima oziroma kolektiva (Možina, 1992, str. 204).

Pri obravnavanju konfliktov je potrebno spoznati tri šole, ki različno gledajo na pojav konfliktov. Prva in najzgodnejša šola vključuje tradicionalni pogled na konflikte, ki jih opredeljuje kot negativne in spodbuja izogibanje konfliktnim situacijam. Drugi, human relations (človeški odnosi) pogled ugotavlja, da je konflikt naraven, neizogiben in predstavlja potencial pozitivne sile v določanju timskih dosežkov. V zadnjih 25 letih se je uveljavil sodelujoči pogled, ki konflikte postavlja kot nujno potreben dejavnik za kreativnost, inovativnost, kritičnost in uspešnost timov (Robbins, 1998, str. 434–436).

Pozitivne lastnosti konflikta, ki jih lahko vzamemo tudi kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti, so prikazane na spodnji sliki.

Slika 5: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: Lipičnik, 1991, str. 35.

Pozitivne strani konfliktov so torej, da kažejo na probleme, zahtevajo rešitve, odpravljajo stagnacijo, izhajajo iz različnih interesov, ustvarjajo spremembe, vodijo do novih spoznanj in utrjujejo skupino.

Metode sodelovanja so ene izmed najbolj pogostih načinov za spreminjanje konfliktnih situacij. Sem spadajo razgovori, sestanki, izmenjava mnenj, pogajanja, primeri iz prakse, igranje vlog, didaktične in poslovne igre, akcijsko učenje, programi razvoja in drugi (Možina et al., 1994, str. 658). Na tej metodi gradijo tudi programi delavnic izgradnje tima, kadar rešujejo problem konfliktov.

Konflikti bi se morali razreševati na nevtralnih tleh, stran od bistva konflikta, pri tem pa bi se morali osredotočiti na rešitve in ne na probleme ali osebne pomanjkljivosti (Sang, 2001, str. 119). Ena izmed možnosti je delavnica izgradnje tima, ki poteka neodvisno na nevtralnih tleh.

V naslednji tabeli je prikazana razdelitev konfliktov po Hart-u na konstruktivne in destruktivne.

Tabela 2: Oblike konfliktov

Destruktivni konflikti	Konstruktivni konflikti
Odvzema energijo pomembnejšim nalogam.	Odpira nova vprašanja, področja.
Uničuje moralo članov tima.	Rezultati so vidni v rešitvi problemov.
Zmanjšuje notranjo sodelovanje in razdeli tim na time znotraj tima.	Poveča sodelovanje in vključenost posameznikov.
Neodgovorno in obžalovanja vredno obnašanje polno preprirov.	Odprta komunikacija, spoznavanje drug drugega, osebna rast, ventil za sproščanje čustev in stresa.

Vir: Parker, 1990, str. 41.

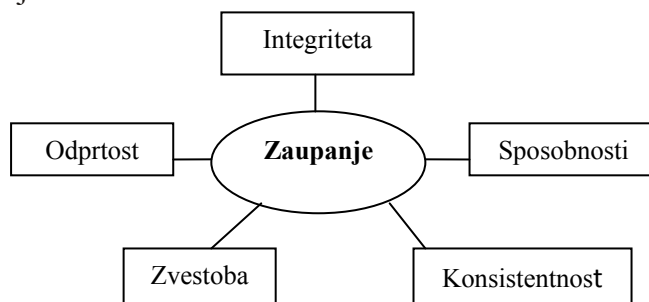
Konflikt je v samem bistvu zdrav, saj omogoči soočenje nasprotnih strani, raziskovanje novih zamisli, preizkušanje konceptov in mnenj in s tem tudi širi prostor ustvarjalni domišljiji. Pomembno je, da je obravnavan konstruktivno, kajti na ta način lahko pripelje do široke palete različnih možnosti, ki obstajajo na poti k razrešitvi problema in ustvari pogoje za kreativno delovanje. Pri reševanju konfliktov je potrebno paziti na hkratno doseganje skupnih, želenih rezultatov ter kakovost medsebojnih odnosov v procesu reševanja problemov.

V nadaljevanju je predstavljeno zaupanje kot vrednota na kateri temelji ustvarjalna organizacija. Prikazane so še njegove dimenzije ter dejavniki, ki vplivajo na izboljšanje zaupanja med člani znotraj tima. Vzpostavitev le-tega je osnova za dolgoročno uspešno delo v določenem timu.

3.4.2. Zaupanje

Če združimo čustveno in osebno razsežnost zaupanja, pridemo do pojmovanja zaupanja kot vrednote, ki jo lahko opredelimo kot relativno trajno pozitivno čustveno in motivacijsko naravnost posameznika, skupine, ki vpliva na njegovo značilno ravnanje. Zaupanje je med drugim temeljna vrednota ustvarjalne organizacije (Mayer, 2004, str. 349). Je značilnost zelo uspešnega tima, kjer člani verjamejo v integriteto, karakter in sposobnosti vseh sodelavcev v timu (Robbins, 1998, str. 293). Na spodnji sliki so prikazane dimenzije zaupanja.

Slika 6: Dimenzije zaupanja



Vir: Robbins, 1998, str. 294.

Koncept zaupanja opiše in identificira pet dimenzij. Prva dimenzija je integriteta, ki zajema pravičnost in resnicoljubnost, druga so strokovne in osebnostne sposobnosti, tretjo dimenzijo predstavlja konsistentnost, kamor spadajo zanesljivost, predvidljivost in dobra presoja v kritičnih situacijah. Četrta dimenzija zaupanja je zvestoba, peta pa odprtost in prosta delitev idej in informacij (Robbins, 1998, str. 294).

Zaupanje je večje med sodelavci, ki se poznajo dalj časa, odvisno pa je tudi od prisotnosti sodelovanja in tekmovalnosti (Rozman, 2004, str. 336). Med člani tima vodi v odprto komunikacijo in ustvarjalno sodelovanje, ki spodbuja domišljijo ter odpira možnost novim, nenavadnim zamislim.

Navzočnost zaupanja pomembno izboljša proces učenja, spodbuja inovativnost, prost pretok znanja in informacij, sprejemanje tveganj in večjo čustveno stabilnost članov. Njegovo pomanjkanje je ena od najpomembnejših ovir učinkovitega pretoka znanja. Zaupanje je torej v sodobnih združbah ključnega pomena, ker lahko spodbuja ali zavira celoten proces učenja združbe (Sitar, 2004, str. 351).

V naslednjem poglavju so prikazane tehnike izgradnje tima, ki jih le-ti uporabljajo za izboljšanje delovanja, večjo učinkovitost in uspešnejše doseganje zastavljenih ciljev. Predstavljeno je izobraževanje timov, ki postaja vse bolj pomembno, aktivno in usmerjeno v združevanje teorije s prakso. V prvem delu so prikazani trendi izobraževanja ter želje po bolj nekonvencionalnem učenju, ki lahko omogoči uspešnejše in lažje učenje ter dolgotrajnejše učinke.

4. TEHNIKE IZGRADNJE TIMA

4.1. Izobraževanje timov

Vse večja globalizacija zahteva od človeka drugačno izobraževanje, ki razvija zmožnosti učenca za neodvisno razmišljanje, opazovanje, uporabo znanja, trenira ustrezne presoje in sodelovanje z ostalimi, da bi razvili nove situacije. Cilj izobraževanja postaja učenje ljudi, kako se učiti, reševati probleme, združiti staro z novim ter kako kombinirati podatke v novo rešitev (Lipičnik, 2001, str. 338).

Ljudje si sami ustvarjajo svoje priložnosti. Da bi jih znali prepoznati, je potrebno neprestano učenje in strokovna rast, kamor lahko vključimo tudi dodatno izobraževanje ter sodelovanje na seminarjih in delavnicah (Shinn, 1999, str. 140). Šolanje pripomore k izboljšanju tehničnega znanja članov tima in razvijanju vodstvenih in medsebojnih odnosov v timu. Da bi uspešno kljubovali sedanjim in prihodnjim izzivom, je potrebno tovrstno znanje nenehno spremljati in izpopolnjevati. Na šolanje ne smemo gledati kot na velik strošek, saj vpliva na storilnost in izboljšanje delovanja tima (Heller, Hindle, 2001, str. 412).

Aktualna znanja se v managementu vse manj pridobivajo na klasičen način (študij literature). Sodobne metode tipa »learning by doing« (učenje z delom) pomenijo aktivno obravnavanje konkretnih primerov pod vodstvom mentorja in možnostjo poseganja v ustrezne banke podatkov v podjetju in okolju. Klasični individualni študij vzame preveč časa brez možnosti kreativnega dialoga in poseganja v aktualno problematiko. Prav zato redni študij zaposlenih vse bolj izgublja pomen (Mayer, 1994, str. 112).

Zaradi pomanjkanja časa, vse hitrejšega tempa, kriznega odločanja, vse bolj cenjene kreativnosti in iznajdljivosti nove načine izobraževanja in pridobivanja določenih znanj predstavljajo vse bolj priznane delavnice, ki potekajo v naravi in združujejo teorijo s prakso. Dajejo torej možnost, da se naučeno teoretično znanje uporabi na praktičnih primerih in tako ostane dlje časa. S tem, ko počnemo nekaj popolnoma neznačilnega, se med drugim borimo tudi proti dolgočasju in brezbržnosti (Sang, 2001, str. 143).

Zelo spodbudno za kreativno delo je naravno okolje, kjer skupina lahko dela v miru. Pogovori med sprehodom ali med rekreativnim telesnim sproščanjem pogosto odkrijejo nove razsežnosti problemov, ki jih skupina obravnava, s tem pa tudi nove poti do rešitev oziroma odločitev. Duševna, telesna in čustvena sprostitev neposredno vplivajo na obstoj miselnih preobratov, vrednostnih zasukov, novih asociacij itd. Sredi narave se človek zave svoje relativnosti in odvisnosti od okolja, egocentričnosti, ki ga pogosto peha v dvom o lastni duhovni biti, pomisli na sočloveka, na druga bitja in okolje. (Mayer, 1994, str. 144–145).

Človeška bitja v skupini dobro delujejo, kar je zlasti opazno pri športnih timih, kjer ljudje instiktivno sodelujejo, prevzemajo odgovornost in uveljavljajo odločitve v dobro svojega tima. Da bi to sodelovanje prenesli v delovno okolje, morajo člani tima premagati vsa nagnjenja, da bi se branili drug pred drugim. Zato je pomembno, da spodbujamo člane tima, da bodo skupaj preživeli čim več časa, saj so ljudje po naravi socialna bitja, ki s spoznavanjem posebnih znanj in dobrih strani drugih želijo premagati začetno zadržanost (Heller, Hindle, 2001, str. 384).

Delavnice timskega dela se mi zdijo zelo dobra rešitev teh začetnih problemov, saj se člani tima spoznajo v drugačnem okolju, kjer lahko poleg strokovne kvalitete uvidijo tudi druge kvalitete ostalih članov tima. Ker ponavadi le-te potekajo v naravi, lahko z njihovo pomočjo spoznamo svojo majhnost in potrebo po sožitju z ostalimi ljudmi in samo naravo. Pomagajo pa nam lahko tudi pri iskanju nenavadnih, a uporabnih in enostavnih rešitev, na katere na delovnem mestu morda sploh ne bi pomislili.

Drugi del obravnava dokaj novo in še nepoznano obliko izobraževanja timov – delavnico izgradnje tima. Te poskušajo na drugačen način, v drugačnem, bolj sproščenem okolju izboljšati socialno strukturo tima, izboljšati komunikacijo, povečati ustvarjalnost, prikazati možne načine reševanja konfliktov, prikazati teorijo na praktičen način ter na splošno združiti prijetno s koristnim.

4.2. Novi načini izobraževanja timov – delavnice izgradnje tima

Vse več podjetij v svoje delo s timi uporablja metode za razvoj timsko usmerjene kulture. Ena izmed metod učenja in razvoja vključuje delavnice, na katerih člani tima bolje spoznajo komunikacijske sposobnosti, sodelovanje na sestankih, poslušanje, reševanje konfliktov, postavljanje ciljev in ostale teme ter spretnosti, ki so potrebne za uspešno sodelovanje v timu. Delavnice izgradnje tima so dobra podpora učenju, zahtevnejšim razvojnim nalogam in napredku. Žal nekateri ciniki v podjetjih temu zaradi mišljenja, da so delavnice polne »nakladanja«, ne posvečajo velike pozornosti. (Parker, 1990, str. 137-140)

Vse več podjetij pri svojem delu s timi uporablja metode za razvoj timsko usmerjene kulture. Ena izmed metod učenja in razvoja vključuje delavnice, na katerih člani tima bolje spoznajo komunikacijske sposobnosti, sodelovanje na sestankih, poslušanje, reševanje konfliktov, postavljanje ciljev in ostale teme ter spretnosti, ki so potrebne za uspešno sodelovanje v timu.

Osnovna delavnica izgradnje tima vključuje načrtovanje in postavljanje ciljev, razdelitev vlog, reševanje problemov, pogajanja ter spoštovanje dogovorov. Spretnosti, potrebne za uspešno sodelovanje v timih, se nanašajo na teme, kot so mentorstvo, predstavitve, tveganje, etika, povratna informacija in ocenjevanje, neučinkoviti člani tima ter nagrade in priznanja (Parker, 1990, str. 149–150).

Strokovno usposobljeni inštruktorji se na programih izgradnje tima osredotočajo na spretnosti, potrebne za uspešno timsko delo. Najprej udeležencem delavnice predstavijo osnovne značilnosti uspešnih timov, kako identificirati lastni slog delovanja, povečati posameznikovo učinkovitost ter narediti načrt za izboljšave.

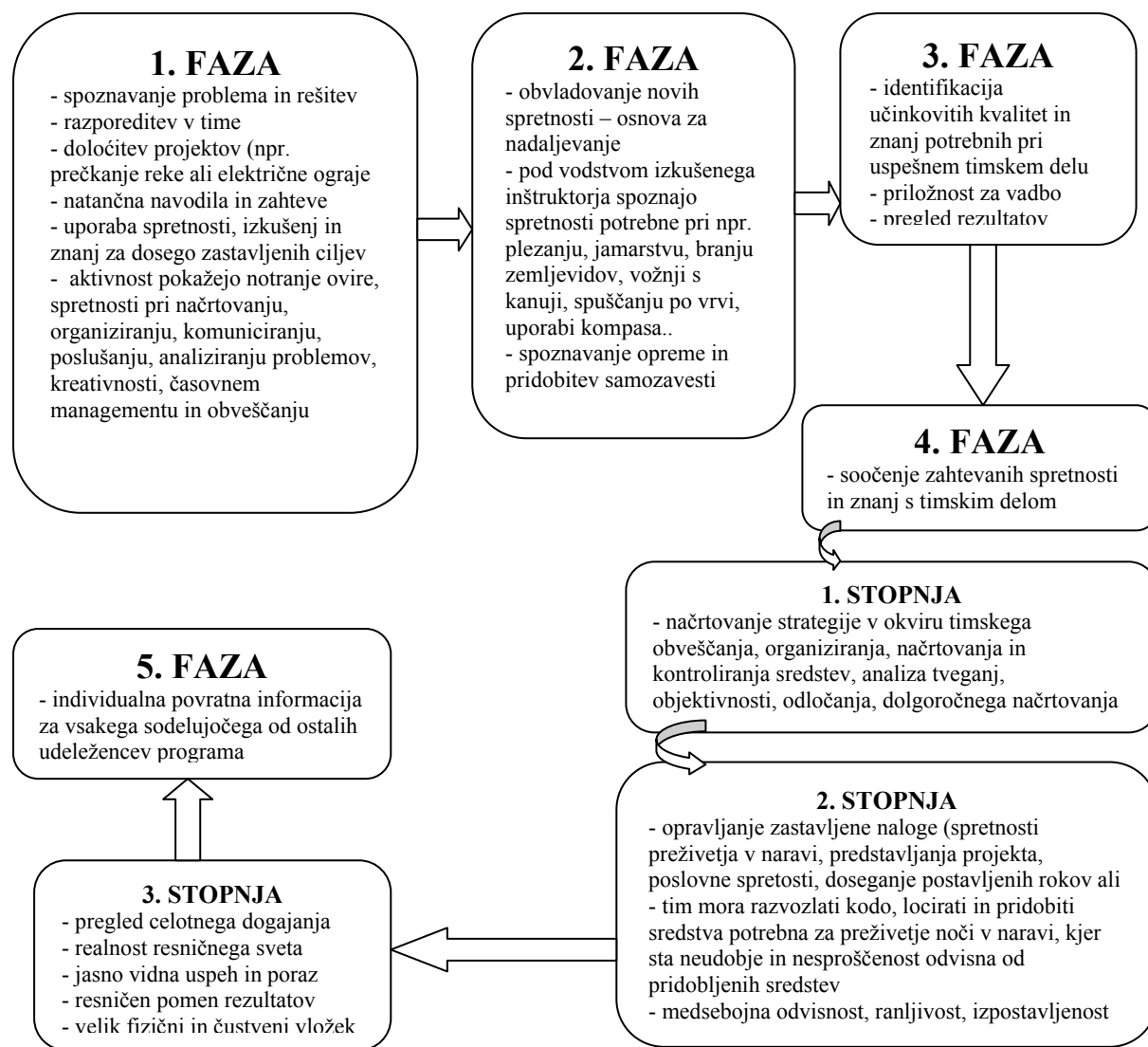
Timski dogodek pomeni druženje članov tima zaradi posebnega namena. Pogovori ponavadi tečejo o možnostih napredka tima. Zaradi sprememb in nepoznavanja lahko predstavljajo grožnjo, še posebej novoobstoječim timom. Člani tima se lahko počutijo ogroženi, nesproščeni zaradi konfrontacij, kazanja čustev, sramu ter se zato obnašajo zelo cinično. Za doseg optimalnih rezultatov na timskem dogodku morajo biti udeleženci odprti za nove načine dela, sproščeni in pripravljeni na sodelovanje (Chaudhry-Lawton et al., 1993, str. 234–235).

Delavnice izgradnje tima v naravi omogočajo udeležencem nenavadno izkušnjo. Zaradi drugačne lokacije, okolja, oblačil, zahtevanih znanj, spretnosti in pritiskov lahko ustvarijo širše, bolj tekoče, lažje sprejemljive spremembe in razvoj. Čustva in probleme razgalijo nemudoma, povratna informacija je takojšnja in pomembna (Chaudhry-Lawton et al., 1993, str. 236). Sledi splošen prikaz poteka tipičnega primera delavnice izgradnje tima.

Zunanji dogodki vključujejo delavnice izgradnje tima, ki pomenijo, da so aktivnosti, ki potekajo znotraj določenega tima pregledane in obdelane. Člani tima se učijo ob uporabi že obstoječih in novih spretnosti ter na izkušnjah iz preteklosti, ki jih nato vgrajujejo v prihodnost. Na delavnicah

timskega povezovanja pa izkušnja in doživetje sama po sebi zbližujeta člane tima in izboljšata njihove medsebojne odnose, katerih pomembnost se pokaže ob vrnitvi na delovno mesto (Chaudhry-Lawton, 1993, str. 236).

Slika 7: Potek programa izgradnje tima



Vir: Chaudhry-Lawton et al., 1993, str. 236–237.

Izbira aktivnosti temelji najprej na željah in interesih udeležencev, katerih upoštevanje se kaže v uživanju med aktivnostmi in večjo pripadnostjo timu zaradi občutka soustvarjanja. Program je nato potrebno prilagoditi starosti in zmožnosti posameznikov ter aktivnosti uskladiti s cilji, ki si jih vodja in izvajalec zastavita pred programom (Teran, 2006, str. 24).

Pri izbiri aktivnosti je potrebno paziti na izkušnost vodstva, organizatorja, saj se lahko drugače, na primer sproščanje pri paintballu, spremeni v krvoločno bitko in dosežemo nasproten učinek od zelenega. Aktivnosti so namreč lahko ventil za porajanje frustracij, le izkušen izvajalec pa

nastali položaj dvigne na konstruktivno raven. Da bi se izognili popolnoma dogovorjenim aktivnostim, je vključen element presenečenja, ki ohranja napetost skozi celotno delavnico (Teran, 2006, str. 24).

Delavnice izgradnje tima poskušajo preseči naše znane predstave o življenju in poiskati nove, nekonvencionalne rešitve, ki jih rutinsko in ustaljeno razmišljanje skrije globoko v našo podzavest. Hkrati pa lahko ustvarjajo navidezne krizne situacije, ki se dogajajo tudi v podjetju ter tako pomagajo spoznati učinkovite tehnike za sprejemanje dobrih odločitev.

V naslednjem delu so podrobneje predstavljene delavnice izgradnje tima, njihov potek, prednosti in vplivi na udeležence. Delavnice izgradnje tima postajajo tudi v Sloveniji vse večkrat uporabljeno orodje pri razvoju tima in medsebojnih odnosov med člani. Podjetja poskušajo z njihovo pomočjo dvigniti raven učinkovitosti, pripadnosti podjetju in timu ter vzpostaviti visok nivo sodelovanja in medsebojne pomoči pri reševanju problemov in doseganju zastavljenih ciljev.

5. DELAVNICE IZGRADNJE TIMA

V tem poglavju so na podlagi internih podatkov podjetja Creatoor d.o.o. opisane delavnice izgradnje tima in njihov pomen, značilnosti, vsebino in metode dela ter oblike delavnic.

Delavnica izgradnje tima (team building) predstavlja učinkovit program delavnic in vaj, s pomočjo katerih se skupina sodelavcev formira v tim in popolnoma uskladi za skupno delovanje ter uspešno doseganje skupnih ciljev. Poteka v neformalnem in sproščenem okolju, dejavnosti so ustrezno izbrane, cilji so jasno zastavljeni, od udeležencev pa se zahteva aktivno sodelovanje. Delavnice so lahko popolnoma običajne in potekajo v učilnicah in dvoranh ali popolnoma drugačne ter potekajo v naravi, na morju, v zraku, na tleh ali v divjini (Intervju z vodjo delavnic izgradnje tima).

V nadaljevanju je predstavljeno izkustveno učenje kot značilnost, na katerem temelji delovanje delavnic izgradnje tima.

5.1. Značilnosti delavnice izgradnje tima

Delavnice izgradnje tima temeljijo na izkustvenem učenju, kjer tim rešuje konkretne naloge in problemske situacije. Izkustveno učenje je način, kako se povežejo teorija in praksa, izkustveno spoznavanje resničnosti in konkretna akcija. Pri tej vrsti učenja igra bistveno vlogo osebna izkušnja. Človek se mora znati iz izkušnje nekaj naučiti in jo ob tem tudi povezovati z lastnim obstoječim znanjem (Interni vir podjetja).

Metode izkustvenega učenja upoštevajo celovito doživljanje osebne izkušnje posameznika. Med osrednje metode spadajo simulacije, igranje vlog, socialne igre, strukturirane naloge, skupinska interakcija, telesno gibanje ter sproščanje. Med podporne metode izkustvenega učenja spadajo

opazovanje procesa, fantaziranje in vizualizacija, ekskurzija, terenske izkušnje, metoda projektov in uporaba avdiovizualnih sredstev (Interni vir podjetja).

Naslednja točka predstavi razloge, zaradi katerih se podjetja in timi odločajo za udeležbo na delavnicah. Njihovo poznavanje je pomembno, saj lahko na njihovi podlagi ponudniki storitev oblikujejo dejavnosti in cilje, ki jih želijo udeleženci delavnice doseči.

5.2. Razlogi za udeležbo na delavnici izgradnje tima

Delavnice izgradnje tima prinašajo številne prednosti posamezniku, delovnemu timu in podjetju kot celoti. Zaposleni so velikokrat zasičeni z delovnim okoljem in ga večinoma povezujejo s stresnimi situacijami, zato tudi nuja po spremembi okolja. Delavnice izgradnje tima omogočajo prepoznavanje potencialov posameznikov, testiranje in določanje timskih vlog ter identifikacijo prednosti in slabosti tima kot celote (Interni vir podjetja).

V okviru izgradnje tima se gradi medsebojno zaupanje, povezanost, sodelovanje ter medsebojno podpiranje in spodbujanje med člani tima. Vsi ti dejavniki vplivajo na hitrejše reševanje problemov in na razvoj prijateljske, sproščene delovne klime, kjer člani eden drugega sprejemajo in zagotavljajo medsebojno enakopravnost. Na podlagi naštetih postavk poskuša delavnica izgradnje tima oblikovati delovno učinkovitost in uspešnost delovnega tima in s tem tudi podjetja. Želeni rezultat je torej usklajen in motiviran delovni tim (Interni vir podjetja).

V naslednji točki je predstavljena vsebina delavnice, natančen potek in izvajanja dela ter pristop izobraževanja.

5.3. Vsebina delavnice izgradnje tima

Učinkovito delavnico izgradnje tima je možno izpeljati le s predhodno analizo delovnih razmer in dejavnikov organizacijske klime, ki vplivajo na uspešnost timskega dela. Analiza omogoča razumevanje trenutnega delovanja tima ter njegovih posameznikov in pripravo programa usposabljanja, ki ustreza potrebam točno določenega tima (Interni vir podjetja).

Bistvenega pomena za učinkovito delo in izvedbo programa je tudi kakovostna vhodna informacija o želenih ciljih in rezultatih team buildinga s strani posloводства podjetja. V usposabljanje je pomembno zajeti želeno organizacijske vrednote, stališča, motivacijo (Interni vir podjetja).

Obstaja več načinov izvajanja delavnic izgradnje tima. Manjša skupina (8–12 ljudi) pod vodstvom trenerja začne z manj zahtevnimi vajami in t. i. ledolomilci. Skozi proces dela prehaja k vedno kompleksnejšim, zahtevnejšim nalogam. Optimalni čas delavnice naj bi bil nepretrgoma dva dni. Vaje in naloge so prilagojene vsaki skupini. Bistvo je uvid skupine, da je ključ do uspeha predvsem timsko delo. To je tudi bistvena razlika med skupino, ki pride na delavnico, in timom, ki odide domov (Intervju z vodjo delavnic izgradnje tima d.o.o.).

Delo na delavnici poteka v naslednjem zaporedju. Prva faza je postavljanje ciljev, kjer udeleženci team buildinga svoje osebne cilje uskladijo z osebnimi cilji ostalih članov v skupne cilje tima in njegovo vizijo. Druga faza temelji na razdelitvi vlog, kjer udeleženci spoznajo, razvijajo in dopolnijo svoje sposobnosti v skladu s timsko vlogo, ki jim je pisana na kožo. Rezultati analize timskih vlog posameznikov pomagajo pri odločanju, katere ljudi povezati v posamezen tim in kako razdeliti naloge tima, da bo ta deloval optimalno učinkovito in uspešno (Interni vir podjetja).

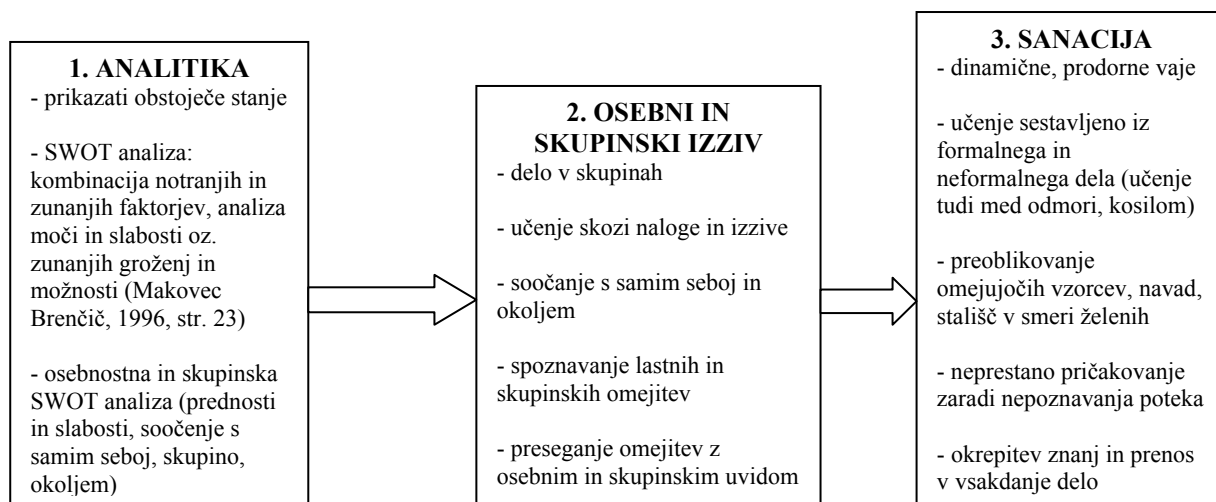
V tretji fazi se oblikujejo postopki. Udeleženci so seznanjeni z metodami načrtovanja ter prednostmi spremljanja in usklajevanja sedanje situacije z želenimi rezultati. Naučijo se tehnik poslušanja in sprejemanja mnenj, predlogov in idejnih rešitev svojih sodelavcev in sooblikovanja skupne rešitve, s katero se strinjajo vsi člani tima. Pomembno znanje, ki ga osvojijo udeleženci, je tudi prevzemanje odgovornosti, določanje prioritet, sprejemanje pravih odločitev in reševanje konfliktov, ki so hkrati lahko vir novih možnosti in idej (Interni vir podjetja).

Zadnja faza se posveča vzpostavljanju odnosov. S pomočjo posebnih vaj in tehnik se začne razvoj njihove večje pripadnosti timu, s čimer udeleženci povečajo medsebojno zaupanje in notranjo motiviranost za uspešno in učinkovito doseganje skupnih ciljev (Interni vir podjetja).

Pomembno spoznanje, ki ga mora ozavešiti vsak izmed udeležencev je, da je delo v timu boljše. Pomembno je tudi izgraditi zaupanje vase in v svoje sodelavce. Spoznavanje samega sebe, preizkušanje svojih zmožnosti, spoznavanje skupinske dinamike in vzpostavitev medsebojnega zaupanja med člani ustvari novo energijo, spodbuja sveže ideje in pristope pri reševanju posameznih skupinskih nalog (Interni vir podjetja).

Na naslednji sliki je prikazan pristop izobraževanja, ki temelji na treh fazah.

Slika 8: Pristop izobraževanja



Vir: www.creatoor.com/team_building/166/, 2007.

Bistveno sporočilo treninga je spoznanje, ki ga je že pred stoletji zapisal Charles Darwin:
»Ne preživijo najmočnejši, temveč najbolj prilagodljivi in vztrajni.«

Naslednja točka opredeli različne oblike delavnic izgradnje tima, njihov izbor in vpliv na končne rezultate.

5.4. Oblike delavnic izgradnje tima

Področje izbire aktivnosti je dokaj občutljiva zadeva. Najprej je potrebno upoštevati želje in interese udeležencev. Vodja, ki se odloča o aktivnosti, bi se moral posvetovati s skupino udeležencev in najti skupno rešitev. S tem bi dosegel dva cilja – udeleženci bi med aktivnostjo uživali, po drugi strani pa se poveča pripadnost timu, če ima posameznik občutek, da aktivnost soustvarja in je pri tem uslišan (www.creatoor.com/team_building/293/, 2007).

Možnih oblik programov izgradnje tima je veliko, glede na vedno večjo uporabo tovrstnega izobraževanja pa nastajajo vedno nove oblike, s katerimi se ponudniki storitev še bolj poskušajo približati potencialnim udeležencem. Prva oblika, ki jo bom predstavila, je intelektualni program, ki je usmerjen v intelektualno razumevanje izgradnje tima. Pri tej obliki udeleženci spoznajo pomen, prednosti in slabosti timskega dela, razumevanje razvojnih faz tima, timske vloge ter načine za uspešno in učinkovito timsko delo (Interni vir podjetja).

Druga oblika je klasični program. To je osnovni program, kjer udeleženci s pomočjo zanimivih in poučnih izzivov spoznajo timsko dinamiko, pomen in dvig zaupanja ter sodelovanja med člani tima. Poskušajo tudi doseči višjo produktivnost in večjo pripadnost timu in podjetju. Naslednja oblika je program izzivov, kjer se tim sooči z osebnimi in poslovnimi izzivi in priložnostmi za izboljšave. Razkrije njegove omejitve in pomanjkljivosti ter jih poskuša odpraviti. Uporablja torej SWOT analizo ter si kot cilj zastavi učinkovit in zanesljiv tim (Interni vir podjetja).

Ekstremni program temelji na izzivih, spoznavanju svojih in skrajnih meja vzdržljivosti ter odpira možnosti za osebni in poslovni preboj. Strateška delavnica pomaga timu spoznati strateški potencial in namen, omejitve in priložnosti ter nove poti za njihovo doseg. Program presenečenja pokaže, da ljudje najbolj rastejo, se razvijejo in največ naučijo, če jih nekaj preseneti (Interni vir podjetja).

Vse bolj moderna in uporabljena metoda delavnice izgradnje tima je navtični program, kjer se udeleženci naučijo, da je uspeh skupine odvisen od vsakega posameznika in njegove vloge v timu ter načina, kako pridobljene izkušnje uspešno prenesti v prakso in vsakodnevne izzive. Na podlagi dinamičnih vaj in zahtevnih nalog se naučijo komunikacije v stresnih situacijah, prepoznati pomen pretoka informacij in moči obojestranske komunikacije ter vzpostaviti sistem idealne komunikacije za obstoječo delovno okolje (Interni vir podjetja).

Zelo zanimivi možnosti sta tudi pustolovska avantura in izzivi preživetja v naravi, ki omogočata prenos načinov reševanja problemov in dogodkov iz narave v poslovni svet ter soočenje z nepredvidljivimi situacijami v vsakdanjem življenju in poslovnem svetu. Skozi učenje sožitja z naravo se razvijajo veščine, potrebne za preživetje v poslovnem svetu. Te so ravnanje v stresnih situacijah, inovativno razmišljanje, racionalno reševanje problemov, sodelovanje in timsko delo, zaupanje ter razvijanje strategij. Soočenje z okoljem in nepredvidljivimi situacijami ustvari vez med udeleženci, medsebojno odvisnost in prijetno timsko klimo (Interni vir podjetja).

V naslednji tabeli so prikazane vzporednice med prvinami preživetja v naravi in vsakdanu.

Tabela 3: Vzporednice med preživetjem v naravi in poslovnem svetu

Prvine preživetja	Vzporednice v vsakdanu
Orientacija s pomočjo narave	Vizija prihodnosti
Prepoznavanje užitnih gozdnih plodov	Prepoznavanje poslovnih možnosti
Iskanje in nabiranje hrane	Pravilen izbor informacij
Pridobivanje pitne vode	Finančni prilivi
Poznavanje zdravilnih zelišč	Kreativne rešitve situacij
Kurjenje ognja in priprava hrane	Vodenje projektov
Iskanje primernega zavetja in priprava prenočišča	Izbira pravih prostorov za posel in dom

Vir: Interni vir podjetja.

Naslednji del je namenjen praktičnemu primeru, kjer sem najprej predstavila ponudnika in uporabnika storitev, nato opisala obliko in izvedbo raziskave ter se lotila predstavitve rezultatov raziskave. V zadnji točki tega poglavja je predstavljeno ovrednotenje delavnic izgradnje tima in predlogi za njihove izboljšave.

6. PRAKTIČNI PRIMER

6.1. Predstavitev ponudnika storitev

Podjetje Creatoor je bilo ustanovljeno decembra leta 2003 in ima trenutno dvajset zaposlenih. Organizacijska struktura podjetja je razdeljena na spletno oblikovanje, kreativno, razvoj, izobraževanje (seminarji in delavnice, team buildingi in izkustveni turizem) ter ostala področja (zaščita intelektualne lastnine in revija ZaUspeh). V mojem diplomskem delu me bo zanimal le oddelek za izobraževanje na področju delavnic za izgradnjo timov. Omenjeno področje pokriva pet oseb, med katerimi so trije zunanji sodelavci podjetja Creatoor d.o.o. (Intervju z vodjo delavnic izgradnje tima).

6.2. Predstavitev uporabnika storitev

Metal Ravne d.o.o. je podjetje za proizvodnjo orodnih, nerjavnih in specialnih jekel, ki je bilo ustanovljeno leta 1620. Nosilni programi jekel iz proizvodnega programa so predvsem orodna in

hitrorezna jekla ter nekatera konstrukcijska in specialna jekla. Izdelki iz teh jekel so vstopni material za izdelavo delov za avtomobilsko, elektro, strojno, kemijsko, živilsko industrijo, gradbeništvo, rudarstvo, petrokemijo, vojno industrijo in za specialne namene (www.metalravne.si, 2007).

V podjetju je zaposlenih okrog 900 delavcev ter je locirano na Ravnah na Koroškem. V organizacijsko celoto so povezane naslednje proizvodne enote: jeklarna in valjarna gredic, kovačnica, valjarna profilov, proizvodnja svetlih profilov, priprava proizvodnje in vzdrževanje (www.metalravne.si, 2007). V diplomski sem se osredotočila na 12 zaposlenih v oddelku informatike, ki so se udeležili delavnice izgradnje tima.

6.3. Oblikovanje in izvedba raziskave

Podjetje potrebuje za rešitev raziskovalnega problema zunanje vire informacij, ki jih delimo na primarne in sekundarne. Sekundarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo podatkov, ki so že bili objavljeni ali so na voljo kot obstoječi viri. Primarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo novih, še ne objavljenih podatkov. Zagotavljajo najbolj osredotočeno in specifično zbiranje informacij za razrešitev raziskovalnega problema (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 82–88). Pri njihovem zbiranju lahko naletimo na težave, saj zahtevajo veliko časa in angažiranosti, poleg tega pa marsikateri posamezniki pri zbiranju teh podatkov niso pripravljeni sodelovati.

V svoji diplomski nalogi sem kot metodo obravnavanja uporabila enodimenzionalno statistično analizo o vplivih delavnic izgradnje tima na člane tima. Primarne podatke sem pridobila z raziskovalnim inštrumentom – vprašalnikom, pri katerem sem pazljivo izbirala oblike vprašanj (vprašanja odprtega/zaprtega tipa), pazila na razumljivost jezika – uporabljenih besed, in na smiselno zaporedje vprašanj. Vzorec je zajemal zaposlene v podjetjih, ki se še niso udeležili delavnice izgradnje tima, zaposlene, ki so se delavnice že udeležili ter zaposlene v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici.

Naslednja točka prikazuje rezultate raziskave. Rezultati so prikazani v grafični obliki in obrazloženi. V vsebinski del diplomske naloge sem vključila rezultate, ki najpomembneje vplivajo na izbrano temo, ostali izsledki opravljene raziskave pa so predstavljeni v Prilogi 4, 5, 6, 7 in 8.

6.4. Predstavitev rezultatov raziskave

6.4.1. Analiza ankete podjetij, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima

V vzorec anketiranih je bilo zajetih 60 zaposlenih v različnih podjetjih v Sloveniji, ki se še niso udeležili programa izgradnje tima.

V naslednji tabeli so predstavljeni osnovni podatki o anketiranih, ki še niso bili prisotni na tovrstnem izobraževanju.

Tabela 4: Podatki o anketiranih (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)

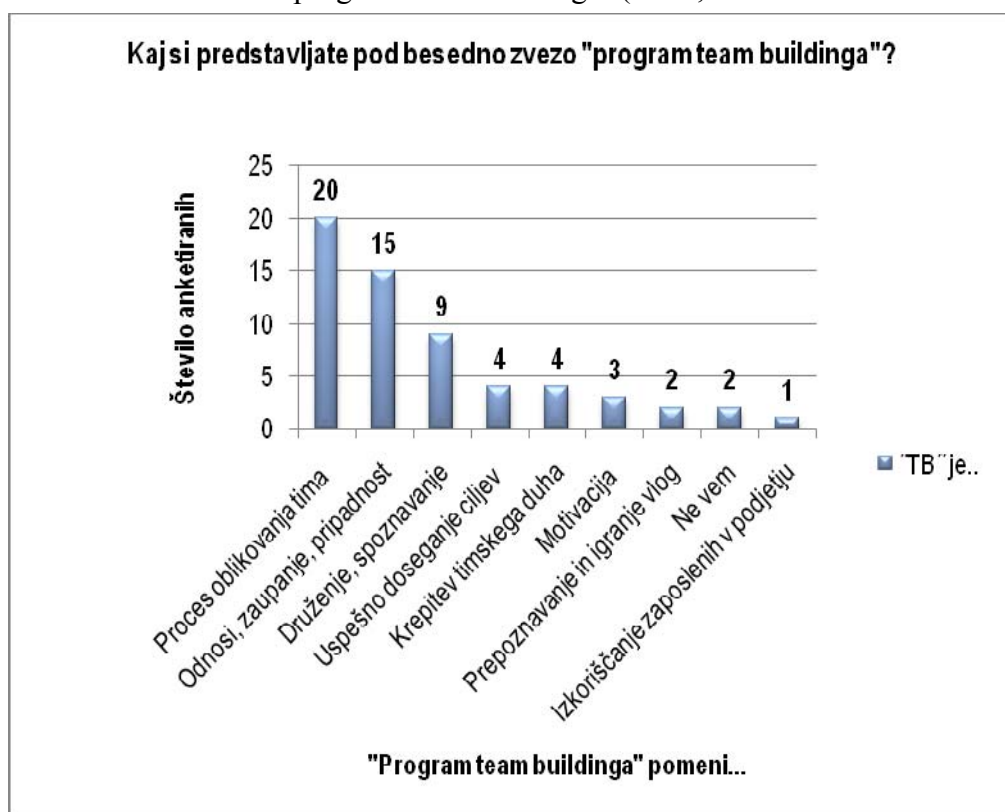
Spol			Starost			Položaj v podjetju		
Ženski	53 %	32	20–30 let	38 %	23	Strokovni kader	48 %	29
Moški	47 %	28	31–40 let	42 %	25	Vodje sektorjev	33 %	20
			41–50 let	10 %	6	Pripravniki in študenti	10 %	6
			51–60 let	10 %	6	Višji in srednji management	9 %	5
			Nad 61 let	/	/			

Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Pri analizi raziskave so v okvir praktičnega primera vključeni rezultati, ki najbolj prikažejo mnenja anketiranih o pomenu delavnic izgradnje tima. Razlaga ostalih rezultatov ankete je navedena v prilogi.

Na naslednji sliki je predstavljeno, kako anketirani razumejo pomen besedne zveze "program team buildinga" oziroma delavnice izgradnje tima. To vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo, kaj si anketirani predstavljajo pod izrazom "program team buildinga".

Slika 9: Pomen besedne zveze "program team buildinga" (n=60, niso se udeležili delavnice)

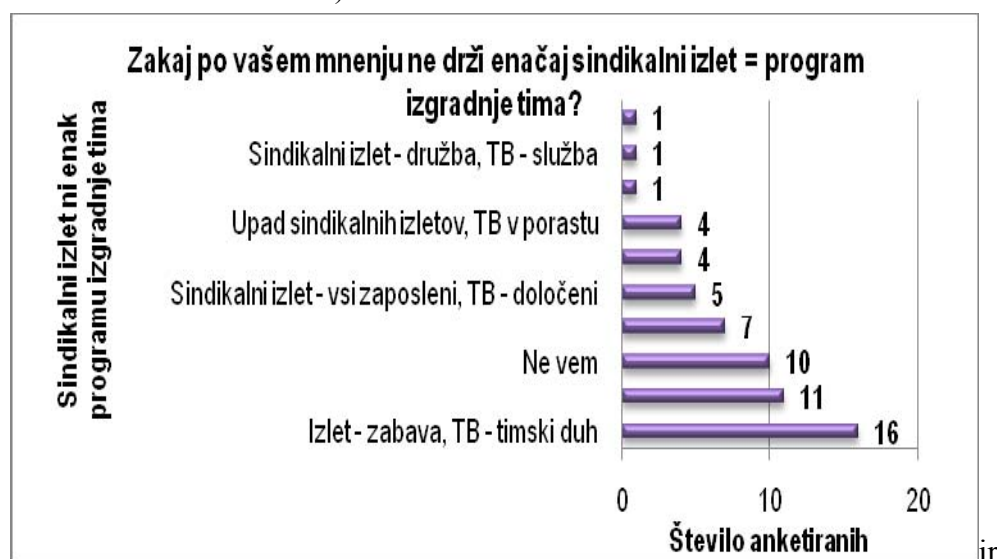


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je odprtega tipa, kar pomeni, da anketiranim niso bile dane možnosti obkrožiti odgovor, temveč so sami napisali svoje mnenje. Anketirani si pod besedno zvezo "program team buildinga" predstavljajo zelo različne stvari. Največji delež anketiranih (33 %) ima v mislih proces oblikovanja tima, sledijo medsebojni odnosi, zaupanje in pripadnost s 25 %, ter druženje in spoznavanje s 15 %. Kot je razvidno iz grafa, je izraz "program team buildinga" primeren, saj so skoraj vsi zadeli bistvo oziroma postavke, na katerih temelji delavnica izgradnje tima.

Na naslednji sliki je predstavljeno razumevanje razlik med programom izgradnje tima in sindikalnim izletom. Postavljeno vprašanje je vključeno iz razloga nepoznavanja delavnic izgradnje tima ter posledičnega enačenja sindikalnega izleta s programom izgradnje tima.

Slika 10: Dojemanje razlike med programom izgradnje tima in sindikalnim izletom (n=60, niso se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Postavljeno prašanje je prav tako odprtega tipa in se nanaša na zaznavanje razlik med sindikalnim izletom in programom izgradnje tima. Sindikalni izleti so najbolj poznan način povezovanja zaposlenih z različnimi dejavnostmi in so namenjeni predvsem sproščanju in veseljačenju. Tak način zbliževanja ima lahko pozitivne posledice za vzdušje v podjetju, mislim pa, da lahko z bolj strukturiranim pristopom, kot je denimo delavnica izgradnje tima, podjetje in zaposleni odnesejo veliko več in se ob tem tudi zabavajo. Na težavo, ki zahteva malce več prilagajanja, pa naletimo, ko na delavnico pridejo zaposleni v pričakovanju sindikalnega izleta.

Največ (27 %) anketiranih je kot glavno razliko navedlo, da si pod sindikalni izlet predstavljajo samo zabavo, pod program izgradnje tima pa krepitev timskega duha. 18 % jih meni, da je izlet fakultativen, program izgradnje tima pa strokoven. 17 % anketiranih ne pozna razlike med njima. Anketirani so dobro opisali razliko med sindikalnim izletom in programom izgradnje tima, zanimiv pa je visok odstotek anketiranih, ki ne poznajo razlike med njima. To po mojem mnenju sovпада s slabo prepoznavnostjo programa, ki ga te delavnice izvajajo.

Razlika med sindikalnim izletom in delavnico je navidezno majhna, v resnici pa zelo velika. Ob primerno izvedenem programu (ustrezno vodenje, strokovna refleksija) lahko ustvari tudi do nekaj 10–krat večji potencial in rezultat (interni vir podjetja Creatoor d.o.o.).

Na naslednji sliki je prikazano povprečje ocen o stopnji strinjanja s pomembnostjo določenih razlogov za udeležbo na delavnici izgradnje tima. To vprašanje sem postavila, ker so me zanimali glavni razlogi in problemi pri tiskem delu, zaradi katerih se zaposleni odločijo za sodelovanje na delavnicah in tovrstno pomoč pri izboljšanju timskega dela.

Slika 11: Povprečje ocen o stopnji pomembnosti razlogov za udeležbo na programu izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V vprašanju so me zanimali razlogi za udeležbo na programu izgradnje tima. Vprašanje je bilo razdeljeno na 8 trditev oziroma razlogov, pri katerih sem spraševala po stopnji pomembnosti razloga in njegovega vpliva na udeležbo. Na posamezno trditev so anketirani odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske lestvice, pri kateri so obkrožili stopnjo strinjanja s posameznim razlogom za udeležbo. Ocena 3 je zaradi bolj določne ocene namerno izpuščena.

Ta lestvica je sledeča (v oklepajih so navedene kratice, ki se upoštevajo pri slikah 12, 13 in 16):

5 – z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam (se popolnoma strinjam – močno)

4 – z navedeno trditvijo se strinjam (se strinjam)

2 – z navedeno trditvijo se ne strinjam (se ne strinjam)

1 – z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam (se sploh ne strinjam – manj)

Večina anketiranih je z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja 3,83 kot glavni razlog za udeležbo na delavnici izgradnje tima opredelilo problem motivacije in problem komunikacije. Kot

najmanj pomemben razlog za udeležbo so anketirani s povprečno oceno 2,83 navedli pojav konfliktov, saj se jim po mojem mnenju zdi le ena delavnica premalo za spremembo napetih odnosov med člani tima.

Na Sliki 12 (str. 29) je prikazano povprečje ocen o stopnji vpliva delavnice izgradnje tima na določene postavke po mnenju anketiranih. To vprašanje sem vključila, ker me je zanimalo, v kolikšni meri, po oceni anketiranih, delavnice izgradnje tima vplivajo na določene postavke, kot so pripadnost timu in podjetju, izboljšanje komunikacije, zmanjšanje konfliktov,...

Slika 12: Povprečje ocen o stopnji vpliva delavnice izgradnje tima na izbrane postavke (n=60, niso se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

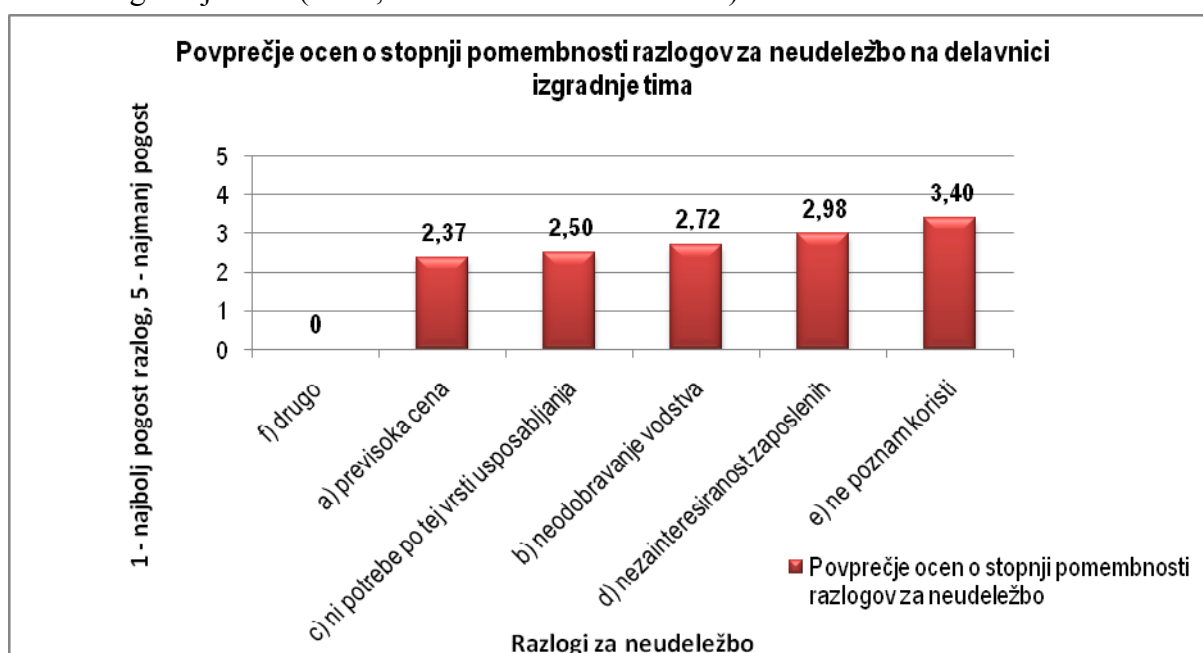
Vprašanje je razdeljeno na 15 podpostavk, pri čemer me je zanimal vpliv delavnice izgradnje tima na njih. Enako kot pri prejšnjem vprašanju, sem tudi pri tem uporabila 5–stopenjsko lestvico strinjanja.

Večina anketiranih je z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja 4,10 kot dejavnik, na katerega program izgradnje tima najbolj vpliva, opredelila boljšo komunikacijo in pretok informacij, saj so na programu spoznali učinkovite načine komuniciranja. Z visokim vplivom (ocena 3,90) so navedli še povečanje pripadnosti timu in prepoznavanje timskih vlog. Druženje v novem, drugačnem okolju omogoča boljše spoznavanje sodelavcev in posledično občutek odgovornosti do tima, v katerega so udeleženci vključeni.

Delavnica z obravnavanjem timskih vlog tudi pomaga udeležencem spoznati svojo vlogo in naloge v timu, katerim pri vsakdanjem delu podjetja ne posvečajo dovolj časa. Najmanjši vpliv delavnice, s povprečno oceno 2,53, so anketirani opazili pri povečanju zaupanja med člani tima, saj je zaupanje dejavnik, ki za svojo vzpostavitev potrebuje veliko časa, spoznavanja in skupnega dela.

Na naslednji sliki je prikazano povprečje ocen o stopnji strinjanja s pomembnostjo določenih razlogov za neudeležbo na delavnici izgradnje tima. To vprašanje sem postavila, ker so me zanimali glavni razlogi, zaradi katerih se podjetja, timi in njihove vodje ne odločijo za sodelovanje na delavnicah in tovrstno pomoč pri izboljšanju timskega dela.

Slika 13: Povprečje ocen o stopnji pomembnosti razlogov za neudeležbo na delavnici izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Tudi pri tem vprašanju je uporabljena 5–stopenjsko lestvico strinjanja, kjer 1 pomeni najbolj pogost razlog, 5 pa najmanj pogost razlog. Vprašanje je razdeljeno na 6 možnih odgovorov, pri katerih so me zanimale stopnje pomembnosti razlogov za neudeležbo na programu izgradnje tima. Odgovora f) drugo ni uporabil nihče.

Večina anketiranih je s povprečno oceno 2,37 kot najbolj pogost razlog za neudeležbo na delavnici izgradnje tima izpostavila previsoko ceno te vrste izobraževanja. Ta rezultat kaže, da podjetja niso pripravljena na vključitev novih načinov učenja še posebej kadar koristi niso točno določene in merljive. Podjetja na programe izgradnje tima še vedno gledajo kot na predrago plačano zabavo. S povprečno oceno 3,40 so anketirani kot najmanj pogost razlog za neudeležbo navedli nepoznavanje koristi takšnega usposabljanja, iz česar bi lahko razbrali, da se nekateri posamezniki vse bolj zavedajo koristi, ki jih prinaša tak način dodatnega izobraževanja.

6.4.2. Analiza ankete podjetij, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima

V vzorec anketiranih je bilo zajetih 30 zaposlenih iz različnih podjetij v Sloveniji, ki so se udeležili programa izgradnje tima. V naslednji tabeli so predstavljeni njihovi osnovni podatki.

Tabela 5: Podatki o anketiranih (n = 30, so se udeležili delavnice)

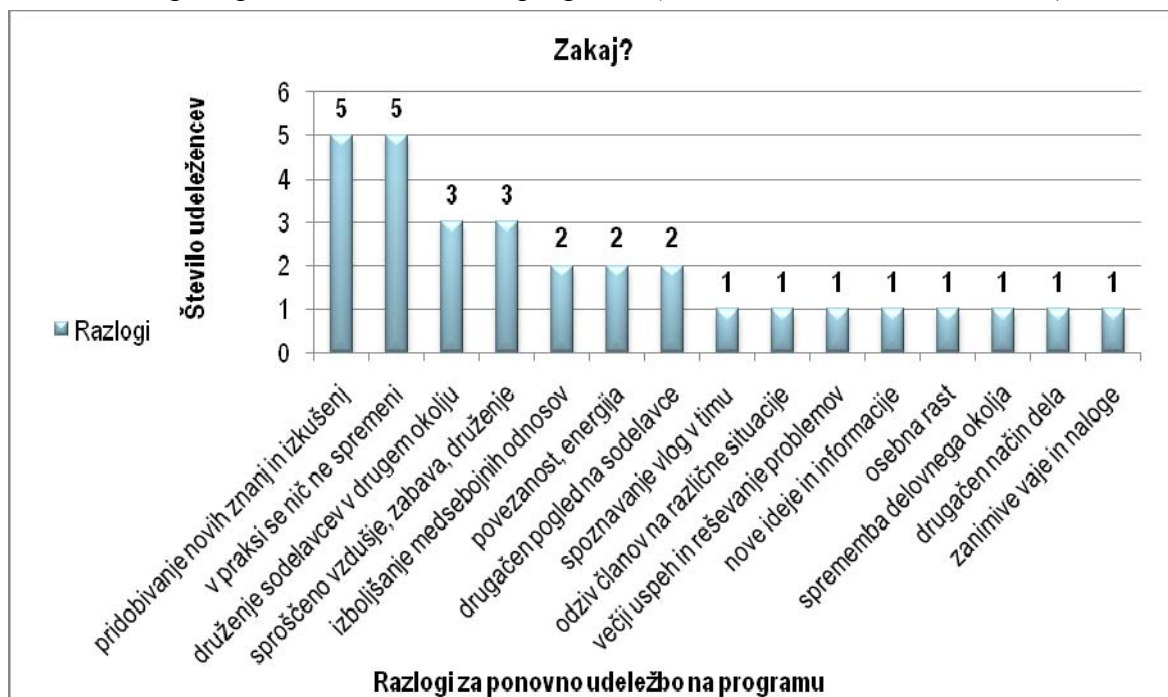
Spol			Starost			Položaj v podjetju		
Ženski	27 %	2	20–30 let	47 %	14	Strokovni kadri	40 %	12
Moški	73 %	8	31–40 let	40 %	12	Vodje sektorjev	33,33 %	10
			41–50 let	10 %	3	Delavci v proizvodnji	13,33 %	4
			51–60 let	3 %	1	Višji in srednji management	10 %	3
			Nad 61 let	/	/	Pripravniki in študenti	3,33 %	1

Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Podatki, ki najpomembneje vplivajo na mojo raziskavo, sledijo, ostali podatki in grafi pa so razloženi v prilogi.

Na Sliki 14 so predstavljeni razlogi za ponovno udeležbo oziroma neudeležbo na programu izgradnje tima, kot so jih navajali anketirani. Vprašanje o razlogih za ponovno udeležbo sem vključila, ker me je zanimalo mnenje anketiranih o programu, o koristnosti udeležbe, pozitivnosti rezultatov, ki vplivajo na ponovno odločitev za sodelovanje na delavnici.

Slika 14: Razlogi za ponovno udeležbo na programu (n=30, so se udeležili delavnice)



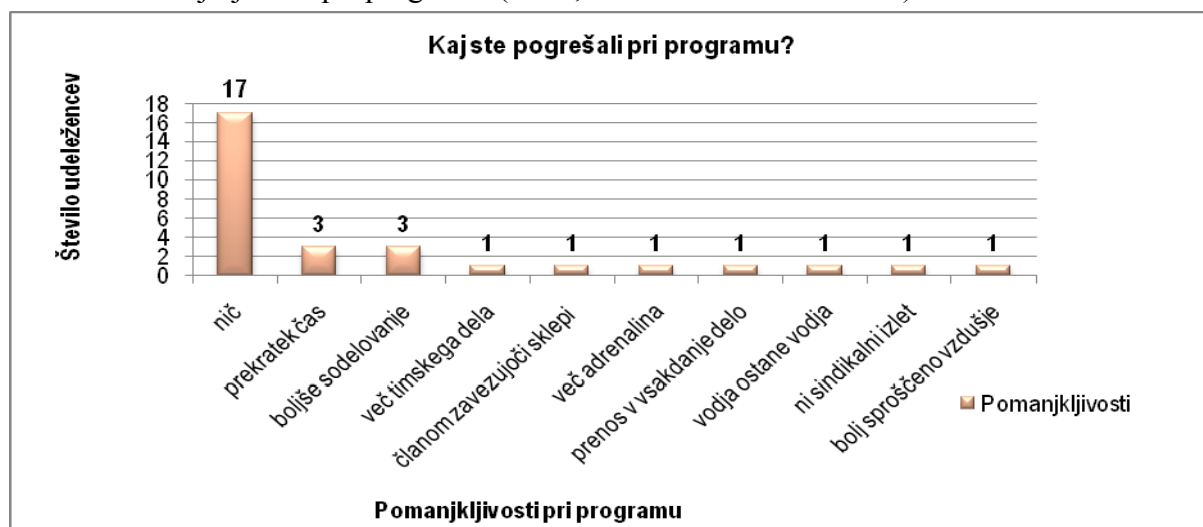
Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je odprtega tipa. Iz podatkov je razvidno, da so udeleženci navajali zelo različne razloge za ponovno udeležbo na delavnici izgradnje tima. Največ anketiranih (17 %) je kot razlog za ponovno udeležbo navedlo pridobivanje novih znanj in izkušenj. Prav tako 17 % pa je negativno ocenilo udeležbo na programu in se jim zaradi nespremenjenega delovanja in neuporabe naučenega v praksi ne zdi smiselna ponovna udeležba na delavnici. 10 % udeležencev je kot glavni razlog izpostavilo druženje s sodelavci v drugačnem okolju, prav tako 10 % anketiranih pa je kot razlog navedlo sproščeno vzdušje, zabavo in druženje.

Zanimivo je, da sta največja deleža udeležencev tako različno odgovorila na zastavljeno vprašanje. Prvi so izpostavili pridobivanje izkušenj, novih znanj, obnovo že pozabljenega znanja, drugi pa so kot glavno pomanjkljivost navedli neuspešen prenos iz teorije v prakso v vsakdanjem življenju, kar daje vedeti, da se lahko, ob kasnejšem trudu in podrobni analizi naučenega, programi še zelo izboljšajo. Pričakovano je tudi, da so program slabo ocenili vsi zaposleni v proizvodnji, katere delavnica izgradnje tima, zaradi neuporabe timskega dela v delovanju, niti ne omenja kot potencialne uporabnike.

Na naslednji sliki so predstavljene pomanjkljivosti pri programu, kot so jih doživljali udeleženci delavnice izgradnje tima. To vprašanje je zanimivo iz razloga, kako je mogoče program delavnice še izboljšati ter kako udeleženci sploh dojemajo sam potek dela.

Slika 15: Pomanjkljivosti pri programu (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

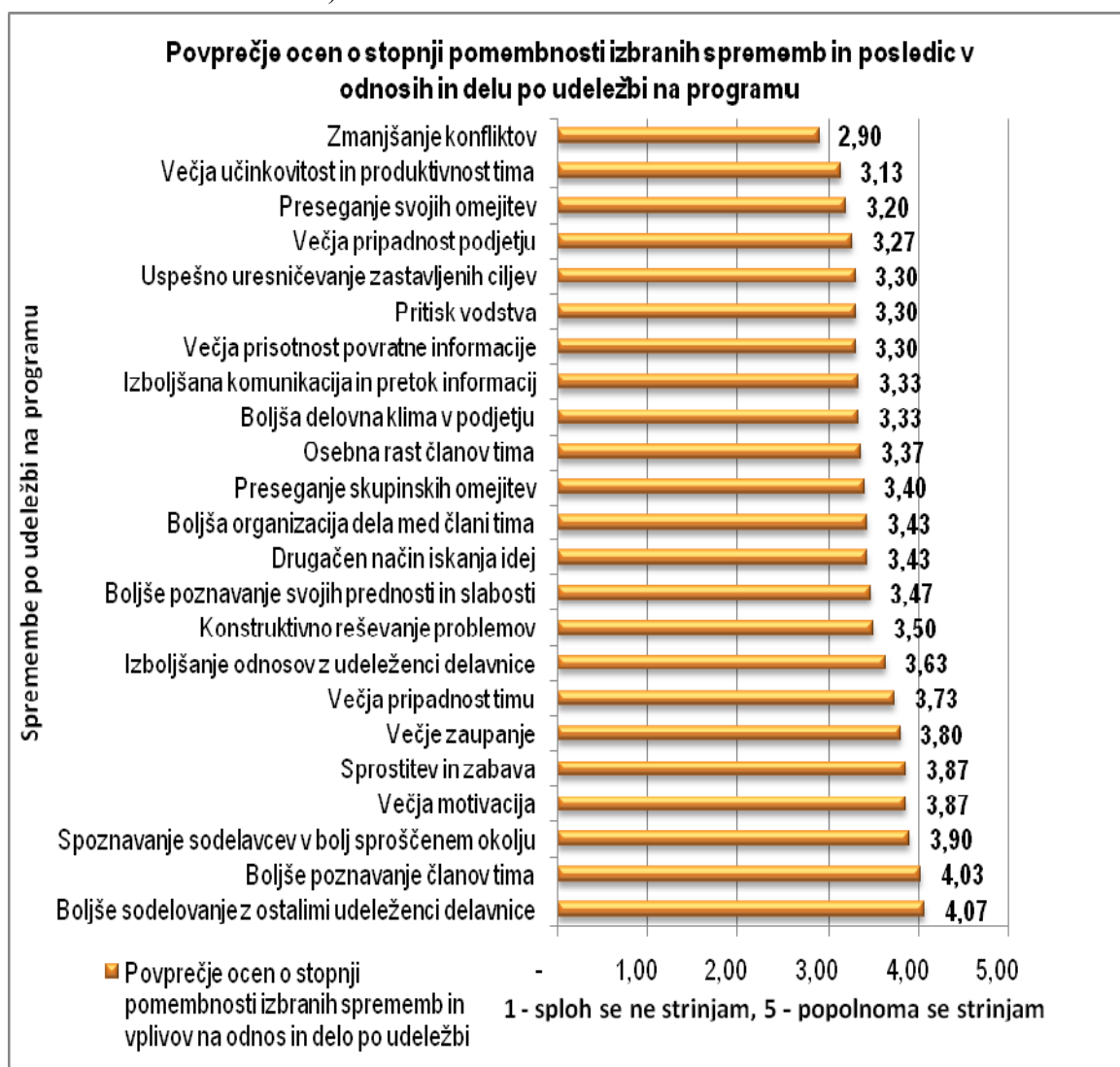
Po podatkih 57 % udeležencev pri programu ni pogrešalo nič. 10 % anketiranim se je zdelo trajanje delavnice za doseg vidnejših rezultatov prekratko, 10 % anketiranih pa je pogrešalo boljše sodelovanje med člani tima. Ostali anketirani so pogrešali še več adrenalina, več timskega dela, boljši prenos naučenega v vsakdanje delo, bolj sproščeno vzdušje, članom zavezujoče sklepe, dejstvo, da vodja ostane vodja tudi v času poteka delavnice ter da program izgradnje tima ni sindikalni izlet.

Omenjene pomanjkljivosti se dajo z malce drugače zastavljenim konceptom popraviti. Pomanjkljivosti, kot sta sproščeno okolje in dejstvo, da to ni sindikalni izlet, je potrebno jemati z rezervo, saj sta udeleženca že v osnovi pričakovala samo zabavo in ne dela.

Na Sliki 16 je prikazano povprečje ocen o stopnji strinjanja s pomembnostjo določenih sprememb in posledic v odnosih in delu po udeležbi na programu. To vprašanje sem vključila, ker so me zanimala mnenja anketiranih o pozitivnih spremembah in posledicah, ki so jih opazili pri delu in medsebojnih odnosih po udeležbi na delavnici izgradnje tima.

Vprašanje je bilo razdeljeno na 23 postavk, pri katerih sem spraševala po stopnji sprememb in posledic v odnosih in delu po udeležbi. Na posamezno trditev so anketirani odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske lestvice, pri kateri so obkrožili stopnjo strinjanja s posamezno spremembo in posledico. Ocena 3 je zaradi bolj določne ocene namerno izpuščena.

Slika 16: Spremembe in posledice v odnosih in delu po udeležbi na programu (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Večina anketiranih je z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja 4,07 kot glavno spremembo in posledico v odnosih in delu opredelila boljše sodelovanje z ostalimi udeleženci delavnice, s 4,03 pa sledi boljše poznavanje članov tima. Anketirani so na drugi strani z najnižjo povprečno stopnjo strinjanja 2,90 kot najmanjšo spremembo izpostavili zmanjšanje konfliktov.

Ti podatki kažejo, da se uspešnost programa izgradnje tima najbolj kaže v posledicah, kot so spoznavanje sodelavcev v bolj sproščenem okolju ter boljše poznavanje članov tima, nasprotno pa dejavnosti, uporabljene na delavnici izgradnje tima ne zmanjšajo konfliktov. Primarna naloga tovrstnega izobraževanja je spoznavanje sodelavcev v drugačnem okolju, kar posledično vpliva na boljše sodelovanje, sprejemanje ter večje zaupanje. Hkrati pa je v tako kratkem času oziroma ob enkratnem obisku delavnice nemogoče vplivati na globlje probleme v timskem delu, kot so rešitev konfliktov, večja učinkovitost in produktivnost.

6.4.3. Analiza ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima

V vzorec anketiranih je bilo zajetih 12 zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na programu izgradnje tima.

V spodnji tabeli so predstavljeni osnovni podatki, o zaposlenih v tem podjetju, ki se bodo udeležili delavnice izgradnje tima.

Tabela 6: Podatki o anketiranih (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

Spol			Starost			Položaj v podjetju		
Ženski	42 %	5	20 – 30 let	/	/	Vodja oddelka	8 %	1
Moški	58 %	7	31 – 40 let	33,33 %	4	Sistemiški analitik	8 %	1
			41 – 50 let	33,33 %	4	Administrator	17 %	2
			51 – 60 let	33,33 %	4	Informatik	67 %	8
			Nad 61 let	/	/			

Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V nadaljevanju so vključeni najpomembnejši rezultati za razvoj analize raziskave. Ostali rezultati so navedeni v prilogi. Na Sliki 17 (str. 35) so predstavljeni rezultati o seznanjenosti anketiranih s programom izgradnje tima. To vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo, kako dobro, če sploh, so s programom izgradnje tima seznanjeni anketirani.

Slika 17: Seznajenost s programom izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

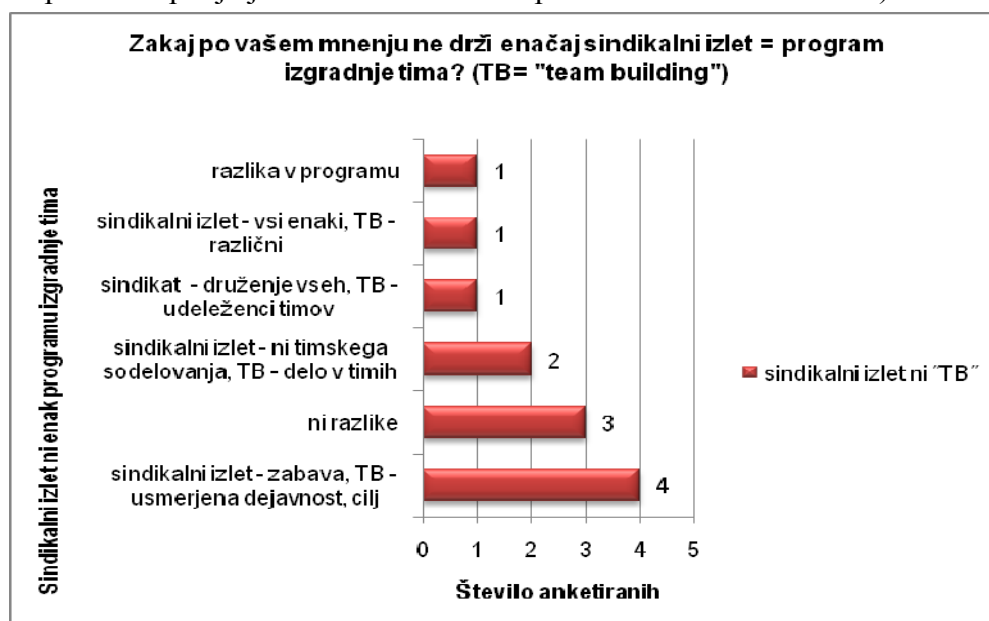


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Kar 33 % anketiranih je zelo slabo seznanjenih s programom, 25 % slabo, 42 % pa srednje dobro pozna program izgradnje tima. Za odgovora dobro in zelo dobro poznavanje programa se ni odločil nihče. Anketirani so se s programom seznanili šele pred odločitvijo za udeležbo na delavnici, in sicer preko vodje kadrovske službe, odgovori na zastavljeno vprašanje pa so potrdili slabo prepoznavnost programa, saj so jim vse podatke o njem posredovali zaposleni znotraj podjetja, anketirani pa so se šele nato začeli zanimati za potek in smisel te vrste programov (Intervju z vodjo kadrovskega oddelka v podjetju Metal Ravne d.o.o.).

Na spodnji sliki je predstavljeno razumevanje razlik med programom izgradnje tima in sindikalnim izletom. Postavljeno vprašanje me je zanimalo, saj ljudje velikokrat zaradi nepoznavanja enačijo sindikalni izlet in program izgradnje tima.

Slika 18: Dojemanje razlike med sindikalnim izletom in programom izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je prav tako odprtega tipa in se nanaša na zaznavanje razlik med sindikalnim izletom in programom izgradnje tima. Največ (34 %) anketiranih je kot glavno razliko navedlo, da sindikalni izlet predstavlja samo zabavo, program izgradnje tima pa je usmerjena dejavnost z določenim ciljem, h kateremu teži. 25 % ne pozna razlike med njima, 17 % pa meni, da na sindikalnem izletu ni potrebno timsko sodelovanje.

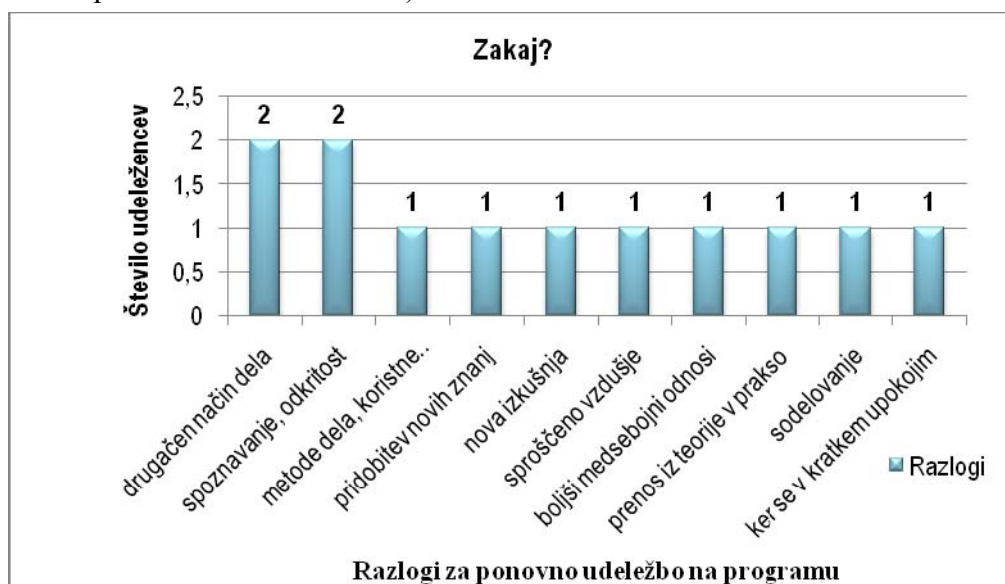
Večina anketiranih je dobro zadela glavno razliko med sindikalnim izletom in programom izgradnje tima, zanimiv pa je visok odstotek anketiranih, ki ne poznajo razlike med njima. To po mojem mnenju sovпада s slabo prepoznavnostjo programa, ki ga te delavnice izvajajo. Slaba prepoznavnost in nepoznavanje poteka, pristopa, bistva in cilja programa mogoče posledično tudi slabo vpliva na mnenje o njem.

6.4.4. Analiza ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici izgradnje tima

V vzorec anketiranih je bilo zajetih 12 zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na programu izgradnje tima.

Na spodnji sliki so predstavljeni razlogi za ponovno udeležbo oziroma neudeležbo na programu izgradnje tima, kot so jih navajali anketirani. Vprašanje o razlogih za ponovno udeležbo sem vključila, ker me je zanimalo, kateri so tisti razlogi, ki udeležence vodijo, da se še kdaj udeležijo delavnice izgradnje tima.

Slika 19: Razlogi za ponovno udeležbo na programu (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

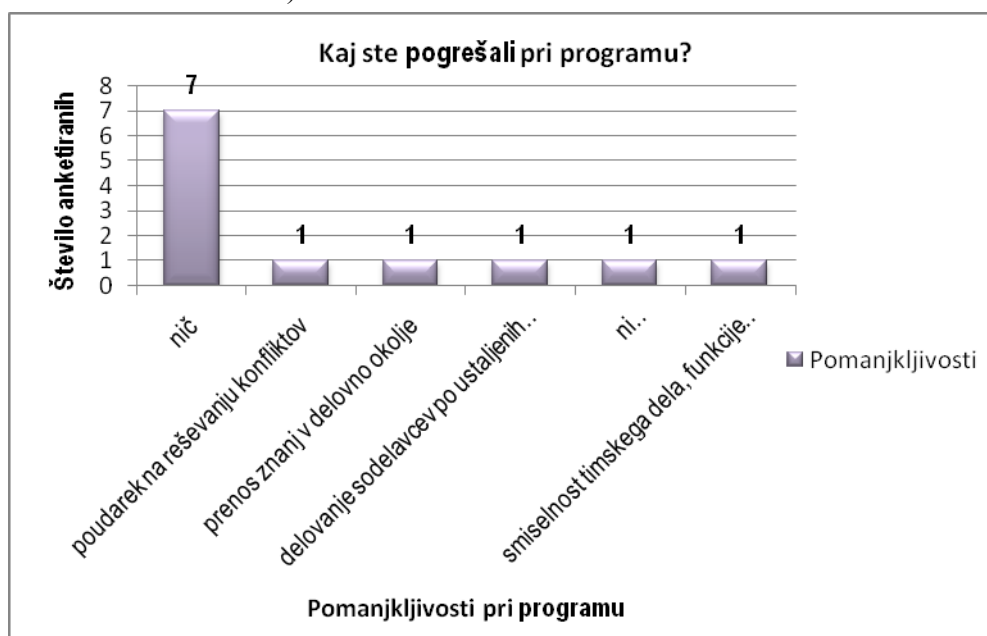
Postavljeno vprašanje se navezuje na vprašanje, kjer sem spraševala o koristnosti ponovne udeležbe na programu, pri katerem se zdi 83 % anketiranim koristno še kdaj udeležiti programa

izgradnje tima. Iz podatkov je razvidno, da so udeleženci navajali zelo različne razloge za ponovno udeležbo na delavnici.

Dvema anketiranima se zdi najpomembnejši razlog drugačen način dela, prav tako sta dva udeleženca kot razlog izpostavila spoznavanje sodelavcev ter odkritost v pogovorih in odnosih, ostali pa so kot razloge navedli še boljše medsebojne odnose, zanimive metode dela in koristne informacije, novo izkušnjo in pridobitev novih znanj. Omenili so še sproščeno vzdušje, prenos teorije v prakso ter samo sodelovanje. Eni udeleženci se zaradi skorajšnje upokojitve udeležba prav iz tega razloga ni zdela smiselna.

Na naslednji sliki je prikazano, kaj so udeleženci pogrešali pri programu izgradnje tima. Vprašanje sem postavila, saj so me zanimale napake ter možne izboljšave tega programa.

Slika 20: Pomanjkljivosti pri programu (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007

Po podatkih 58 % udeležencev pri programu ni pogrešalo nič. Ostali anketirani so pogrešali prenos znanja v delovno okolje, večji poudarek na reševanju konfliktov, predstavitev smiselnosti timskega dela ter funkcije posameznih članov. Ugotovili so, da po udeležbi na programu sodelavci še vedno delujejo po ustaljenih vzorcih, da še vedno ni uspešnega sodelovanja, komunikacije ter pretoka informacij (Intervju z vodjo kadrovskega oddelka v podjetju Metal ravne d.o.o.). Čeprav kar velik delež udeležencev na programu ni nič pogrešalo, bi se bilo dobro osredotočiti na pomanjkljivosti, ki jih je podalo ostalih 42 % udeležencev.

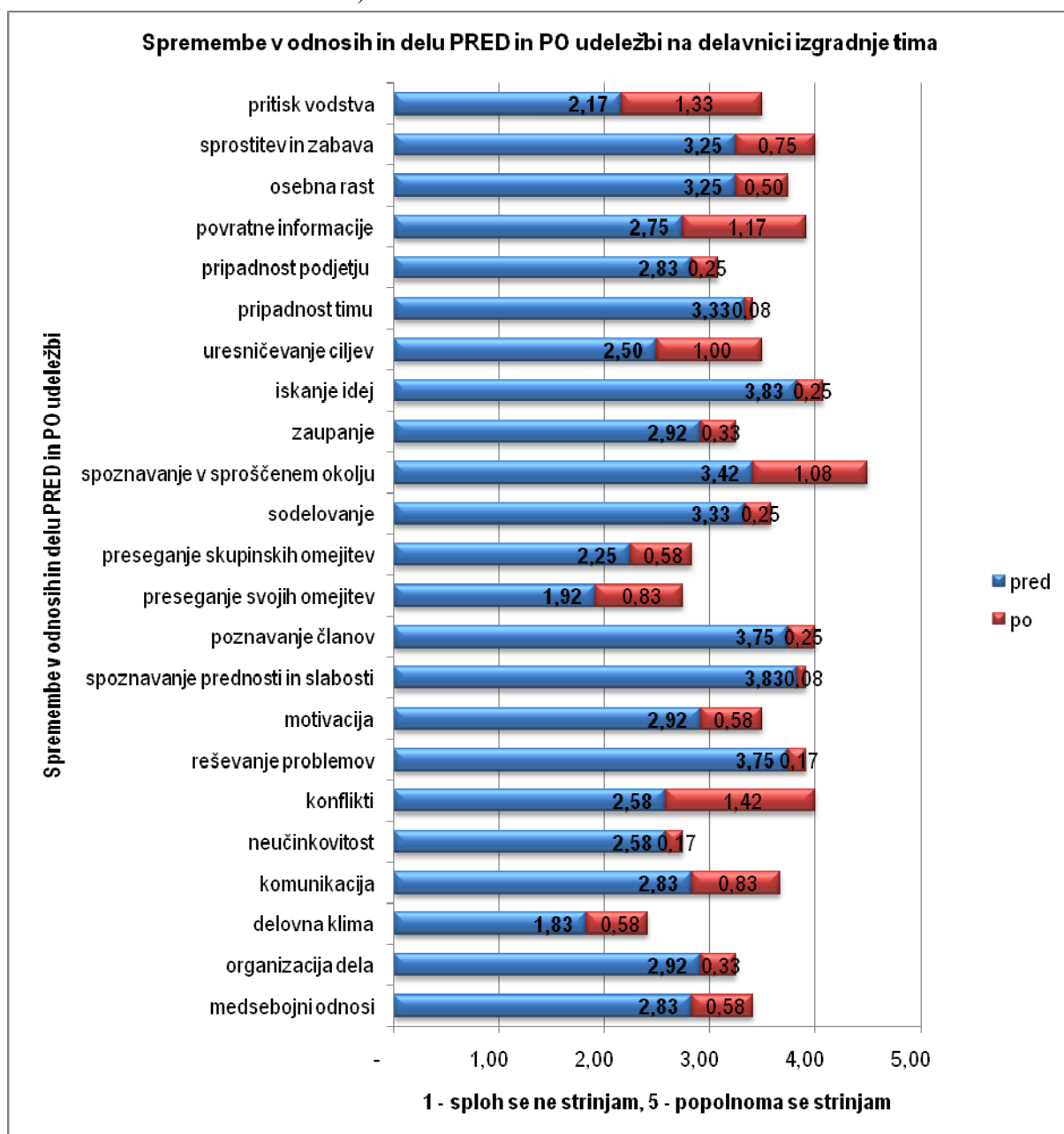
Potrebno bi bilo poiskati način, kako trenutne rezultate na programu spremeniti v dolgoročni uspeh pri delovanju zaposlenih v vsakdanjem delu. Ti podatki med drugim kažejo, da se razlogi

za udeležbo na delavnici izgradnje tima razlikujejo med timi. Iz odgovorov zaposlenih v oddelku informatike je razviden problem reševanja konfliktov in slabega sodelovanja med člani tima.

6.4.5. Analiza podjetja Metal Ravne d.o.o. PRED in PO udeležbi na delavnici izgradnje tima

Naslednji rezultati predstavljajo vplive programa izgradnje tima na odnose in delo v timu, kakor so jih videli zaposleni (12 zaposlenih) v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici.

Slika 21: Spremembe v odnosih in delu pred in po udeležbi podjetja Metal Ravne d.o.o. na programu izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Pri analizi podjetja Metal Ravne d.o.o. me je najbolj zanimalo, kako so se spremenili odnosi in delo pred in po udeležbi na programu izgradnje tima. Vprašanje je razdeljeno na 23 postavk, na katere so anketirani odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske lestvice, pri kateri so obkrožili stopnjo strinjanja s posamezno spremembo. Ocena 3 je zaradi bolj določne ocene namerno izpuščena. Za prikaz v tej obliki sem se odločila, ker najboljše prikaže in primerja vrednosti, ki jih zavzemajo določene postavke pred in po udeležbi na delavnici. Podrobnejši prikaz v grafični obliki, razlaga rezultatov in zajetje podatkov pa je opisano v Prilogi 8.

Skupna predstavljena ocena za izbrano postavko predstavlja njeno pomembnost za udeležbo na delavnici izgradnje tima ter hkrati mnenje anketiranih o možnosti vplivanja nanjo. Večina anketiranih je z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja 4,50 kot glavni razlog za udeležbo ter posledično spremembo in posledico v odnosih, delu po udeležbi opredelila spoznavanje sodelavcev v bolj sproščenem okolju, z oceno 4,08 pa sledi drugačen način iskanja idej. S skupno visoko oceno 4,00 so anketirani opredelili še sprostitev in zabavo, boljše poznavanje sodelavcev ter zmanjšanje konfliktov.

Spoznavanje sodelavcev v bolj sproščenem okolju pozitivno vpliva na ustvarjanje novih, globljih vezi med člani tima, na spoznavanje človekove osebnosti ter njegovega življenja tudi zunaj delovnega okolja. Ob rutinskih pogovorih na delovnem mestu, ki so ponavadi kratki, njihova tema pa je predvsem delo in problemi na delu, se lahko člani tima na delavnici pogovarjajo bolj sproščeno in čustveno. Sodelavci se lahko tako prikažejo v popolnoma drugačni luči, kot se obnašajo v službi. To lahko vodi v večje zaupanje, odprte pogovore, večje zadovoljstvo na delovnem mestu in nenazadnje morda tudi prijateljstvo.

Boljše poznavanje sodelavcev posledično posredno vpliva na boljše medsebojne odnose in komunikacijo, večje zaupanje in sprejemanje, sproščeno vzdušje, manj stresa, razumevanje in odkritost ter tudi na reševanje konfliktov. Po udeležbi na delavnici so se udeleženci v večji meri zavedali, da je uspešnost delovanja skupine odvisna od vseh članov skupine, manj konfliktnih situacij pa s sprejemanjem različnih stališč in mnenj ter odprto komunikacijo.

Zaposlenim v podjetju Metal Ravne d.o.o. se je zdelo pomembno tudi obravnavanje drugačnih idej na povsem nov in nepoznan način, ki prekine vkalupljene načine razmišljanja in vključi popolnoma nove asociacije in rešitve, na katere v rutinskem procesu dela mogoče sploh ne bi pomislili. Drugačen način iskanja idej omogoča človeku, da izpostavi svojo ustvarjalnost in s tem posledično inovativnost ter iskanje nekonvencionalnih rešitev, ki lahko vplivajo na razvoj celotnega tima in izboljšano doseganje njegovih ciljev.

Anketirani so na drugi strani kot postavko, ki se jim zdi najmanj ključna za udeležbo na delavnici, z najnižjo skupno povprečno stopnjo strinjanja 2,42, izpostavili boljšo delovno klimo v timu in podjetju. Z nizko stopnjo pomembnosti so ocenili še preseganje svojih (2,75) in skupinskih omejitev (2,83) ter učinkovitost in produktivnost tima (2,75).

Izboljšanje delovne klime v timu, kot razlog, ki so ga anketirani opredelili kot najmanj pomembnega za udeležbo, se kaže kot posledica, na katerega vpliva veliko dejavnikov. Same po sebi ni mogoče spremeniti, nanjo pa lahko vplivamo z medsebojnim sodelovanjem in pomočjo, zadovoljstvom z delom, zmanjšanjem konfliktov. Rezultat kaže tudi na to, da delovna klima, gledana kot celota, ni bila slaba, problemi pa so se pojavljali v prevelikem razhajanju v mišljenju, veliki napetosti, nepoznavanju sodelavcev in posledični distanci do njih. S spremembo naštetih dejavnikov posredno odgovornih za pozitivno klimo v timu se izboljša tudi delovno vzdušje.

Največji vpliv na spremembe in posledice v odnosih in delu po udeležbi na delavnici izgradnje tima so anketirani zaznali pri zmanjšanju konfliktov, kar predstavlja tudi glavni razlog, ki ga je bilo mogoče ugotoviti iz pogovora z vodjo oddelka informatike, zaradi katerega so se v podjetju Metal Ravne d.o.o. sploh odločili za obisk tovrstnega izobraževanja. Na delavnici so člani tima spoznali pozitivne lastnosti obstoja konfliktov in načine njihovega konstruktivnega reševanja. Velik vpliv, ki ga je imel obisk delavnice, se kaže še v zmanjšanem pritisku vodstva na njihovo delovanje ter na večjo prisotnost povratne informacije, ki vpliva na poznavanje rezultatov dela, samokontrolo in boljšo komunikacijo med člani tima.

Dejavnika, na katera je udeležba na programu izgradnje tima najmanj vplivala in kjer so bile spremembe najmanj opazne, sta spoznavanje svojih prednosti in slabosti ter večja pripadnost timu. Pripadnost tima je dejavnik, na katerega s kratkoročnimi metodami in samo z enim obiskom na delavnici ne moremo pomembneje vplivati, saj le-ta za svojo vzpostavitev potrebuje daljše časovno obdobje. Tudi prednosti in slabosti ni mogoče spoznati v tako kratkem času, nanje pa vpliva, v kolikšni meri so jih udeleženci pripravljeni izpostaviti in kritično ovrednotiti.

V naslednji točki je predstavljeno kritično ovrednotenje delavnice izgradnje tima in predstavitev morebitnih predlogov za večjo uspešnost in prepoznavnost tovrstnih izobraževanj.

6.5. Ovrednotenje delavnic izgradnje tima

Po raziskavah, ki so bile opravljene v zadnjem času, bo poudarek na izkustvenem učenju ali učenju v naravi vedno večji, saj ugotovitve kažejo, da daje ta veja izobraževanja pozitivne rezultate v razvijanju socialnih in drugih kompetenc, ki so potrebne v sodobni poslovni praksi. Zaradi potreb po takem izobraževanju nastajajo različni izobraževalni centri v naravi. Razpon zunanjih aktivnosti, ki se lahko kombinirajo z izobraževanjem, je tako rekoč neomejen, če jih organizator zna povezati z izkustvenim učenjem. V prihodnosti je pričakovati »outdoor learning« centre tudi pri nas (Teran, 2006, str. 25).

Prvi del raziskave sem opravila teden dni pred obiskom delavnice izgradnje tima (zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o.). Drugi del raziskave je potekal dva meseca po udeležbi na programu. Predvidevam, da bi se učinki in vplivi delavnic sčasoma spreminjali. Če bi analizo opravila teden po delavnici, bi bili vtisi in pridobljeno znanje večji, učinka na zmanjšanje

konfliktov, izboljšanje medsebojnih odnosov in ostale postavke, na katere čas pomembno vpliva, pa manjši. Če bi analizo opravila pol leta po obisku delavnice, bi bilo najbrž specifično znanje o timskem delu, ki so ga udeleženci pridobili na delavnici, v veliki meri že pozabljeno, dejavniki, kot so pripadnost timu in podjetju, zaupanje, boljša delovna klima, učinkovitost in osebna rast, pa bolj izpostavljeni.

Uspešnost oziroma neuspešnost delavnic izgradnje tima je odvisna od različnih dejavnikov. Trenutna **situacija** v podjetju pomembno vpliva na dosežene rezultate in izboljšave. Če v timu vlada kriza in slabi poslovni rezultati, se zaposleni ne morejo distancirati od dela in problemov, ki jih imajo, ter tako niso popolnoma osredotočeni na dogajanje in sodelovanje na delavnici. Pomanjkanje časa, osebne težave, preveč dela in določeni roki za oddajo projektov so prav tako razlogi za slabši prenos znanja, manjšo uspešnost izvedbe delavnice izgradnje tima in rešitev problemov, zaradi katerih so se v prvi vrsti sploh odločili za njen obisk.

Prepoznavnost programov izgradnje prav tako predstavlja velik problem. Ljudje se namreč bojijo sprememb in vsega, kar je drugače. Veliko ljudi namreč sploh še ni slišalo za program, tisti pa, ki so že slišali zanj, ne poznajo njegovih pozitivnih učinkov in posledično dodane vrednosti, ki bi jo lahko podjetje in zaposleni z udeležbo pridobili. Večjo prepoznavnost bi ponudniki teh vrst izobraževanj dosegli s prisotnostjo na gospodarskih sejmih, pošiljanjem ponudb podjetjem ter pripravo predstavitvenih delavnic potencialnim uporabnikom.

Učinkovitost doseženih rezultatov, ki so posledica delavnice, lahko zmanjšajo tudi **napačna pričakovanja**, ki nastanejo zaradi nepoznavanja tovrstnega izobraževanja. Napačna pričakovanja lahko vodijo v razočaranje in nepripravljenost sodelovanja pri delu, učenju in spoznavanju, kako lahko spretnosti, pridobljene na delavnici (plezanje po vrvi, iskanje zaklada,...), uporabijo pri vsakdanjem delu (medsebojni odnosi in odvisnost med člani, pridobivanje sredstev, hitro odločanje,...).

Naslednji problem vidim v **miselnosti** ljudi, ki zaradi nezadostnega poznavanja programa delavnic izgradnje tima še vedno enačijo pojma sindikalni izlet in delavnico izgradnje tima. Tako se že v osnovi udeležijo delavnice z napačnimi pričakovanji. Ponavadi pričakujejo le zabavo in druženje ob uživanju raznih alkoholnih pijač na drugi strani pa nekateri udeleženci pričakujejo, da se bodo rezultati, medsebojni odnosi, konfliktne situacije, problemi odločanja, komunikacija in druge postavke, ki sem jih obravnavala, izboljšali že po enem obisku programa izgradnje tima.

Na doseganje pozitivnih koristi in rezultatov, ki jih ustvari delavnica, pomembno vpliva tudi **izobrazbena struktura, položaj v podjetju in struktura dela**. Rezultati so pokazali, da so višje izobraženi zaposleni bolj naklonjeni oblikam izobraževanja timov na delavnicah, kot nižje izobraženi. Pripravljeni so na spremembe, drugačen način dela in iskanja idej ter na nove metode dela. Zaposleni, ki uporabljajo timsko delo na svojem delovnem mestu, so prav tako opazili večje koristi, kot zaposleni, ki delajo rutinsko ali v avtomatiziranem delovnem procesu. K temu veliko pripomore poznavanje in uporaba timskega dela na delovnem mestu.

Možnosti za izboljšave vidim tudi v **pristopu udeležencev** delavnice izgradnje tima. Po mojem mnenju se ljudje bojijo razgaljanja, priznanja napak in psihološke obravnave vsakega posameznika, ki jih med drugim uporablja delavnica, zato ne pokažejo pravega jaza in posledično ne razkrijejo razlogov za težave v timu. Strokovno usposobljeni izvajalci lahko npr. že iz samega podajanja žoge ugotovijo, kdo koga ne mara, kdo je odločen in kdo se skriva v ozadju.

Problem, ki sem ga v času pisanja diplomske naloge zasledila, je kratkotrajnost učinkov izobraževanja, v mojem primeru delavnice izgradnje tima. Omenjeni problem je predvsem posledica udeleženceve zaznave tovrstnega izobraževanja, zgoraj omenjenih napačnih pričakovanj, **premajhne strokovne usposobljenosti izvajalcev, skeptičnosti in nezaupanja** v metode dela in posledičnih pozitivnih učinkov že pred obiskom delavnice.

Zaposleni bi se morali zavedati, da udeležba na eni delavnici še ne bo spremenila mišljenja in delovanja članov tima, temveč je za uspeh potrebno nadaljnje delo. Priložnost vidim predvsem v celoviti predstavitvi programa ter v bolj dolgoročnem spremljanju timov tudi po udeležbi na delavnici. Možnosti so npr. dodatna gradiva za razmišljanje, uporaba internetne pošte ter obiski v podjetjih.

Zadnje poglavje vključuje predstavitev ključnih ugotovitev in mojega osebnega mnenja o koristnosti in uporabnosti vključitve delavnic izgradnje tima v dodatni izobraževalni program podjetij.

7. SKLEP

Zaposleni so največji kapital podjetja, zato je potrebno v njih vlagati in na ta način doseči maksimizacijo njihovega dela. Timsko delo omogoča hitrejše reševanje problemov, inovativnost, fleksibilnost, sinergijo ter zadovoljevanje socialnih potreb v podjetju. Za še bolj uspešno delo pa predstavljajo delavnice izgradnje tima nevtralno pomoč pri reševanju problemov znotraj tima, njihov glavni namen pa je oblikovanje timov, ki bodo pri svojem delu še učinkovitejši in produktivnejši.

Zaposleni so zaradi stresnih situacij in rutine naveličani in vkalupljeni na svojem delovnem mestu. Rutina zavira iskanje novih rešitev problemov, načinov mišljenja in izražanja. Z drugačnim načinom dela na delavnicah, lahko v timu prekinemo rutino in ustaljene vzorce dela, poiščemo posameznikovo ustvarjalnost, ki se skriva pod površjem ter dosežemo, da zaposleni v podjetju začutijo pripadnost, timski duh, sprejetost, sproščenost in zabavo. Med drugim ponovno vzpostavimo zdrave medsebojne odnose, nemoten pretok informacij, uspešno sodelovanje in odprto komuniciranje ter učenje in napredek. Z ustvarjalnim sodelovanjem in medsebojno povezanostjo posameznikov in tima kot celote pa dosežemo uspešno in učinkovito timsko delo.

Izobraževanje je proces, ki traja vse življenje. Področje programov izgradnje timov je še vedno dokaj neraziskano in odprto, vendar pa raziskave kažejo na vse večji vpliv in uporabo izobraževanja na temelju izkustvenega učenja in učenja v naravi, saj so vidni pozitivni vplivi na razvijanje potrebnih socialnih in drugih poslovnih kompetenc. Programi tako skušajo združevati in brisati meje med turizmom, izobraževanjem, športom in duhovnostjo.

Ob vseh pozitivni učinkih, ki jih omogočijo delavnice izgradnje tima, pa človek pri vsakdanjem delu ne sme pozabiti na majhne dogodke, ki vplivajo na ustvarjanje socialnih vezi med člani tima. Skupna kosila, druženje ob kavici, rekreacija, praznovanja novega leta in pomembnih dosežkov, ki smo jih ustvarili, tudi na nek način predstavljajo nestrokovne oblike izgradnje tima, ki vodijo v izboljšanje medsebojnih odnosov, spoznavanje sodelavcev in njihove osebnosti, razmišljanje ter ustvarjanje pozitivne delovne klime v timu in podjetju.

Z omenjenimi dogodki lahko vplivamo na rešitev majhnih problemov, izboljšanje socialnih odnosov, pomembnejših problemov v odločanju, organizaciji, reševanju konfliktov, večjo učinkovitost, spoznavanje prednosti, slabosti in omejitev pa lahko poskušamo izboljšati z uporabo izobraževanj, kot so delavnice izgradnje tima.

Bistvo delavnic izgradnje tima je spoznati sodelavce v drugačnih okoliščinah ter posledično zmanjšati odtujenost med člani. S svojimi dejavnostmi poskušajo v timu vzpostaviti zdravo tekmovalnost in ambicioznost ter ponujajo priložnosti za pogovor in nenazadnje tudi za iskren nasmeh. Delavnice izgradnje tima podjetju in timu omogočajo, da privarčujeta veliko energije, časa in denarja. To pa je za podjetja, ki želijo preživeti in uspeti na visoko konkurenčnem trgu, v današnjem času ključnega pomena.

LITERATURA

1. Abram Darja: Team building z vidika orla. ZaUspeh, Šenčur, 1(2006), 5, str. 25–27.
2. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
3. Belbin R. Meredith: Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford : Butterworth-Heinmann, 1993. XII, 179 str.
4. Berginc Jordan, Krč Matjaž: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001. 261 str.
5. Blanchard Ken et al.: Zmagovalci: čarobnost skupnega dela. Ljubljana : Orbis, 2005. 143 str.
6. Chaudhry-Lawton Rani et al.: Quality: Change Through Teamwork. London : Century Business, 1993. 318 str.
7. Erzar Mojca: Poletje, morje, sol ... in team building. ZaUspeh, Šenčur, 1(2006), 4, str. 24–25.
8. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
9. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
10. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
11. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
12. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
13. Lipičnik Bogdan: Učenje hitreje od izobraževanja. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 338–340.
14. Maginn Michael D.: Effective Teamwork. Burr Ridge (Ill.) : Business One Irwin/Mirror Press, 1994. 99 str.
15. Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje: gradivo za vaje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 33 str.
16. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
17. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Dedalus – Založba Ikra, 1994. 196 str.
18. Mayer Janez: Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Organizacija, Ljubljana, 37 (2004), 6, str. 339–344.
19. Matos Silva: Spodbujanje ustvarjalnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 59 str.
20. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
22. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
23. Parker Glenn M.: Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. XXI, 178 str.

24. Rasberry Robert W., Lemoine Laura F.: Effective Managerial Communication. Boston : Kent, 1986, str. 168–170.
25. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior. 8. izdaja. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice-Hall International, 1998. 675 str.
26. Rozman Rudi: Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 6, str. 335–338.
27. Sang H. Kim: 1001 način, kako motivirati sebe in druge. Ljubljana : Založba Tuma, 2001. 173 str.
28. Shinn George: Čudež motivacije. Ljubljana : Založba Tuma, 1999. 203 str.
29. Sitar Aleša Saša: Pomen zaupanja pri učenju v združbah. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 6, str. 349–353.
30. Šuković R. Filip: Psihologija organizacije. Beograd : Niro »Privredni pregled«, 1989. 266 str.
31. Teran Jošt: Napolnite baterije delovnega tima. ZaUspeh, Šenčur, 1(2006), 3, str. 24–25.
32. Zidar Gale Tatjana, Gale Boris: Najboljša rešitev nima avtorstva idej. Manager, Ljubljana, 3(2000), str. 44–46.

VIRI

1. Interni vir podjetja Creatoor d.o.o.
2. Intervju z vodjo delavnic izgradnje tima v podjetju Creatoor d.o.o., 2007
3. Intervju z vodjo kadrovskega oddelka v podjetju Metal Ravne d.o.o., 2007
4. Predstavitev podjetja. [URL: <http://www.metalravne.si>], 20.9.2007.
5. Modularni Team Building koncept. [URL: http://www.creatoor.com/team_building/166/], 26.7.2007.
6. Aktivnosti. [URL: http://www.creatoor.com/team_building/293/], 26.7.2007.

PRILOGE

PRILOGE

Priloga 1: Anketa za podjetja, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima

Priloga 2: Anketa za podjetje Metal pred udeležbo na delavnici izgradnje tima

Priloga 3: Anketa za Metal in ostala podjetja, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima

Priloga 4: Analiza rezultatov ankete podjetij, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima

Priloga 5: Analiza rezultatov ankete podjetij, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima

Priloga 6: Analiza rezultatov ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima

Priloga 7: Analiza rezultatov ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici izgradnje tima

Priloga 8: Analiza rezultatov ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici izgradnje tima

PRILOGA 1

VPLIV DELAVNIC IZGRADNJE TIMA NA ČLANE TIMA

ANKETA

(Podjetja, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima)

Pozdravljeni! Sem Tina Verdnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pred sabo imate anketo, katera mi bo v pomoč pri raziskavi praktičnega primera v moji diplomski nalogi z naslovom Vpliv delavnic izgradnje tima na člane tima.

1. Spol

a) moški

b) ženski

2. Starost

a) 20–30 let

d) 51–60 let

b) 31–40 let

e) 61 let–

c) 41–50 let

3. Kakšen položaj zasedate v vašem podjetju?

4. Poznate program izgradnje tima?

a) da

b) ne

5. Kje ste izvedeli za program izgradnje tima? (Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno.)

a) na internetu

e) od poslovnih partnerjev

b) v poslovni reviji ZaUspeh.com

f) od zaposlenih v našem podjetju

c) v drugih časopisih

g) od prijateljev

d) na televiziji

6. Kako dobro ste seznanjeni z njim?

1 2 3 4 5

1 – zelo slabo

5 – zelo dobro

7. Kaj si predstavljate pod besedno zvezo »program team buildinga«?

8. Zakaj po vašem mnenju ne drži enačaja sindikalni izlet = program izgradnje tima?

9. Kakšen tip delavnice izgradnje tima bi si želeli?

- a) strateški
- b) intelektualni
- c) zabavni
- d) nenavadni
- e) izzivalni

10. Bi vas zanimala udeležba na delavnici izgradnje tima?

- a) da
- b) ne

11. Ali si želite enourne predstavitvene delavnice o izgradnji tima na kateri bi spoznali kaj sploh je team building (izgradnja tima) in na kakšen način poteka?

- a) da
- b) ne

12. Kdo bi bil član tima, ki bi se udeležil delavnice?

- a) člani tima, ki že delujejo skupaj na določenem projektu
- b) zaposleni, ki bodo sestavljali projektni tim
- c) vodstveni delavci
- d) vodje različnih oddelkov v podjetju (nabava, prodaja, finance,...)
- e) drugo _____

13. Kateri so po vašem mnenju razlogi za udeležbo na programu?

V naslednjih tabelah obkrožite stopnjo strinjanja s posameznimi razlogi za udeležbo na programu izgradnje tima, ki se Vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša. Ocena 3 je namerno izpuščena, da bo vaša ocena bolj določna.

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
	1	2	4	5
1. Problem v komunikaciji	1	2	4	5
2. Slaba delovna klima	1	2	4	5
3. Izboljšanje doseganja zastavljenih ciljev	1	2	4	5
4. Konflikti	1	2	4	5
5. Slabo sodelovanje med člani tima	1	2	4	5
6. Spoznati sodelavce v bolj sproščenem okolju	1	2	4	5
7. Pomanjkanje povratne informacije	1	2	4	5
8. Problem motivacije	1	2	4	5

14. Na kaj bi po vašem mnenju vplival program team buildinga oz. delavnice izgradnje tima?

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
	1	2	4	5
1. Izboljšanje odnosov med člani tima	1	2	4	5
2. Povečanje zaupanja med člani	1	2	4	5
3. Večja produktivnost in učinkovitost zaposlenih	1	2	4	5
4. Osebna rast	1	2	4	5
5. Zmanjšanje konfliktov	1	2	4	5
6. Boljša komunikacija in pretok informacij	1	2	4	5
7. Doseganje višjih ciljev	1	2	4	5
8. Sprostitev in zabava	1	2	4	5
9. Povečanje pripadnosti timu	1	2	4	5
10. Povečanje pripadnosti podjetju	1	2	4	5
11. Večja motivacija za delo	1	2	4	5
12. Drugačen način iskanja idej	1	2	4	5
13. Prepoznavanje timskih vlog	1	2	4	5
14. Boljše poznavanje članov tima	1	2	4	5
15. Združiti prijetno s koristnim	1	2	4	5

15. Kateri so glavni razlogi, da se ne odločite za program izgradnje tima?

Vse razloge rangirajte od 1 do 5 pri čemer naj velja, da je 1 – najbolj pogost razlog za zavrnitev programa izgradnje tima, 5 – relativno najmanj pogost razlog za zavrnitev programa izgradnje tima. Uporabite vse range od 1 do 5.

___ previsoka cena

___ neodobravanje vodstva

___ ni potrebe po tej vrsti usposabljanja

___ nezainteresiranost zaposlenih

___ ne vem kakšne koristi bi mi prineslo takšno usposabljanje

___ drugo _____ (napišite, kaj ste mislili pod drugo)

16. Koliko po vašem mnenju stane en dan delavnice izgradnje tima za 12 ljudi?

- a) od 500 do 750 €
- b) od 750 do 1000 €
- c) od 1000 do 1250 €
- d) od 1250 do 1500 €
- e) od 1500 do 1750 €
- f) nad 175

Zahvaljujem se vam za
sodelovanje!

Tina Verdnik

PRILOGA 2

VPLIV DELAVNIC IZGRADNJE TIMA NA ČLANE TIMA

ANKETA

(Podjetje Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima)

Pozdravljeni! Sem Tina Verdnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pred sabo imate anketo, na kateri bo temeljila raziskava praktičnega primera v moji diplomski nalogi z naslovom Vpliv delavnic izgradnje tima na člane tima.

1. Spol

a) moški

b) ženski

2. Starost

a) 20–30 let

d) 51–60 let

b) 31–40 let

e) 61 let–

c) 41–50 let

3. Kakšen položaj zasedate v vašem podjetju?

4. Kje ste izvedeli za program izgradnje tima?

a) na internetu

e) od poslovnih partnerjev

b) v poslovni reviji ZaUspeh.com

f) od zaposlenih v našem podjetju

c) v drugih časopisih

g) od prijateljev

d) na televiziji

5. Kako dobro ste seznanjeni z njim?

1 2 3 4 5

1 – zelo slabo

5 – zelo dobro

6. Kdo bo član tima, ki se bo udeležil delavnice?

a) člani tima, ki že delujejo skupaj na določenem projektu

b) zaposleni, ki bodo sestavljali projektni tim

c) vodstveni delavci

d) vodje različnih oddelkov v podjetju (nabava, prodaja, finance,...)

e) drugo _____

7. Kaj si predstavljate pod besedno zvezo »program team buildinga«?

8. Zakaj po vašem mnenju ne drži enačaj sindikalni izlet = program izgradnje tima?

9. Kakšen tip delavnice izgradnje tima si želite?

- | | |
|------------------|--------------|
| a) strateški | d) nenavadni |
| b) intelektualni | e) izzivalni |
| c) zabavni | |

10. Kateri so po vašem mnenju razlogi za udeležbo na programu?

V naslednjih tabelah obkrožite stopnjo strinjanja s posameznimi razlogi za udeležbo na programu izgradnje tima, ki se Vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša. Ocena 3 je namerno izpuščena, da bo vaša ocena bolj določna.

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
1. Problem medsebojnih odnosov med udeleženci delavnice	1	2	4	5
2. Problem organizacije dela med člani tima	1	2	4	5
3. Problem delovne klime v podjetju	1	2	4	5
4. Problem v komunikaciji in pretoku informacij	1	2	4	5
5. Neučinkovitost in neproduktivnost tima	1	2	4	5
6. Pojav konfliktov in nekonstruktivno reševanje le teh	1	2	4	5
7. Problem reševanja problemov	1	2	4	5
8. Problem motivacije	1	2	4	5
9. Želja spoznati svoje prednosti in slabosti	1	2	4	5
10. Problem poznavanja članov tima	1	2	4	5
11. Želja po preseganju svojih omejitev	1	2	4	5
12. Želja po preseganju skupinskih omejitev	1	2	4	5
13. Problem sodelovanja z ostalimi udeleženci delavnice	1	2	4	5
14. Želja po spoznavanju svojih sodelavcev v bolj sproščenem okolju	1	2	4	5
15. Problem zaupanja	1	2	4	5
16. Drugačen način iskanja idej	1	2	4	5
17. Neuspešno uresničevanje zastavljenih ciljev	1	2	4	5
18. Povečati pripadnost timu	1	2	4	5

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
19. Povečati pripadnost podjetju	1	2	4	5
20. Pomanjkanje povratne informacije	1	2	4	5
21. Osebna rast članov tima	1	2	4	5
22. Sprostitev in zabava	1	2	4	5
23. Pritisk vodstva	1	2	4	5

Zahvaljujem se vam za sodelovanje!

Tina Verdnik

PRILOGA 3

VPLIV DELAVNIC IZGRADNJE TIMA NA ČLANE TIMA

ANKETA

(Podjetje Metal Ravne d.o.o. in ostala podjetja, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima)

Pozdravljeni! Sem Tina Verdnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pred sabo imate anketo, katera mi bo pomagala pri raziskavi praktičnega primera v moji diplomski nalogi z naslovom Vpliv delavnic izgradnje tima na člane tima.

1. Spol

- a) moški b) ženski

2. Starost

- a) 20–30 let d) 51–60 let
b) 31–40 let e) 61 let–
c) 41–50 let

3. Kakšen položaj zasedate v vašem podjetju?

4. Kje ste izvedeli za program izgradnje tima?

- a) na internetu
b) v poslovni reviji ZaUspeh.com
c) v drugih časopisih
d) na televiziji
e) od poslovnih partnerjev
f) od zaposlenih v našem podjetju
g) od prijateljev

5. Kako dobro ste bili seznanjeni z njim pred udeležbo?

- 1 2 3 4 5
1 – zelo slabo
5 – zelo dobro

6. Kdo so člani tima, ki so se udeležili delavnice?

- a) člani tima, ki že delujejo skupaj na določenem projektu
- b) zaposleni, ki bodo sestavljali projektni tim
- c) vodstveni delavci
- d) vodje različnih oddelkov v podjetju (nabava, prodaja, finance,...)
- e) drugo

7. Ali se vam zdi koristno še kdaj udeležiti programa?

a) da

b) ne

8. Zakaj?

9. Kaj se vam zdi, da vam je najbolj koristilo?

10. Kaj se vam zdi, da vam ni koristilo?

11. Ali ste bili zadovoljni s programom?

a) da

b) ne

12. Zakaj?

13. Kaj ste pogrešali pri programu?

14. Katere so po vašem mnenju spremembe in posledice v odnosih in delu po udeležbi na programu?

V naslednji tabeli obkrožite stopnjo strinjanja s posameznimi spremembami in posledicami v odnosih in delu po udeležbi na programu izgradnje tima, ki se Vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša. Ocena 3 je namerno izpuščena, da bo vaša ocena bolj določna.

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
1. Izboljšanje odnosov z udeleženci delavnice	1	2	4	5
2. Boljša organizacija dela med člani tima	1	2	4	5
3. Boljša delovna klima v podjetju	1	2	4	5
4. Izboljšana komunikacija in pretok informacij	1	2	4	5
5. Večja učinkovitost in produktivnost tima	1	2	4	5
6. Zmanjšanje konfliktov	1	2	4	5
7. Konstruktivno reševanje problemov	1	2	4	5
8. Večja motivacija	1	2	4	5
9. Boljše poznavanje svojih prednosti in slabosti	1	2	4	5
10. Boljše poznavanje članov tima	1	2	4	5
11. Preseganje svojih omejitev	1	2	4	5

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
12. Preseganje skupinskih omejitev	1	2	4	5
13. Boljše sodelovanje z ostalimi udeleženci delavnice	1	2	4	5
14. Spoznavanje svojih sodelavcev v bolj sproščenem okolju	1	2	4	5
15. Večje zaupanje	1	2	4	5
16. Drugačen način iskanja idej	1	2	4	5
17. Uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev	1	2	4	5
18. Večja pripadnost timu	1	2	4	5
19. Večja pripadnost podjetju	1	2	4	5
20. Večja prisotnost povratne informacije	1	2	4	5
21. Osebna rast članov tima	1	2	4	5
22. Sprostitev in zabava	1	2	4	5
23. Pritisk vodstva	1	2	4	5

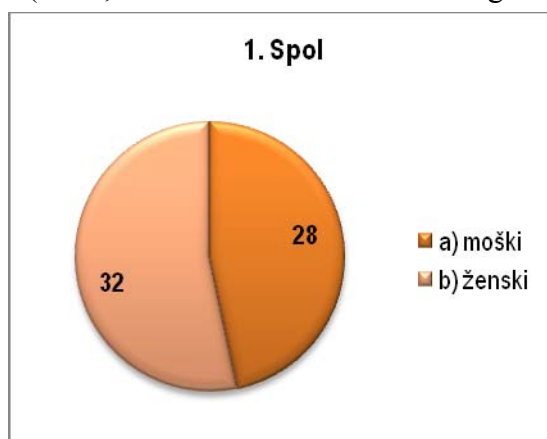
Zahvaljujem se vam za sodelovanje!
Tina Verdnik

PRILOGA 4

Analiza rezultatov ankete podjetij, ki se še niso udeležila delavnice izgradnje tima

Na spodnji sliki je prikazana razdelitev anketiranih po spolu.

Slika 1: Anketirani po spolu (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)

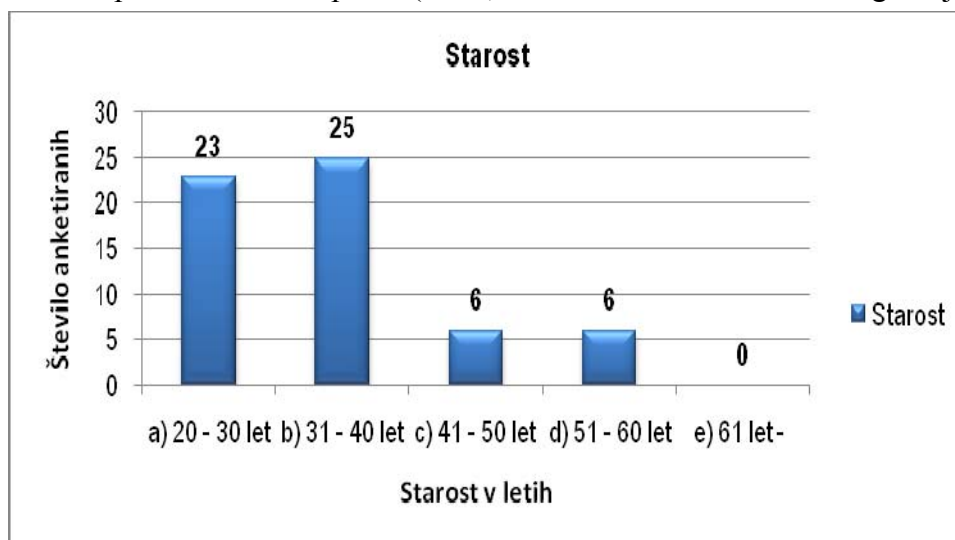


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz tortnega grafikona je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 53 % žensk in 47 % moških.

Na Sliki 2 je prikazana struktura anketiranih po starostnih skupinah.

Slika 2: Anketirani po starostnih skupinah (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



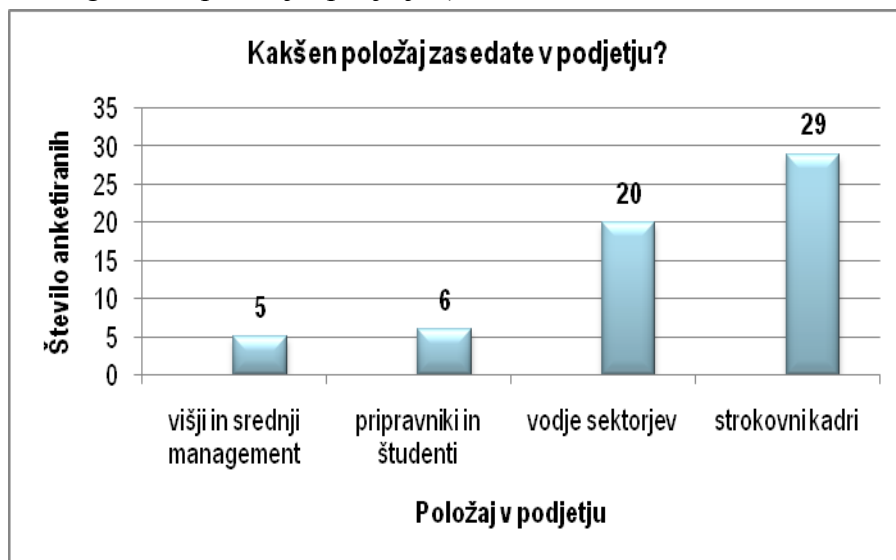
Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V anketi so bili anketirani razdeljeni v pet starostnih skupin. V prvi starostni skupini (20–30 let) je bilo zajetih 23 anketiranih, v drugi starostni skupini (31–40 let) je bilo 25 anketiranih, v tretji

(41–50 let) in četrti (51–60 let) skupaj pa je bilo 12 anketiranih. V zadnji skupini (nad 61 let) ni bilo anketiranih. Največja deleža anketiranih imata prva in druga starostna skupina, kar realno prikazuje potencialne udeležence delavnice izgradnje tima, ki so mladi, pripravljeni na izzive in drugačen način izobraževanja.

Na spodnji sliki je podana struktura anketiranih glede na položaj v podjetju.

Slika 3: Anketirani glede na položaj v podjetju (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V vzorec so bili vključeni zaposleni z različnih področij dela v podjetju (administracija, nabava, prodaja, trženje, kadrovska služba, računovodstvo, raziskave in razvoj,...), saj sem hotela pridobiti čimbolj relevantno in široko sliko o njihovem mnenju in poznavanju delavnic izgradnje tima. Po podatkih iz ankete je 21 % anketiranih zaposlenih v prodajnem sektorju, 8 % predstavljajo vodje projektov, prav tako 8 % je zaposlenih preko študentskega servisa, preostalih 63 % pa je razdeljenih po drugih sektorjih.

Največ (48 %) anketiranih predstavlja zajema strokovne kadre, s 33 % pa jim sledijo anketirani, ki so zaposleni v višjem in srednjem managementu. Višji položaji so bili zanimivi predvsem zaradi možnosti odločanja in potencialni udeležbi na delavnici izgradnje tima. Po mojem mnenju največji odstotek anketiranih predstavlja strokovni kadri zaradi načina dela (timsko delo) in potencialno največje udeležbe na programih.

Na naslednji sliki je predstavljeno poznavanje programa izgradnje tima. Vprašanje sem vključila, ker me je zanimalo, koliko je program v slovenskih podjetjih sploh poznan.

Slika 4: Poznavanje programa izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Po podatkih pozna program izgradnje tima 57 % anketiranih. To je po mojem mnenju zelo malo in kaže na slabo prepoznavnost takšnih vrst izobraževanja. Ti rezultati kažejo tudi, da podjetja še vedno premalo sredstev vlagajo v svoje zaposlene oziroma niso seznanjena z novimi načini izobraževanj, ki postajajo v svetu vse bolj pomembni in razširjeni.

Slika 5 prikazuje glavne vire informacij, kjer so anketirani pridobili podatke o delavnici izgradnje tima. To vprašanje sem vključila zaradi potencialnih možnosti oglaševanja.

Slika 5: Vir informacij o programu izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)

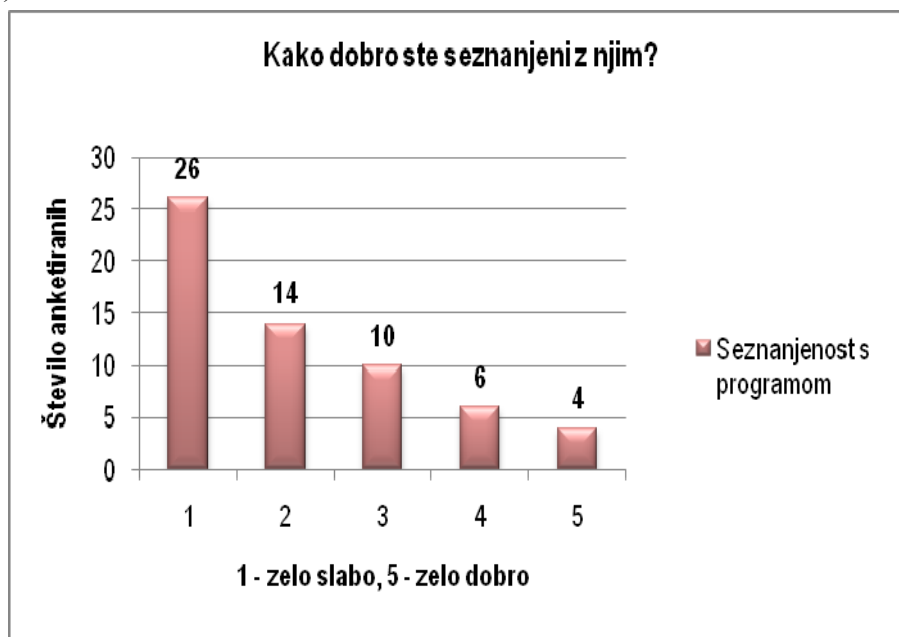


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

To vprašanje se navezuje na anketirane, ki so na prejšnje vprašanje, na poznavanje programa izgradnje tima, odgovorili pritrdilno (34 anketiranih). Največ anketiranih (11) je za program izvedelo na internetu, 7 pa jih je kot vir informacij navedlo prijatelje. Nihče od anketiranih ni kot vira informacij navedel televizije. Ti podatki kažejo na pomembnost in uporabnost interneta kot medija in vira informacij, na drugi strani pa zapostavljenost televizijskega oglaševanja in njene potencialne rezerve.

Spodnja slika prikazuje, kako dobro so anketirani seznanjeni s programom izgradnje tima.

Slika 6: Seznanjenost s programom izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Pri tem vprašanju so anketirani odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske lestvice, pri kateri so obkrožili stopnjo seznanjenosti s programom izgradnje tima.

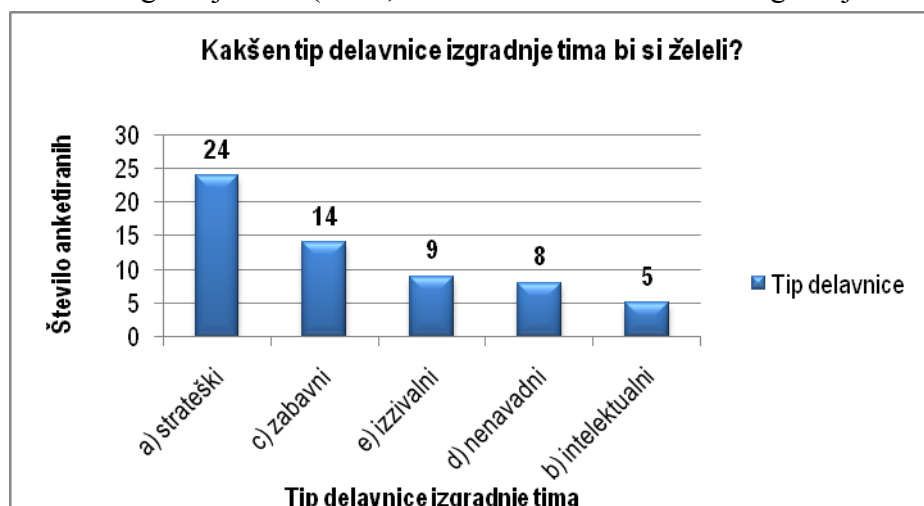
Ta lestvica je sledeča (v oklepajih so navedene kratice, ki se bodo pri tem vprašanju upoštevale):

- 5 – zelo dobra seznanjenost s programom (zelo dobro)
- 4 – dobra seznanjenost s programom (dobro)
- 3 – srednje dobra seznanjenost s programom (srednje dobro)
- 2 – slaba seznanjenost s programom (slabo)
- 1 – zelo slaba seznanjenost s programom (zelo slabo)

Kar 43 % anketiranih je zelo slabo seznanjenih s programom, na drugi strani pa le 7 % zelo dobro pozna program. To spet kaže na nizko prepoznavnost tovrstnega izobraževanja pri nas. Dejansko je ponudba tovrstnih delavnice v Sloveniji še dokaj nova in nepoznana, čeprav trendi tudi v Sloveniji, kažejo na vse večji razvoj in uporabo novih, drugačnih oblik izobraževanj.

Slika 7 (str. 15) prikazuje želje anketiranih po določenih vrstah programov. To vprašanje je zanimivo zaradi možne spremembe v ponudbi programov.

Slika 7: Tip delavnice izgradnje tima (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Največ anketiranih si želi strateški tip delavnice (40 %), saj se jim zdi, da bi se na njem dolgoročno največ naučili. 23 % se je odločilo za zabavni tip, kar kaže na pomanjkanje sproščenega vzdušja na delovnem mestu, 15 % anketiranih bi rado izkusilo izzivalni tip delavnice, ki pomaga pri lažjem, odločnejšem soočanju s problemi, 13 % pa si želi nenavadni tip programa izgradnje tima (element presenečenja in neznanega). Najmanj (9 %) anketiranih se je odločilo za intelektualno delavnico, saj si jo najbrž napačno predstavljajo le kot suhoparno delo in učenje v učilnici.

Na spodnji sliki je prikazano zanimanje anketiranih za udeležbo na delavnici, vključila pa sem ga, ker me je zanimalo, koliko ljudi sploh ima željo poizkusiti tovrstno izobraževanje.

Slika 8: Zanimanje o udeležbi na delavnici izgradnji tima (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)



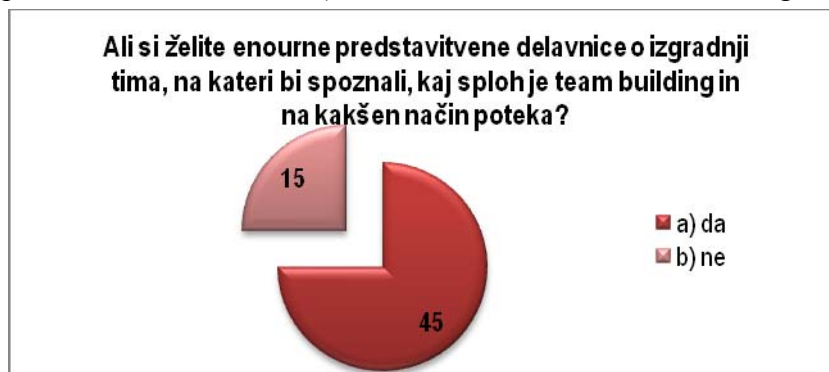
Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz podatkov je razvidno, da kar 80 % anketiranih zanima udeležba na delavnici izgradnje tima. Po mojem mnenju se v podjetjih zaradi tekmovalnosti, fizičnih in duševnih naporov vse bolj

pojavlja potreba po večji socializaciji med zaposlenimi, sproščenem vzdušju, menjavi okolja in izobraževanju na drugačen, še nepoznan način.

Spodnja slika kaže koliko anketiranih bi si preko enourne predstavitvene delavnice želelo bolje spoznati delavnice in njihov potek, ter je zanimiva zaradi potencialne možnosti večje uporabe in prepoznavnosti programov.

Slika 9: Želja po predstavitveni delavnici (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)

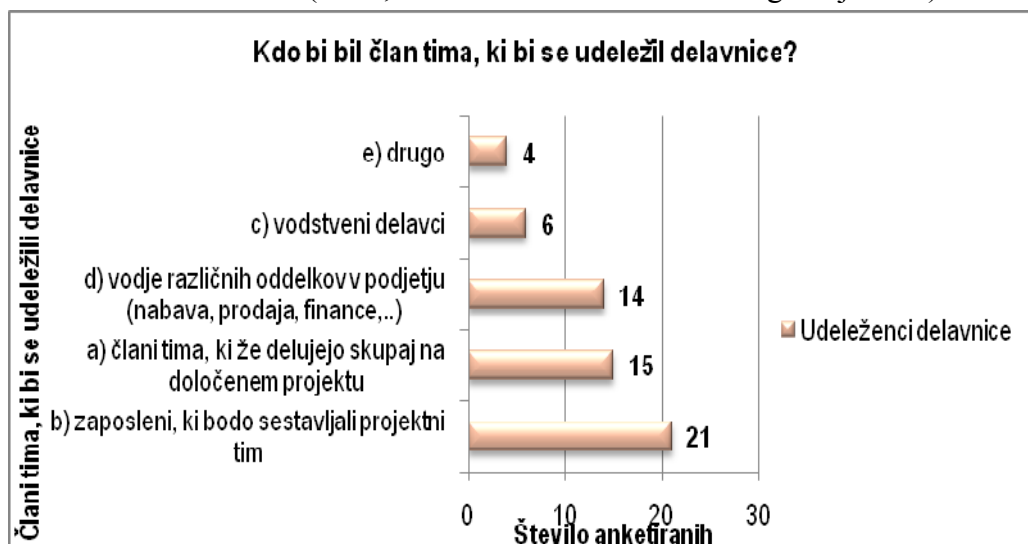


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

75 % anketiranih bi želelo bolje spoznati to vrsto izobraževanja, kar kaže na velik interes zaposlenih in kar bi morala podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstnim izobraževanjem izkoristiti ter program izgradnje tima s pošiljanjem ponudb, bolje predstaviti širšemu gospodarskemu sektorju.

Slika 10 prikazuje potencialne uporabnike teh storitev in je zanimiva zaradi opredelitve ciljne publike ter novih možnih načinov oglaševanja.

Slika 10: Udeleženci delavnice (n=60, niso se udeležili delavnice izgradnje tima)

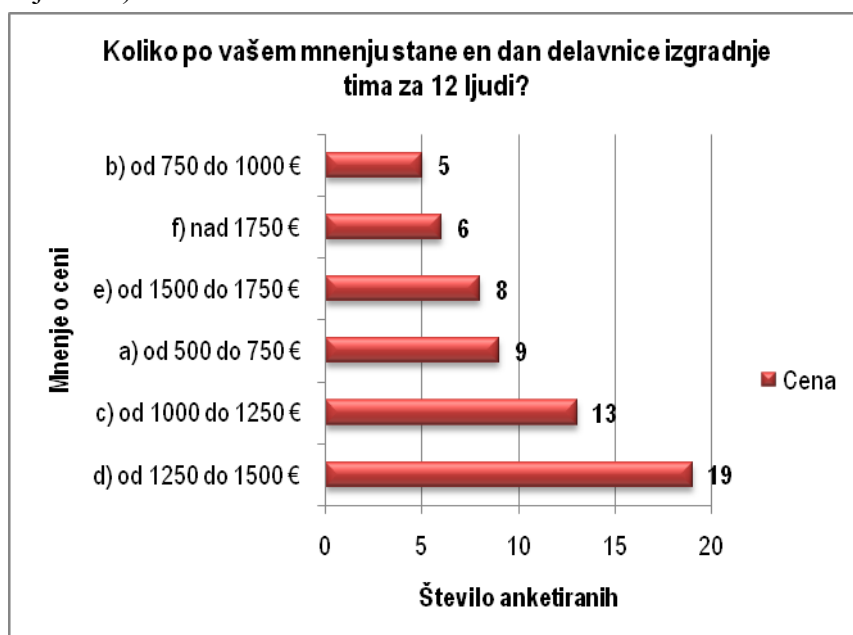


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Po dobljenih podatkih optimalno sestavo tima, ki bi se udeležil delavnice, predstavljajo zaposleni, ki bodo sestavljali projektni tim (35 %). To kaže na željo po dobrem začetku delovanja tima in spoznavanju bodočih članov tima. 25 % predstavljajo člani tima, ki že delujejo skupaj na določenem projektu – potreba po izboljšanju sodelovanja, reševanja konfliktov, večja učinkovitost,... 23 % udeležencev pa bi bili vodje različnih oddelkov v podjetju, kar po mojem mnenju kaže na potrebo po usklajevanju in sodelovanju različnih funkcij v podjetju.

Naslednja slika predstavlja mnenje anketiranih o cenah storitev teh vrst izobraževanj. Vprašanje sem vključila, ker me je zanimalo, kakšno predstavo imajo anketiranih o ceni kot najpomembnejšemu dejavniku potencialne udeležbe na delavnici izgradnje tima.

Slika 11: Cena enodnevne delavnice izgradnje tima za 12 ljudi (n=60, niso se udeležili delavnic izgradnje tima)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Po mnenju največ anketiranih, stane en dan delavnice izgradnje tima za 12 ljudi med 1.250,00 € in 1.500,00 € (32 %). 22 % jih meni, da se cene gibljejo med 1.000,00 € in 1.250,00 €, najmanj (8 %) anketiranih pa je ceno postavilo med 750,00 € in 1.000,00 €.

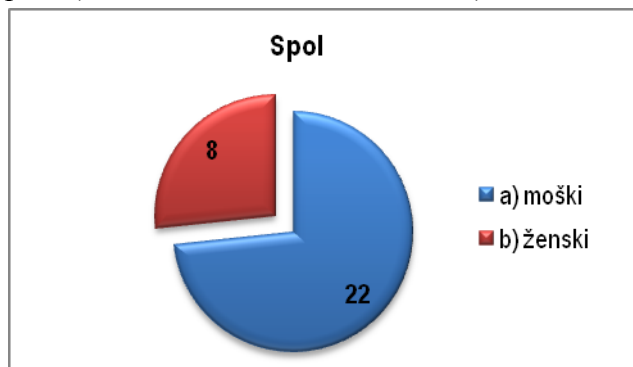
Po podatkih podjetja Creatoor d.o.o. stane en dan delavnice izgradnje tima za 12 ljudi, 1.510,00 EUR. Rezultati kažejo, da je večina anketiranih kar zadela pravilen odgovor in imajo približno predstavo o vrednosti programa izgradnje tima.

PRILOGA 5

Analiza rezultatov ankete podjetij, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima

V spodnji sliki je prikazana razdelitev anketiranih po spolu.

Slika 1: Anketirani po spolu (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz tortnega grafikona je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 27 % žensk in 73 % moških. Ti podatki kažejo na veliko večjo udeležbo moških na delavnicah izgradnje tima.

Spodnja slika prikazuje strukturo anketiranih po starosti.

Slika 2: Anketirani po starostnih skupinah (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V anketi so bili anketirani razdeljeni v pet starostnih skupin. V prvi starostni skupini (20–30 let) je bilo zajetih 47 % anketiranih, v drugi starostni skupini (31–40 let) pa je bilo 40 % anketiranih. Največja deleža anketiranih imata prva in druga starostna skupina, kar realno prikazuje

potencialne udeležence delavnice izgradnje tima, ki so mladi, pripravljeni na izzive in drugačen način izobraževanja.

Slika 3 prikazuje strukturo anketiranih glede na položaj v podjetju.

Slika 3: Anketirani glede na položaj v podjetju (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V vzorec so bili vključeni zaposleni iz različnih področij dela v podjetju (pravna služba, management, prodaja, trženje, kadrovska služba, finančna služba, računovodstvo, proizvodnja,...), saj sem hotela pridobiti čimbolj relevantno in široko sliko o mnenju in poznavanju delavnic izgradnje tima. 17 % anketiranih v podjetju zaseda položaj vodje kadrovske službe, 27 % je zaposlenih v trženju, 10 % jih dela v prodajni službi, 13 % zaposlenih dela v proizvodnji, preostalih 33 % pa je razdeljenih po drugih sektorjih.

Največji odstotek udeležencev predstavljajo strokovni kadri (40 %) in vodje sektorjev (33 %), kar kaže, da so dejanski udeleženci delavnic zaposleni, ki se največ povezujejo med seboj in uporabljajo timsko delo pri svojem poslovanju. Višji položaji so bili zanimivi predvsem zaradi možnosti odločanja in potencialni udeležbi na delavnici izgradnje tima. 13 % udeležencev pa so delavci v proizvodnji, kar daje slutiti, da so delavnice izgradnje tima lahko namenjene prav vsem zaposlenim, za izboljšanje sodelovanja, dvigovanje timskega duha in pripadnosti podjetju.

Na naslednji sliki je prikazana razdelitev glede na vir informacij o programu izgradnje tima, ki je zanimiva predvsem iz vidika možnih načinov oglaševanja v prihodnosti.

Slika 4: Vir informacij o programu izgradnje tima (n=30, so se udeležili delavnice)

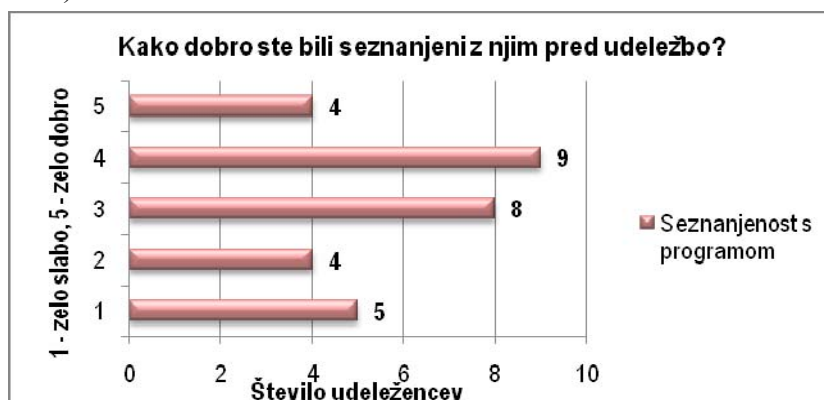


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Največji delež anketiranih, kar 70 %, kot vir informacij navaja sodelavce v podjetju. Časopise in televizijo, na drugi strani, ni nihče od anketiranih navedel kot vir informacij o delavnicah izgradnje tima, kar kaže na potencialno možnost oglaševanja prek teh medijev. Podatek, da je kar 70 % udeležencev za program izvedelo od sodelavcev morda kaže na premajhno pojavljanje in oglaševanje v medijih, ki so namenjeni širšemu področju potrošnikov.

Slika 5 prikazuje kako dobro so anketirani seznanjeni z delavnicami izgradnje tima.

Slika 5: Seznanjenost s programom izgradnje tima pred udeležbo (n=30, so se udeležili delavnice)

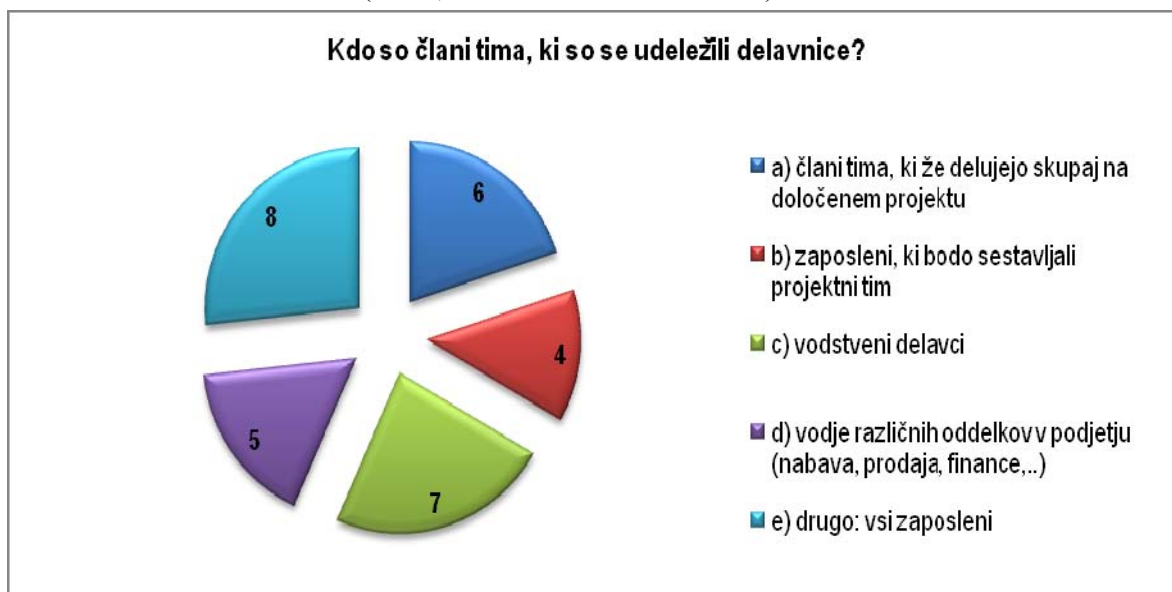


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz podatkov je razvidno, da je bilo 43 % anketiranih pred udeležbo na delavnici slabo ali zelo slabo seznanjeno z njo, 26 % anketiranih pa jo poznajo srednje dobro. Skupno 30 % je za program že slišalo in ga dokaj dobro oziroma zelo dobro poznajo. Ti rezultati kažejo na zmerno prepoznavnost in seznanjenost s programom, ki pa bi ga bilo mogoče s primernimi orodji še zelo izboljšati.

Spodnja slika prikazuje zaposlene, ki so se udeležili delavnice izgradnje tima in sem jo vključila zaradi prikaza ciljne publike.

Slika 6: Udeleženci delavnice (n=30, so se udeležili delavnice)

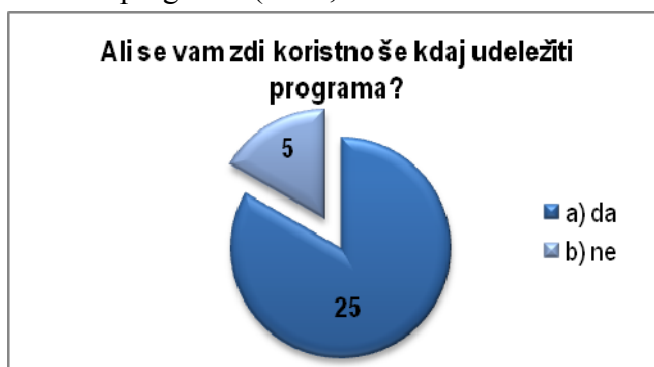


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Tim, ki se je udeležil delavnice, je bil največkrat sestavljen iz vseh zaposlenih v podjetju (27 %), s 23 % sledijo vodstveni delavci, kar kaže na potrebo po usklajenosti med podrejenimi in nadrejenimi ter na potrebo po učinkovitem vodenju. 20 % predstavljajo člani tima, ki že sodelujejo skupaj na določenem projektu - potreba po izboljšanju sodelovanja, reševanja konfliktov, večja učinkovitost,... 17 % udeležencev zaseda položaje vodij različnih oddelkov v podjetju, kar po mojem mnenju kaže na potrebo po usklajevanju in sodelovanju različnih funkcij v podjetju, 13 % pa predstavljajo zaposleni, ki bodo sestavljali projektni tim in za uspešno delo potrebujejo dobro uvajanje, uspešen začetek delovanja in spoznavanje bodočih sodelavcev.

Naslednja slika prikazuje mnenje anketiranih o koristnosti ponovne udeležbe na programu.

Slika 7: Koristnost udeležbe na programu (n=30, so se udeležili delavnice)

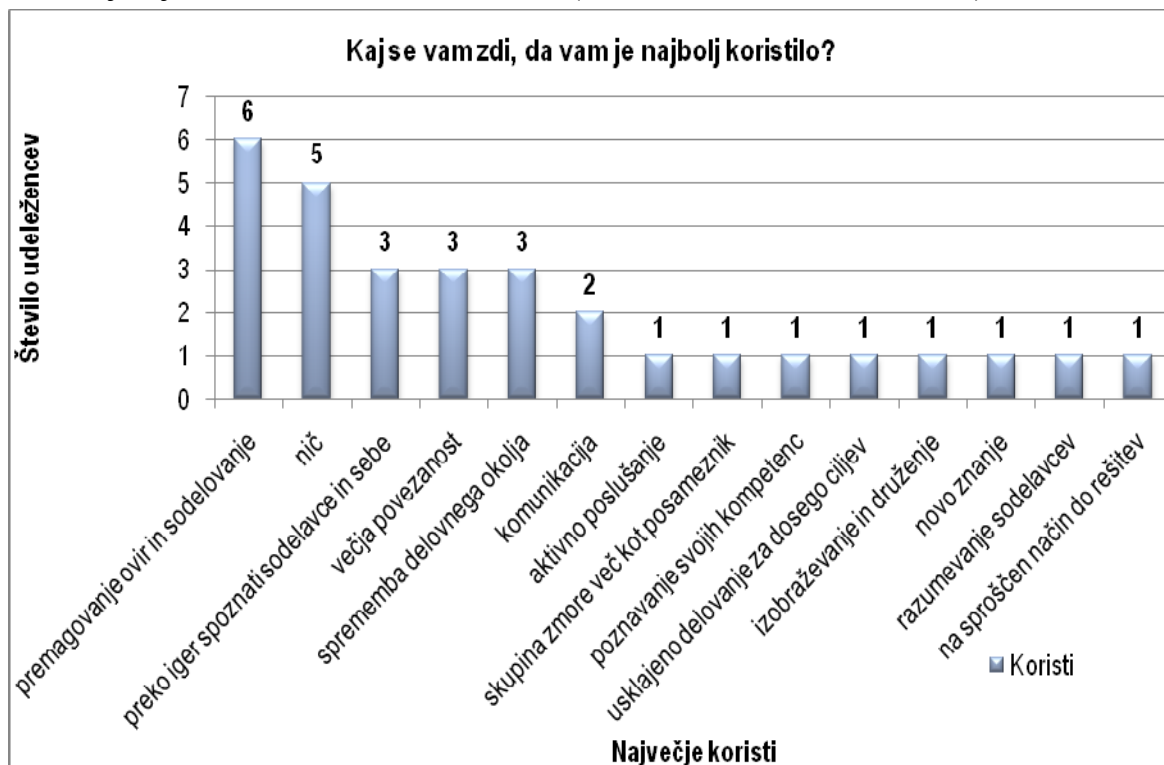


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz podatkov je razvidno, da se kar več kot 83 % udeležencem zdi koristno udeležiti programa. To pomeni, da so ti programi strokovno dobro zastavljeni in udeleženci na njih zares pridobijo določena znanja in izkušnje.

Slika 8 predstavlja največje koristi, ki so jih anketirani pridobili z udeležbo na delavnici. Vključila sem jo, ker kaže pozitivne učinke udeležbe na njej.

Slika 8: Največje koristi udeležbe na delavnici (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je odprtega tipa in po podatkih lahko opazimo, da je največji delež anketiranih (20 %), kot največjo korist, izpostavilo premagovanje ovir in sodelovanje. Kot pri prejšnjem vprašanju je tudi tu 17 % (delavci v proizvodnji) omenilo, da pri programu niso opazili nobenih koristi. Podatek, da je največ anketiranih izpostavilo sodelovanje in premagovanje ovir, kaže na pomanjkanje pristnih odnosov, komunikacije, odkritega pogovora, skupnega reševanja problemov ter poguma za nove izzive, reševanje postavljenih ovir in postavljanje visokih ciljev.

Naslednja slika pa nasprotno prikazuje pomanjkljivosti, kot so jih videli anketirani. To vprašanje je zanimivo iz vidika, da lahko na njihovi podlagi, ponudniki storitev poskušajo izboljšati svoje programe in uporabnikom ponudijo prilagojene, izpopolnjene in izboljšane programe.

Slika 9: Slabosti programa (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Podatki kažejo, da 74 % udeležencev misli, da jim je na delavnici vse koristilo. Na drugi strani pa je 17 % (delavci v proizvodnji) udeležencev mnenja, da jim ni koristilo nič. Vse to kaže na dobro zastavljenost programa, ki pa bi lahko bil še boljši in bolj prilagojen zahtevam udeležencev.

Na Sliki 10 je prikazano zadovoljstvo anketiranih s programom izgradnje tima. Vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo splošno mnenje, ki ga imajo anketirani po udeležbi na programu.

Slika 10: Zadovoljstvo s programom (n=30, so se udeležili delavnice)

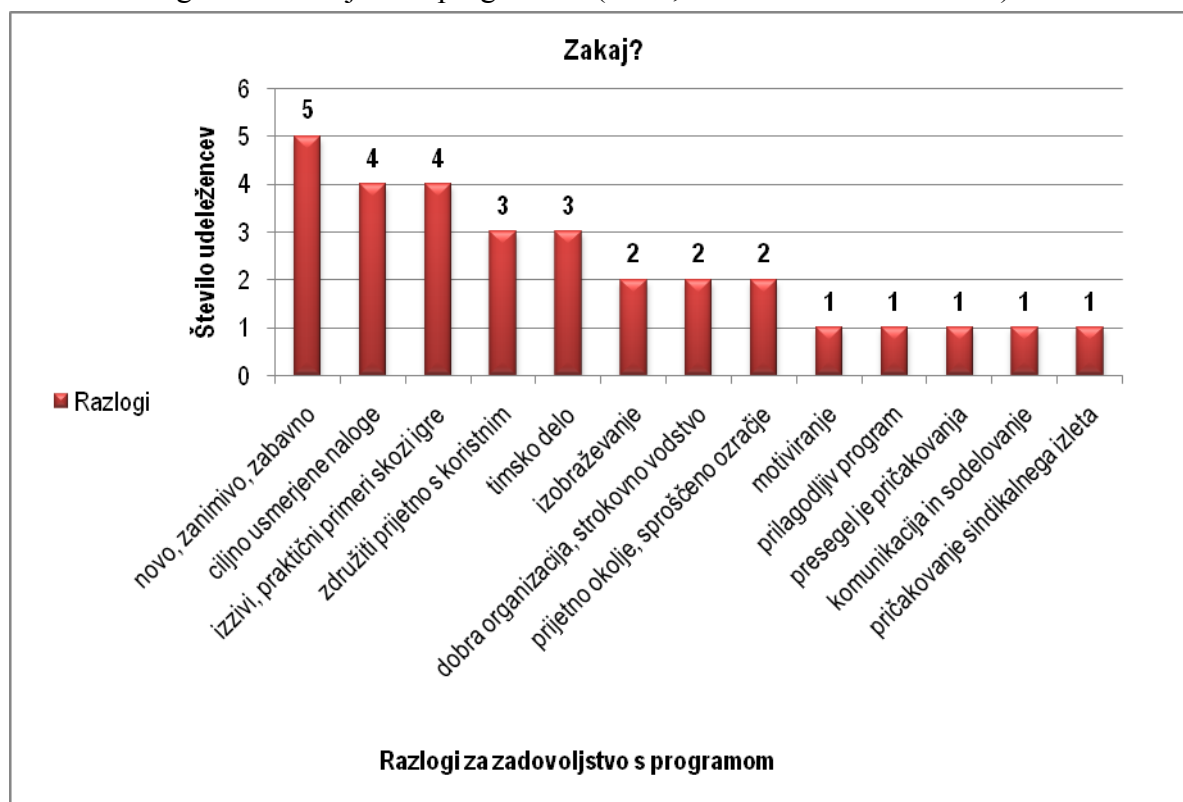


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Po podatkih je bilo 93 % anketiranih zadovoljnih s programom, kar kaže na visoko strokovnost in usposobljenost programa ter njihovih vodij.

Naslednja slika predstavi razloge za zadovoljstvo s programom, ki so pomembni za nadaljne uspešno delo in poznavanje svojih prednosti delavnic izgradnje tima.

Slika 11: Razlogi za zadovoljstvo s programom (n=30, so se udeležili delavnice)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

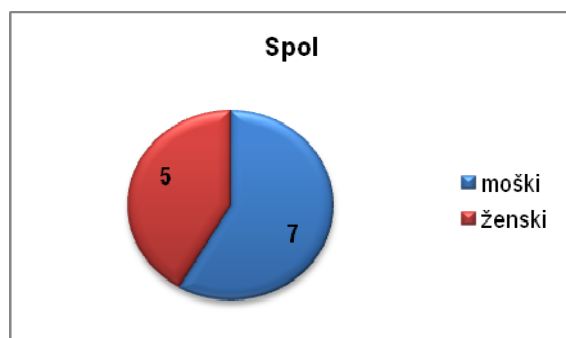
To vprašanje se nanaša na prejšnje vprašanje, v njem pa so anketirani navajali razloge za zadovoljstvo s programom. Največ anketiranih 17 % je kot razlog za zadovoljstvo izpostavilo značilnosti kot so novo, zanimivo in zabavno. S po 13 % sledita odgovora ciljno usmerjene naloge ter praktični primeri in izzivi prikazani skozi igro. Odgovor katerega je navedlo največ anketiranih, daje slutiti, da so ljudje naveličani rutinskega dela, ustaljenih vzorcev, nespremenjenega delovnega mesta, dolgčasa, pomanjkanja priložnosti za pogovor in zabavo ter dela vedno na en in isti način,... Pomemben pristop dela na programu pa se kaže še v praktičnih primerih in izzivih, prikazanih na sproščen način ter ciljno usmerjene naloge, kjer, drugače kot v vsakdanjem delu, vsak član tima pozna svoje zadolžitve in končni cilj.

PRILOGA 6

Analiza rezultatov ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima

Spodnja slika prikazuje strukturo anketiranih po spolu.

Slika 1: Anketirani po spolu (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

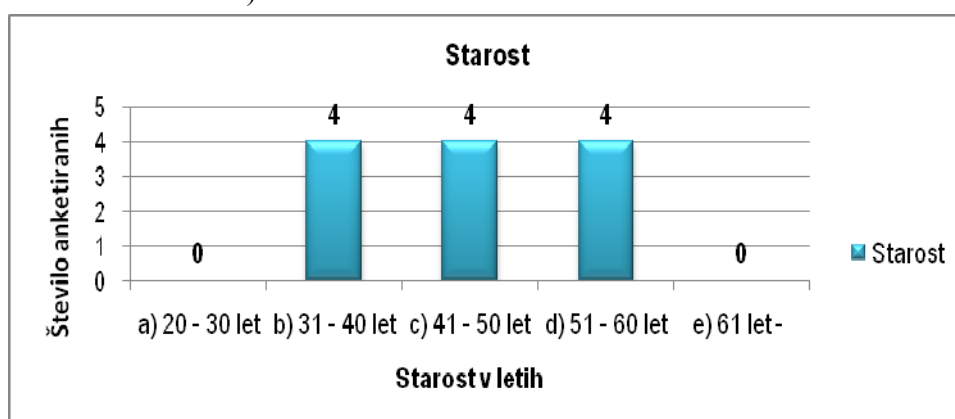


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz tortnega grafikona je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 42 % žensk in 58 % moških. Ti podatki kažejo dokaj sorazmerno porazdelitev udeležencev po spolu na delavnici izgradnje tima.

Slika 2 prikazuje strukturo anketiranih po starostnih skupinah.

Slika 2: Anketirani po starostnih skupinah (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V anketi so bili anketirani razdeljeni v pet starostnih skupin. V prvi (20–30 let) in zadnji (nad 61 let) starostni skupini ni bilo nobenega anketiranega. V ostalih treh starostnih skupinah pa so anketirani sorazmerno razporejeni (v vsaki 33,33%). Starost udeležencev med 31 in 60 let

prikazuje sestavo zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o. Ti rezultati realno prikazujejo potencialne udeležence delavnice izgradnje tima, ki so dokaj mladi, z določenimi delovnimi izkušnjami, ki bi radi pridobili oziroma obnovili znanje o timskem delu ter spoznali drugačen način izobraževanja.

Na spodnji sliki je predstavljena struktura anketiranih glede na položaj v podjetju.

Slika 3: Anketirani glede na položaj v podjetju (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

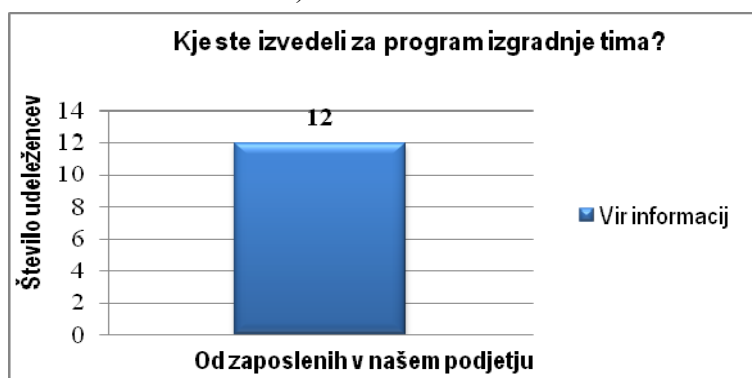


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz podatkov je razvidno, da se je delavnice izgradnje tima nameraval udeležiti oddelek informatike. V timu je dvanajst zaposlenih in sicer vodja oddelka informatike, sistemski analitik, dva administratorja in osem informatikov. Izbira kadra za udeležbo na delavnici kaže na probleme v timskem delu znotraj oddelka informatike.

Naslednja slika prikazuje vir informacij, kjer so anketirani izvedeli za program izgradnje tima. Vprašanje sem vključila zaradi novih potencialnih možnosti oglaševanja in povečanja prepoznavnosti tovrstnega izobraževanja.

Slika 4: Vir informacij o programu izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

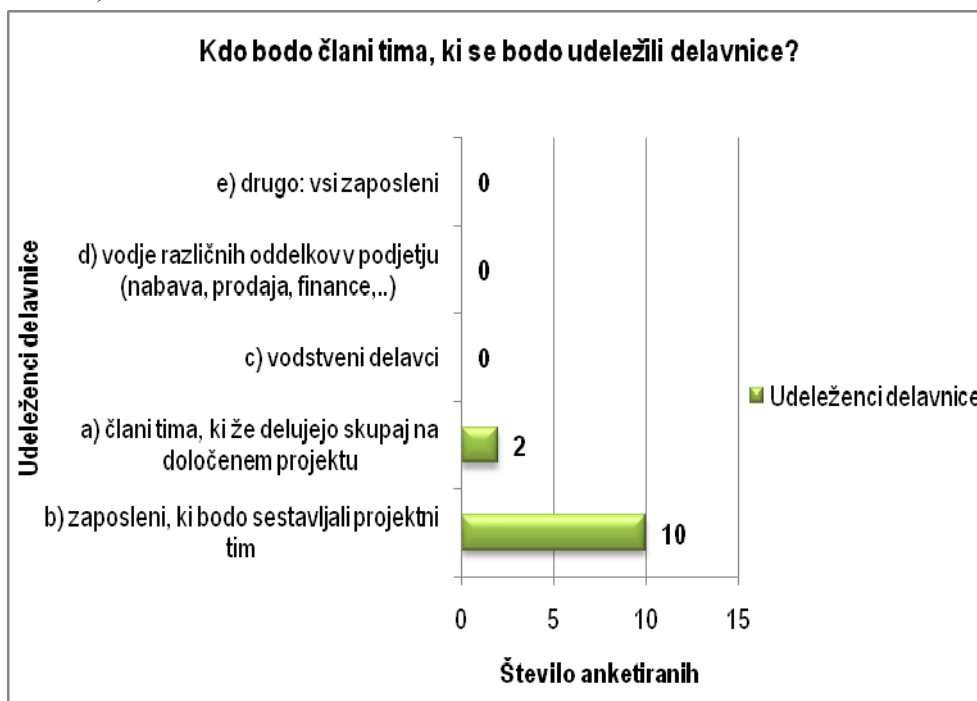


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vsi anketirani so za program izgradnje tima izvedeli od zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred samo udeležbo na delavnici. Dobljeni podatki kažejo, da anketirani pred tem sploh niso poznali te vrste timskega usposabljanja in izobraževanja.

Na Sliki 5 je predstavljena razdelitev bodočih udeležencev delavnice in je pomembna zaradi določanja ciljne publike.

Slika 5: Udeleženci delavnice (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)

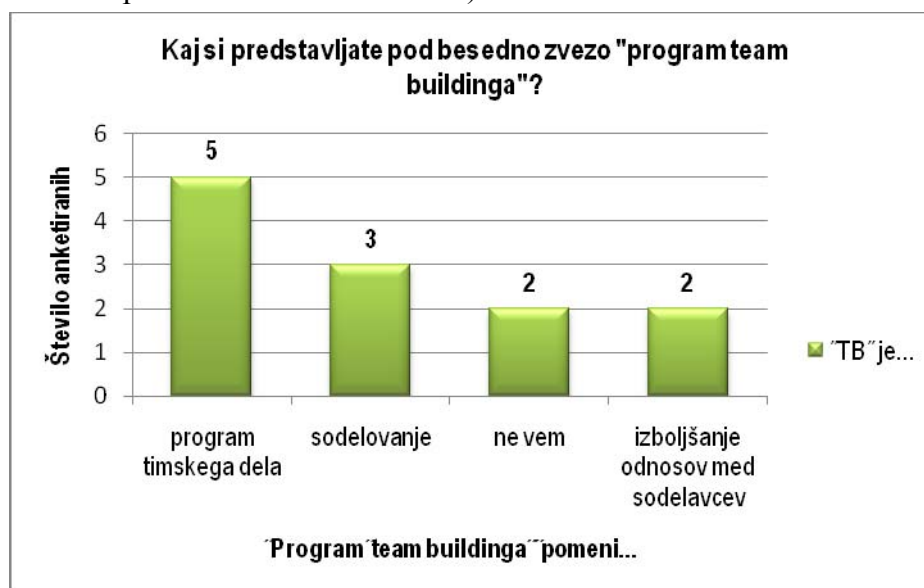


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Tim bodo sestavljali člani tima, ki bodo sestavljali projektni tim (83 %), tem pa se bodo na delavnici pridružili še zaposleni, ki že delujejo skupaj na določenem projektu (17 %). To kaže na potrebo po uspešnem in učinkovitem začetku delovanja tima, spoznavanju članov tima ter zmanjšanju porabljenega časa in stroškov ob oblikovanju novega tima.

Naslednja slika prikazuje razumevanje pomena besedne zveze "program team buildinga" s strani anketiranih. To vprašanje sem postavila zaradi različnih predstav o pomenu in poteku teh vrst izobraževanja.

Slika 6: Pomen besedne zveze "program team buildinga" (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)



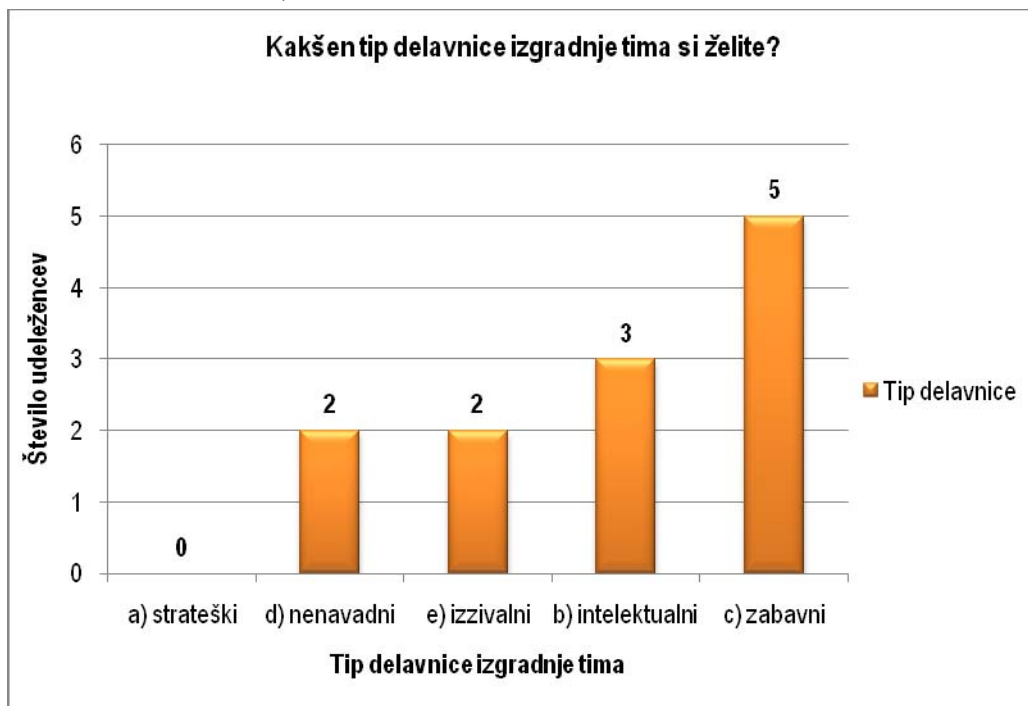
Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je odprtega tipa, kar pomeni, da me je pri odgovoru zanimalo njihovo individualno mnenje o delavnici izgradnje tima. Anketirani so na to vprašanje, kljub odprtemu tipu, presenetljivo odgovarjali dokaj podobno. Največji delež anketiranih (41 %) meni, da besedna zveza pomeni program timskega dela, ki vključuje oblikovanje tima, razdelitev vlog in odgovornosti.

Največ anketiranih je odgovarjalo logično, tako da so, sicer ne dobesečno, prevedli besedno zvezo v slovenščino, ostali anketirani pa so se pri odgovorih bolj posvetili postavkam kot sta odnosi in sodelovanje med člani tima.

Slika 7 (str. 29) nam prikaže želje anketiranih po določenem tipu in poteku programa izgradnje tima. Vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo kaj si potencialni uporabniki želijo, kakšen način dela bi jih najbolj pritegnil.

Slika 7: Tip delavnice izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

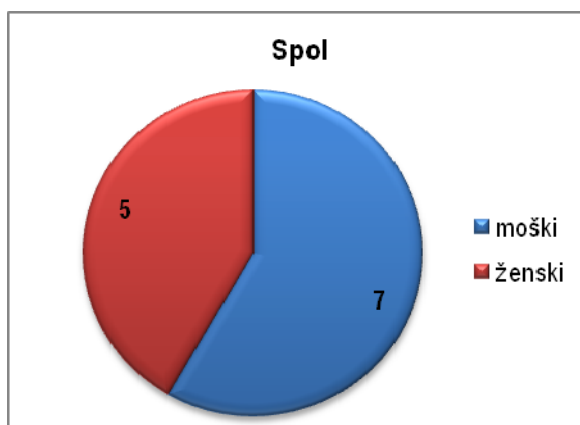
Največ anketiranih si želi zabavni tip delavnice (40 %), saj se jim zdi, da v timu primanjkuje sproščenosti, da se člani med sabo slabo poznajo in tudi nimajo časa, da bi se bolje spoznali. 25% anketiranih se je odločilo za intelektualni tip delavnice, kar kaže na željo o učenju in obnavljanju snovi o timskem delu. Za strateški program se ni odločil nihče, saj kot informatiki, po mojem mnenju, ne vidijo potrebe po tej vrsti usposabljanja.

PRILOGA 7

Analiza rezultatov ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici izgradnje tima

Spodnja slika prikazuje strukturo anketiranih po spolu.

Slika 1: Anketirani po spolu (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)

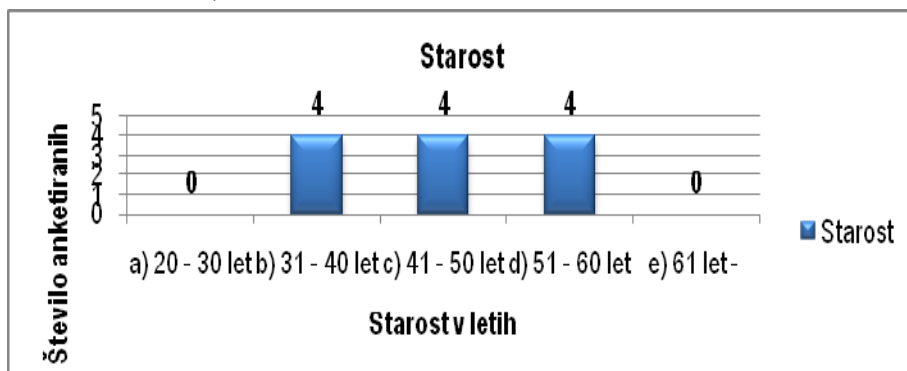


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Iz tortnega grafikona je razvidno, da je na vprašalnik odgovarjalo 42 % žensk in 58 % moških. Ti podatki kažejo na dokaj sorazmerno porazdelitev udeleženi po spolu na delavnici izgradnje tima.

Slika 2 predstavlja strukturo zaposlenih po starostnih skupinah.

Slika 2: Anketirani po starostnih skupinah (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

V anketi so bili anketirani razdeljeni v pet starostnih skupin. V prvi (20–30 let) in zadnji (nad 61 let) starostni skupini ni bilo nobenega anketiranega. V ostalih treh starostnih skupinah pa so anketirani sorazmerno razporejeni (v vsaki 33,33%). Starost udeležencev med 31 in 60 let prikazuje realno strukturo zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o.. Ti rezultati prikazujejo potencialne udeležence delavnice izgradnje tima, ki so dokaj mladi, imajo že določene delovne izkušnje, so pripravljeni na izzive in na drugačen način izobraževanja.

Spodnja slika prikazuje strukturo anketiranih glede na položaj v podjetju.

Slika 3: Anketirani glede na položaj v podjetju (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)

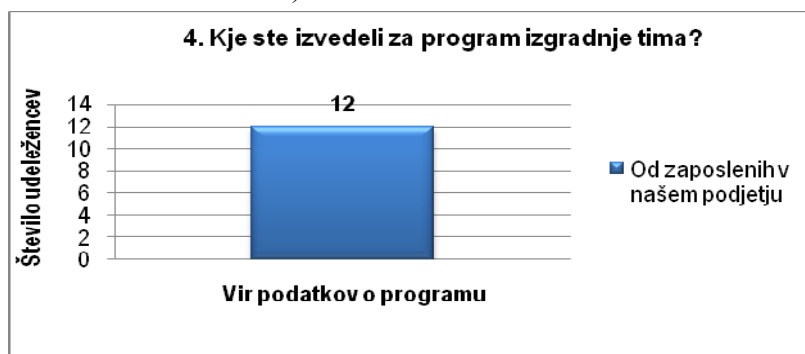


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje je odprtega tipa, iz podatkov pa je razvidno, da se je delavnice izgradnje tima udeležil oddelek informatike. V timu je dvanajst zaposlenih in sicer vodja oddelka informatike, sistemski analitik, dva administratorja in osem informatikov. Izbira kadra za udeležbo na delavnici, kaže na probleme v timskem delu znotraj oddelka informatike.

Na naslednji sliki je prikazan vir informacij, kot so ga navedli anketirani, o delavnicah izgradnje tima. Pomemben je zaradi možnosti večjega oglaševanja tudi na drugih področjih.

Slika 4: Vir informacij o programu izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vsi anketirani so za program izgradnje tima izvedeli od zaposlenih v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred samo udeležbo na delavnici. Dobljeni podatki kažejo, da anketirani pred tem sploh niso poznali te vrste timskega usposabljanja in izobraževanja.

Slika 5 predstavlja poznavanje in seznanjenost anketiranih s tovrstnim načinom izobraževanja. Vprašanje sem postavila zaradi subjektivnega mnenja o premajhni prepoznavnosti delavnic izgradnje tima.

Slika 5: Seznanjenost s programom izgradnje tima pred udeležbo (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Kar 33 % anketiranih (4) je bilo pred udeležbo na programu zelo slabo seznanjenih z njim, 25 % slabo, 42 % pa je srednje dobro poznalo program izgradnje tima. Za najvišji stopnji poznavanja programa se ni odločil nihče. Že v prejšnjem vprašanju so odgovori nakazali, da so se anketirani s programom seznanili šele pred odločitvijo za udeležbo na delavnici in sicer preko vodje kadrovske službe, odgovori na peto vprašanje pa so potrdili slabo prepoznavnost programa. Vse podatke o programu so jim posredovali zaposleni znotraj podjetja, anketirani pa so se šele nato začeli zanimati za potek in smisel te vrste programov.

Na naslednji sliki je predstavljena struktura udeležencev delavnice, ki je uporabna predvsem zaradi določitve uporabnikov tovrstne storitve.

Slika 6: Udeleženci delavnice (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Tim, ki se je udeležil delavnice izgradnje tima so sestavljali člani tima, ki že delujejo skupaj na določenem projektu (17 %), tem pa so se na delavnici pridružili še zaposleni, ki bodo prav tako sestavljali projektni tim (83 %). To kaže na potrebo po uspešnem in učinkovitem začetku delovanja tima, spoznavanju članov tima ter zmanjševanju porabljenega časa in stroškov, ki so na začetku največji.

Slika 7 prikazuje mnenje anketiranih o koristnosti ponovne udeležbe na delavnici.

Slika 7: Koristnost udeležbe na programu (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)

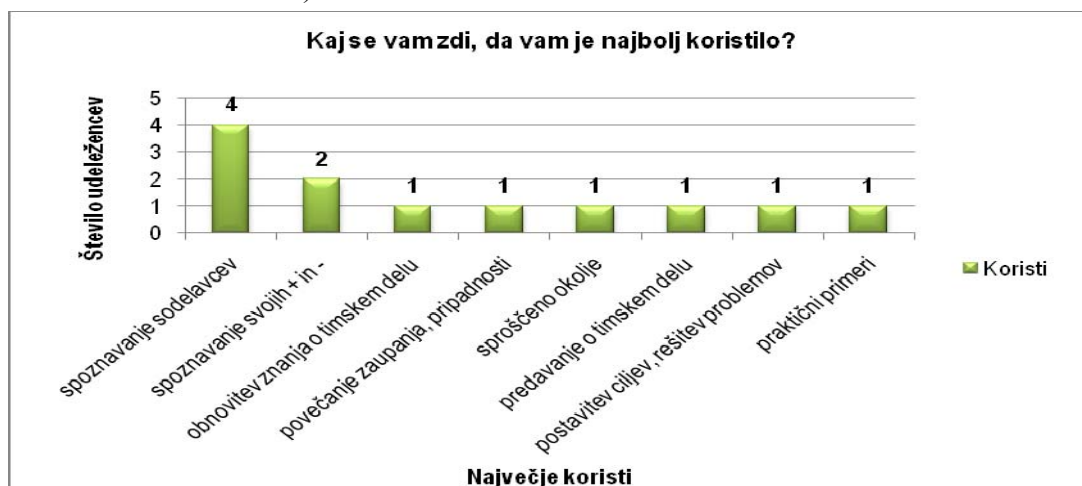


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

83 % anketiranim se zdi koristno še kdaj udeležiti programa, 17% anketiranih pa v tem načinu izobraževanja ni opazilo koristi oziroma menijo, da je ena delavnica zadostovala.

Naslednja slika predstavlja razumevanje koristi, ki so jih anketirani pridobili z udeležbo na programu.

Slika 8: Največje koristi udeležbe na delavnici (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



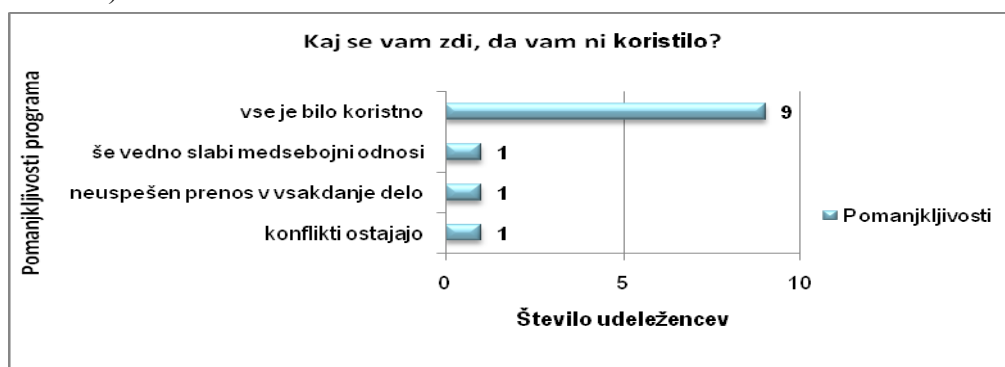
Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Zastavljeno vprašanje je odprtega tipa in po podatkih lahko opazimo, da je največ anketiranih (4), kot največjo korist, izpostavilo spoznavanje sodelavcev. Dva udeleženca menita, da jima je

najbolj koristilo spoznavanje svojih prednosti in slabosti, ostali pa so omenili še obnovitev znanja o timskem delu, povečanje zaupanja in pripadnosti ter sproščeno okolje. Koristi so videli še v delu na praktičnih primerih, postavljanju ciljev in reševanju problemov ter v predavanju o timskem delu. Podatek, da je največ anketiranih izpostavilo spoznavanje sodelavcev kaže na prisotnost stresa, pomanjkanje časa za druženje, preveliko zatopljenost v samo delo in premalo posvečanje odnosom znotraj tima.

Naslednja slika pa na drugi strani prikazuje mnenje anketiranih o pomanjkljivostih, ki so jih zasledili tekom programa. Vprašanje je vključeno zaradi potencialnih možnosti izboljšav, ki bi jih jih programi lahko ponudili.

Slika 9: Slabosti programa (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Tudi to vprašanje je odprtega tipa, saj so me zanimala posamezna mnenja udeležencev o pomanjkljivostih programa izgradnje tima. Kar 76 % anketiranim se je zdelo na delavnici vse koristno, ostali (vsak po 8 %) pa so kot glavne slabosti programa izpostavili neuspešen prenos v vsakdanje delo, ohranitev slabih odnosov in še vedno obstoj konfliktov. Slabosti so se kazale predvsem v kratkotrajni uspešnosti rezultatov programa, oziroma o potrebnem trudu, tudi kasneje na delovnem mestu, da bi znanje iz delavnice prenesli v delovno okolje.

Na naslednji sliki je predstavljeno mnenje udeležencev o zadovoljstvu s programom.

Slika 10: Zadovoljstvo s programom (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. po udeležbi na delavnici)

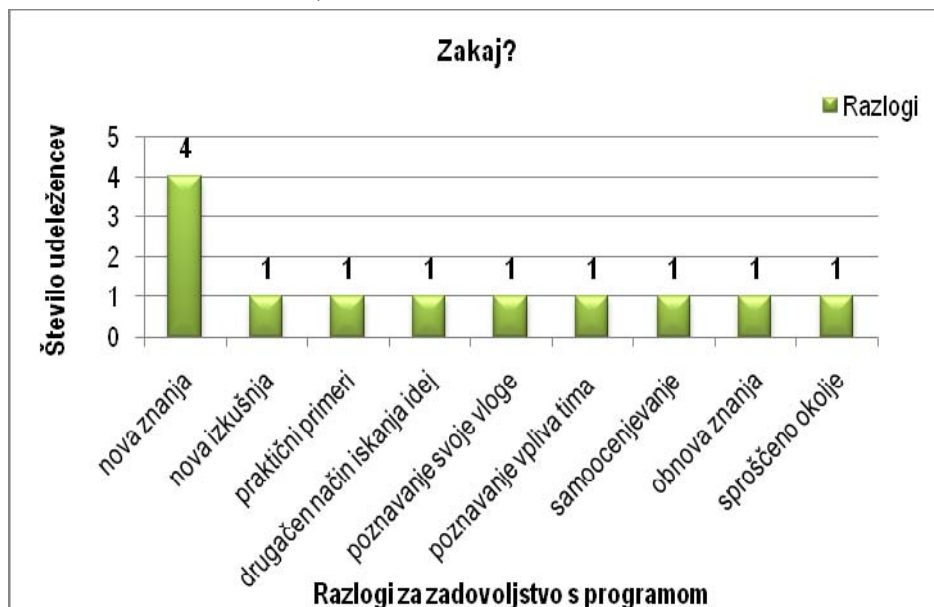


Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Podatki kažejo, da so bili vsi udeleženci zadovoljni s programom izgradnje tima, to pa posledično pomeni, da je bil program primerno strokovno zastavljen in voden.

Slika 11 predstavlja razloge za zadovoljstvo z delavnico izgradnje tima, kot so jih navajali udeleženci.

Slika 11: Razlogi za zadovoljstvo s programom (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007.

Vprašanje o razlogih za zadovoljstvo se nanaša na prejšnje vprašanje, v njem pa so anketirani navajali razloge za zadovoljstvo s programom. Največ anketiranih (4 anketirani) je kot razlog za zadovoljstvo izpostavilo pridobitev novih znanj, kot ostale razloge pa so omenili še drugačen način iskanja idej, novo izkušnjo, delo na praktičnih primerih, poznavanje svoje vloge v timu in poznavanje vpliva tima na posameznike. Kot razlog za zadovoljstvo so navedli še samoocenjevanje, obnovo znanj in sproščeno okolje. Največkrat omenjeni razlog za zadovoljstvo, pridobitev novih znanj, kaže na pomanjkanje znanja o timskem delu, sodelovanju, komuniciranju, reševanju problemov in konfliktov.

PRILOGA 8

Analiza rezultatov ankete podjetja Metal PRED in PO udeležbi na delavnici izgradnje tima

V Prilogi 8 so podrobneje predstavljeni rezultati ankete podjetja Metal Ravne d.o.o. Pri analizi me je najbolj zanimala sprememba v odnosih in delu pred in po udeležbi na programu izgradnje tima. V grafični obliki je prikazana primerjava odgovorov anketiranih na dve kompatibilni vprašanji, na katera so zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. odgovarjali teden dni pred udeležbo na delavnici, ter dva meseca po udeležbi na delavnici. Vprašanji se nanašata na razloge in probleme v timu, zaradi katerih se podjetja sploh odločijo za obisk programa ter na drugi strani vprašanja o spremembah v odnosih in delu, ki so jih zaznali anketirani po udeležbi na delavnici.

Pred udeležbo na delavnici, sem spraševala o razlogih za udeležbo, o problemih, ki so predstavljali povod za obisk tovrstnega izobraževanja. V vprašanju, ki je bil del ankete za podjetje Metal Ravne d.o.o. po njihovi udeležbi, pa me je zanimalo njihovo mnenje o spremembah in izboljšavah ter vplivu delavnice izgradnje tima na določene probleme, po katerih sem spraševala v anketi pred odhodom na delavnico.

Vprašanje je razdeljeno na 23 postavk, na katere so anketirani odgovarjali s pomočjo 5–stopenjske lestvice, pri kateri so obkrožili stopnjo strinjanja s posamezno spremembo. Ocena 3 je zaradi bolj določne ocene namerno izpuščena.

Ta lestvica je sledeča (v oklepajih so navedene kratice, ki se upoštevajo v nadaljevanju):

5 – z navedeno trditvijo se popolnoma strinjam (se popolnoma strinjam – močno)

4 – z navedeno trditvijo se strinjam (se strinjam)

2 – z navedeno trditvijo se ne strinjam (se ne strinjam)

1 – z navedeno trditvijo se popolnoma ne strinjam (se sploh ne strinjam – manj)

10. Kateri so po vašem mnenju razlogi za udeležbo na programu?

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
1. Problem medsebojnih odnosov med udeleženci delavnice	1	2	4	5
2. Problem organizacije dela med člani tima	1	2	4	5
3. Problem delovne klime v podjetju	1	2	4	5

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
4. Problem v komunikaciji in pretoku informacij	1	2	4	5
5. Neučinkovitost in neproduktivnost tima	1	2	4	5
6. Pojav konfliktov in nekonstruktivno reševanje le teh	1	2	4	5
7. Problem reševanja problemov	1	2	4	5
8. Problem motivacije	1	2	4	5
9. Želja spoznati svoje prednosti in slabosti	1	2	4	5
10. Problem poznavanja članov tima	1	2	4	5
11. Želja po preseganju svojih omejitev	1	2	4	5
12. Želja po preseganju skupinskih omejitev	1	2	4	5
13. Problem sodelovanja z ostalimi udeleženci delavnice	1	2	4	5
14. Želja po spoznavanju svojih sodelavcev v bolj sproščenem okolju	1	2	4	5
15. Problem zaupanja	1	2	4	5
16. Drugačen način iskanja idej	1	2	4	5
17. Neuspešno uresničevanje zastavljenih ciljev	1	2	4	5
18. Povečati pripadnost timu	1	2	4	5
19. Povečati pripadnost podjetju	1	2	4	5
20. Pomanjkanje povratne informacije	1	2	4	5
21. Osebna rast članov tima	1	2	4	5
22. Sprostitev in zabava	1	2	4	5
23. Pritisk vodstva	1	2	4	5

Vir: Anketa za podjetje Metal Ravne d.o.o. pred udeležbo na delavnici izgradnje tima

14. Katere so po vašem mnenju spremembe in posledice v odnosih in delu po udeležbi na programu?

TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
1. Izboljšanje odnosov z udeleženci delavnice	1	2	4	5
2. Boljša organizacija dela med člani tima	1	2	4	5
3. Boljša delovna klima v podjetju	1	2	4	5
4. Izboljšana komunikacija in pretok informacij	1	2	4	5
5. Večja učinkovitost in produktivnost tima	1	2	4	5
6. Zmanjšanje konfliktov	1	2	4	5
7. Konstruktivno reševanje problemov	1	2	4	5

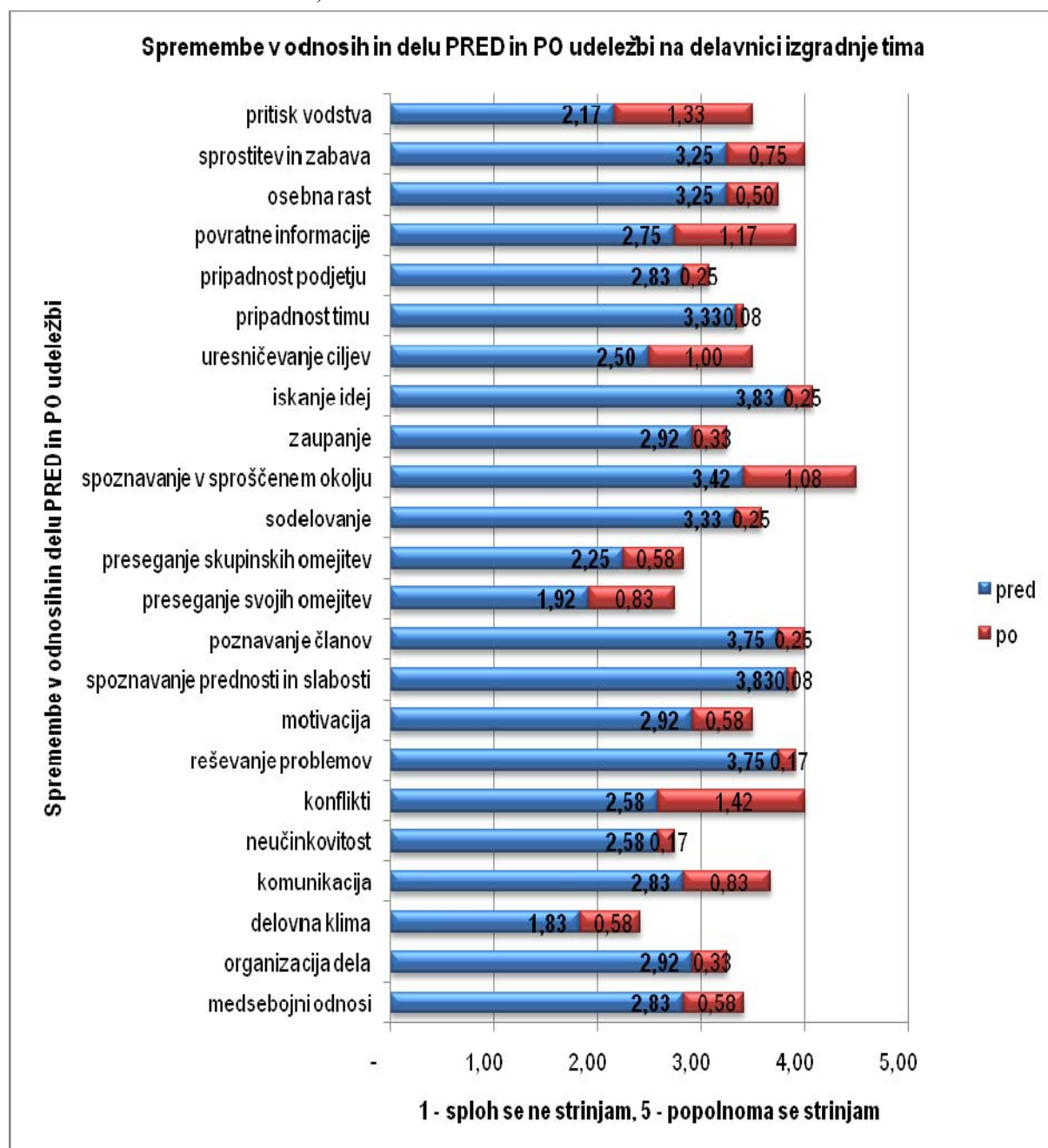
TRDITEV	se sploh ne strinjam (1) à se popolnoma strinjam (5)			
8. Večja motivacija	1	2	4	5
9. Boljše poznavanje svojih prednosti in slabosti	1	2	4	5
10. Boljše poznavanje članov tima	1	2	4	5
11. Preseganje svojih omejitev	1	2	4	5
12. Preseganje skupinskih omejitev	1	2	4	5
13. Boljše sodelovanje z ostalimi udeleženci delavnice	1	2	4	5
14. Spoznavanje svojih sodelavcev v bolj sproščenem okolju	1	2	4	5
15. Večje zaupanje	1	2	4	5
16. Drugačen način iskanja idej	1	2	4	5
17. Uspešno uresničevanje zastavljenih ciljev	1	2	4	5
18. Večja pripadnost timu	1	2	4	5
19. Večja pripadnost podjetju	1	2	4	5
20. Večja prisotnost povratne informacije	1	2	4	5
21. Osebna rast članov tima	1	2	4	5
22. Sprostitev in zabava	1	2	4	5
23. Pritisk vodstva	1	2	4	5

Vir: Anketa za podjetje Metal Ravne d.o.o. in ostala podjetja, ki so se udeležila delavnice izgradnje tima

Na naslednji sliki je v grafični obliki prikazana primerjava rezultatov pred in po udeležbi na delavnici izgradnje tima. Predstavljeno je povprečje ocen o stopnji strinjanja s pomembnostjo izbranih razlogov za udeležbo na programu ter na drugi strani pomembnostjo določenih sprememb in posledic v odnosih in delu po udeležbi na programu. Z modro barvo so obarvani odgovori anketiranih o razlogih za udeležbo pred obiskom delavnice, z rdečo barvo pa so prikazane spremembe in vpliv udeležbe na delavnici na izbrane postavke, ki so jih anketirani zaznali po obisku.

To vprašanje sem vključila, ker so me zanimala mnenja anketiranih o pozitivnih spremembah in posledicah, ki so jih opazili pri delu in medsebojnih odnosih po udeležbi na delavnici izgradnje tima glede na razloge, na podlagi katerih so se v osnovi sploh odločili za obisk te vrste izobraževanja.

Slika 1: Spremembe v odnosih in delu pred in po udeležbi podjetja Metal Ravne d.o.o. na programu izgradnje tima (n=12, zaposleni v podjetju Metal Ravne d.o.o. pred in po udeležbi na delavnici)



Vir: Rezultati raziskave, 2007

Skupna predstavljena ocena za izbrano postavko predstavlja njeno pomembnost za udeležbo na delavnici izgradnje tima, ter hkrati mnenje anketiranih o možnosti vplivanja nanjo. Večina anketiranih je z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja 4,50, kot glavni razlog za udeležbo ter spremembo in posledico v odnosih, delu po udeležbi, opredelilo spoznavanje sodelavcev v bolj sproščenem okolju, z oceno 4,08 pa sledi drugačen način iskanja idej. Z visoko skupno oceno 4,00 so anketirani opredelili še sprostitev in zabavo, boljše poznavanje sodelavcev ter zmanjšanje konfliktov.

Spoznavanje sodelavcev v bolj sproščenem okolju pozitivno vpliva na ustvarjanje novih, globljih vezi med člani tima, na spoznavanje človekove osebnosti, ter njegovega življenja tudi zunaj delovnega okolja. Ob rutinskih pogovorih na delovnem mestu, ki so ponavadi kratki, njihova tema pa je predvsem delo in problemi na delu, se lahko člani tima na delavnici pogovarjajo bolj sproščeno in čustveno. Sodelavci se lahko tako prikažejo v popolnoma drugačni luči kot se obnašajo v službi. To lahko vodi v večje zaupanje, odprte pogovore, večje zadovoljstvo na delovnem mestu in nenazadnje morda tudi prijateljstvo.

Boljše poznavanje sodelavcev posledično posredno vpliva na boljše medsebojne odnose in komunikacijo, večje zaupanje in sprejemanje, sproščeno vzdušje, manj stresa, razumevanje in odkritost ter tudi na reševanje konfliktov. Po udeležbi na delavnici so se udeleženci v večji meri zavedali, da je uspešnost delovanja skupine odvisna od vseh članov skupine, zmanjšanje konfliktnih situacij pa s sprejemanjem različnih stališč in mnenj ter odprto komunikacijo.

Zaposlenim v podjetju Metal Ravne d.o.o. se je pomembno zdelo tudi obravnavanje drugačnih idej na povsem nov in nepoznan način, ki prekine vkalupljene načine razmišljanja in vključi popolnoma nove asociacije in rešitve, na katere v rutinskem procesu dela mogoče sploh ne bi pomislili. Drugačen način iskanja idej omogoča človeku, da izpostavi svojo ustvarjalnost in s tem posledično inovativnost ter iskanje nekonvencionalnih rešitev, ki lahko vplivajo na razvoj celotnega tima in izboljšano doseganje njegovih ciljev.

Anketirani so na drugi strani kot postavko, ki se jim zdi najmanj ključna za udeležbo na delavnici, z najnižjo skupno povprečno stopnjo strinjanja 2,42, izpostavili boljšo delovno klimo v timu in podjetju. Z nizko stopnjo pomembnosti so ocenili še preseganje svojih (2,75) in skupinskih omejitev (2,83) ter učinkovitost in produktivnost tima (2,75).

Izboljšanje delovne klime v timu, kot razlog, ki so ga anketirani opredelili kot najmanj pomembnega za udeležbo, se kaže kot posledica, na katerega vpliva veliko dejavnikov. Delovne klime same po sebi ni mogoče spremeniti, lahko pa nanjo vplivamo z medsebojnim sodelovanjem in pomočjo, zadovoljstvom z delom in zmanjšanjem konfliktov. Rezultat kaže tudi na to, da delovna klima gledana kot celota ni bila slaba, problemi pa so se pojavljali v prevelikem razhajanju v mišljenju, veliki napetosti, nepoznavanju sodelavcev in posledični distanci do njih. S spremembo naštetih dejavnikov, posredno odgovornih za pozitivno klimo v timu, se izboljša tudi delovno vzdušje.

Največji vpliv na spremembe in posledice v odnosih in delu po udeležbi na delavnici izgradnje tima so anketirani zaznali pri zmanjšanju konfliktov, kar predstavlja tudi glavni razlog, kot ga je bilo mogoče ugotoviti iz pogovora z vodjo oddelka informatike, zaradi katerega so se v podjetju Metal Ravne d.o.o., sploh odločili za obisk tovrstnega izobraževanja.