

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA TIMSKEGA DELA  
NA PRIMERU PODJETJA SEVEN REFRACTORIES V  
TRŽENJSKEM ODDELKU**

Ljubljana, september 2021

VANESA PRELEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vanesa Prelec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza timskega dela na primeru podjetja Seven Refractories v trženjskem oddelku, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TIMSKO DELO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tim in timsko delo .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Opredelitev tima .....	2
1.1.2 Timsko delo .....	2
<b>1.2 Oblikovanje tima.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Grajenje ekipe.....	3
1.2.2 Faze razvoja tima.....	4
1.2.2.1 Usposabljanje tima .....	5
1.2.2.2 Veščine timskega dela .....	5
<b>1.3 Vrste timov .....</b>	<b>6</b>
1.3.1 Formalne delovne skupine.....	7
1.3.2 Neformalne delovne skupine .....	7
<b>1.4 Dimenzije timskega dela.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Prednosti in slabosti timskega dela .....</b>	<b>9</b>
1.5.1 Prednosti .....	9
1.5.2 Slabosti .....	10
<b>1.6 Uspešnost tima.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 Vodenje tima .....</b>	<b>12</b>
1.7.1 Vrste vodenja.....	12
1.7.2 Funkcionalno vodenje tima .....	13
1.7.3 Vloga vodje .....	13
<b>1.8 Teambuilding .....</b>	<b>14</b>
<b>2 TIMSKO DELO V TRŽENJSKEM ODDELKU PODJETJA SEVEN REFRATORIES .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Predstavitev podjetja Seven Refractories.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Trženjski oddelek.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Trženjski tim.....	18
<b>2.3 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Cilji raziskave.....	19
2.3.2 Raziskovalno vprašanje .....	19

2.3.3	Metodologija .....	20
<b>2.4</b>	<b>Analiza intervjuja .....</b>	<b>20</b>
2.4.1	Intervju z vodjo trženjskega oddelka .....	20
2.4.2	Intervju z referentko trženjskega oddelka .....	20
<b>2.5</b>	<b>Ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>21</b>
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	<b>.....</b>	<b>24</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>.....</b>	<b>27</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Norme in povezanost skupin ter uspešnost organizacije.....	3
Tabela 2: Faze tima .....	4
Tabela 3: Vrste timov .....	6
Tabela 4: Dimenzije za izvedbo timskega dela .....	8
Tabela 5: Vodilni stili vodenja .....	12
Tabela 6: Dela, ki jih opravlja trženjski oddelek .....	17
Tabela 7: Povzetek intervjuja z vodjo trženjskega tima.....	20
Tabela 8: Povzetek intervjuja z referentko za trženje .....	21
Tabela 9: Priporočila trženjskemu oddelku podjetja Seven Refractories .....	23

## **KAZALO PRILOG**

Slika 1: Koncept timskega dela – skupaj dosežemo več .....	10
Slika 2: Razlika med vodjo in šefom .....	14
Slika 3: Seven Refractories Slovenija .....	16
Slika 4: Sončna elektrarna na strehi objekta .....	16
Slika 5: Delni organigram podjetja Seven Refractories .....	17

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z vodjo trženjskega oddelka na Seven Refracotries.....	1
Priloga 2: Intervju z referentko za trženje na Seven Refractories .....	3

# SEZNAM KRATIC

angl. – angleško



## UVOD

Posamezne uspešne vloge zaposlenih v podjetjih dandanes funkcionirajo s pomočjo drugih. V res redkih primerih je oseba za uspeh odgovorna sama. Večinoma pa tako za uspehom podjetja kot za uspehom posameznika stoji tim. Vsak posameznik znotraj tima pa k rezultatu dela pripomore z opravljanjem svoje naloge. Po združitvi vseh opravljenih nalog posameznikov lahko opazimo, ali je bil naš cilj izpolnjen in ali je s tem funkcioniralo tudi timsko delo.

Ker se trenutni časi iz dneva v dan spreminjajo, pojavljajo se novosti in izumi, se na okoliščine ne moremo vedno prilagoditi z že znanimi teorijami, temveč moramo iskati nove, izvirne rešitve, tako sami kot tudi v timu. Z iskanjem novih rešitev v timu si posameznik razširja pogled, hkrati pa doprinese k mozaiku skupinskega dela. Za dobro in kvalitetno sodelovanje v skupini pa mora posameznik imeti tudi osebno lastnost sodelovanja. Nekdo, ki je že celo življenje navajen poslušati samo sebe in ne sprejema mnenj drugih, bo težko sodeloval v timu. Torej skupni cilj združuje ljudi, katerih ustvarjalno razglabljanje vodi do celostnega gledanja (Mayer in drugi, 2001).

V zaključni strokovni nalogi sem raziskala analizo timskega dela v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories. Za organizacijo dogodkov kot tudi za izvedbo naročila je postopek, ki ga ena sama oseba v oddelku ne more izpeljati, zato se tako trženjski oddelek kot tudi ostali oddelki v podjetju Seven Refractories velikokrat poslužujejo timskega dela.

Zaključna strokovna naloga sestoji iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del je prvi del naloge, pri katerem sem iz domače, predvsem pa tuje znanstvene literature s področja timskega dela povzela nekaj lastnosti dela v timu, vrste timov, prednosti in slabosti tima, funkcionalnost in dimenzije timskega dela, vodenje tima ter teambuilding. Raziskovalni del, ki predstavlja drugi del naloge, pa sestavljata intervjuja z vodjo trženjskega oddelka in z zaposleno v tem oddelku. V raziskovalnem delu je raziskan konkreten primer timskega dela v našem timu, saj sem tudi sama kot študentka že eno leto del le-tega.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati čim več lastnosti in nasvetov za uspešno delo v timu, kako delati na lepih odnosih med člani tima, spoznati, kako zgraditi funkcionalno ekipo, kako med člane enakomerno in pravično razdeliti naloge ter poiskati načine, na katere vodja uspešno vodi svoj tim. S svojo nalogo bi rada našla možnosti za bolj učinkovito delovanje našega tima ter večjo povezanost med vodjo in zaposlenimi v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je preučiti pomen timskega dela v trženjskem oddelku omejenega podjetja ter z analizo timskega dela dokazati, da je sodelovanje med člani in vodjo oddelka zares ključnega pomena za uspešno delovanje tima.

# 1 TIMSKO DELO

## 1.1 Tim in timsko delo

Znano je, da nas timsko delo spremlja na vseh področjih življenja, bodisi v šoli bodisi v družini ali na delovnem mestu. Kako bomo tim oblikovali, je odvisno od zastavljenega cilja. Prednost dela v timu je koncept »več glav več ve,« saj vsak posameznik v skupini prispeva svoje znanje in izkušnje. Tim je torej skupina, katere člani nenehno sodelujejo pri odločitvah in s skupnimi močmi pridejo do cilja (Bijek, 2019, str. 180).

### 1.1.1 Opredelitev tima

Beseda tim je velikokrat uporabljena v pomenu skupina, ekipa ali moštvo. Tim je opredeljen kot majhno število ljudi s skupnim namenom, ciljem ter načinom dela (Lah, 2017, str. 1). V veliko virih je tim opisan kot skupina ljudi znotraj organizacije s skupnim opravljanjem nalog, ki prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Člani ekipe so pri opravljanju svojega dela v veliki meri odvisni drug od drugega. Za doseg ciljev ekipe morajo tesno, medsebojno in podporno sodelovati. V timu se po navadi formulirajo skupine z manj kot desetimi člani (West, 2012). Raziskovalci organizacijo pogosto opredeljujejo kot kraj, kjer sodelujeta dve ali več kot dve osebi z namenom doseči skupni cilj. Ta definicija organizacije vodi k natančnemu konceptu timskega dela. Glede na to, da vseh nalog ne moremo izvajati v skupinah, tudi raziskovalci niso znali natančno povedati, ali je za uspešno delo res boljši način skupinskega dela v primerjavi z individualnim (Khan & Mashikhi, 2017, str. 15). Ekipo lahko opredelimo kot skupino posameznikov, ki skupaj dela za doseg istih namenov in ciljev. Skupinsko delo omogoča članom ekipe, da imajo višjo raven čustvene varnosti, samozavesti in sposobnosti načrtovanja ter pozitivnega odločanja z drugimi. Pomaga tudi pri ustvarjanju zdravega delovnega okolja z izvedljivimi programi, ustvarjalnimi dejavnostmi, pozitivno strategijo in vrednotami (Sanyal & Hisam, 2018, str. 15).

### 1.1.2 Timsko delo

Timsko delo je sposobnost skupnega dela in skupne vizije. Je sposobnost usmerjanja posameznih dosežkov v organizacijske cilje. Skupinsko delo pomeni delo z drugimi, zato predstavljati samo svoje ideje in ne poslušati drugih ni skupinsko delo (Schindler & Schindler, 2014, str. 79). Timsko delo se nanaša na vrsto interaktivnih in medsebojno odvisnih vedenjskih procesov med člani skupine, ki pretvarjajo vnose ekipe v rezultate (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017, str. 2). Kriek (2019) timsko delo opredeli kot delo, ki se nanaša na interakcijo med člani skupine, ki z medsebojno odvisnimi skupinskimi aktivnostmi usklajujejo naloge pri uresničevanju ciljev skupine. Skupinsko delo je v bistvu medsebojno vedenje članov za usklajevanje in sinhronizacijo kolektivnega delovanja. (Kriek, 2019, str. 179). Reeves, Xyrichis in Zwarenstein (2018, str. 1–3) v svojem



raziskovalnem delu, povzetem po dvajsetih virih, ugotavljajo, da za timsko delo obstaja pet skupnih elementov – skupna identiteta, jasne naloge in cilji, odvisnost članov, povezovanje dela ter deljena odgovornost.

Koncept timskega dela se v človekovem življenju že dolgo uporablja. Uporabljati so ga začeli za reševanje različnih oblik bojev, doseganje osnovnih življenjskih zahtev in potreb ter sprejemanje pametnejših odločitev v korist vseh skupin ljudi. Timsko delo tako lahko opišemo tudi kot moč skupine posameznikov za učinkovito sprejemanje boljših odločitev. Ta večina je postala cenjena, ker so številne velike organizacije s pomočjo posebnih testov ugotovile sposobnosti svojih zaposlenih za timsko delo. Zato je le-ta postala ena izmed bistvenih spretnosti, ki jih mora imeti vsak delavec, da ga sprejmejo v službo (Sanyal & Hisam, 2018, str. 17).

## 1.2 Oblikovanje tima

### 1.2.1 Grajenje ekipe

Edini smisel grajenja ekipe je, da se na koncu nalogo opravi in da je sklop ciljev dosežen. Sestaviti ekipo, ne da bi določili naloge, je kot da bi pripravili mizo za goste, ne da bi skuhali večerjo. Ko sestavimo ekipo moramo vedeti nekaj informacij – začrtati si moramo cilje, da točno vemo, do kam moramo priti; vedeti moramo, kje bo tim delal in po koliko ur dnevno bodo delali; odločiti se moramo, ali se je pametno vmes ukvarjati z aktivnostmi, ki se ne tičejo nalog, ter ugotoviti kdo in koliko ljudi bo formuliranih v timih in kako bomo reševali individualne naloge (West, 2012). Ugotovljeno je bilo, da obstaja več različnih tipologij za sestavo ekip. Literatura implicitno uvršča ekipe v en sam spekter kakovosti, od »revnih« ekip, na primer tiste, ki ne delujejo integrirano in redko sodelujejo, do »dobrih« ekip, ki imajo integriran pristop in redno sodelujejo (Reeves, Xyrichis & Zwarenstein, 2018, str. 1–3).

*Tabela 1: Norme in povezanost skupin ter uspešnost organizacije*

<b>POVEZANOST</b> šibka Trdna	Pozitivne	DOBRA USPEŠNOST	SLABA USPEŠNOST
	Negativne	SREDNJA USPEŠNOST	SREDNJA do SLABA USPEŠNOST
		<b>NORME</b>	

*Vir: Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič (2011).*

»Kohezivnost ali povezanost skupine se kaže v pripadnosti in navezanosti članov, ki cenijo članstvo v skupini in se zavzemajo za pozitivne odnose z drugimi člani. Povezanost je ugodna za skupino in za člane skupine. Člani trdno povezane skupine, formalne ali neformalne, so zavzeti za delovanje in uspešnost skupine, bolj marljivo delajo, so redkeje odsotni, cenijo uspehe in se žalostijo ob neuspehih skupine. Takšne skupine navajajo na pripadnost in dajejo članom občutek varnosti ter osebne uglednosti« (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2011, str. 214).

Več članov kot jih ima tim, težje ga vodja obvlada. Da ohranimo obvladljivo komunikacijo v praksi, je optimalen tim z do sedmimi člani. Pomembno je, da člane nenehno izobražujemo, usposabljammo in obnavljamo njihova znanja, saj le tako pridejo do rešitve in uspehov. Vsakega posameznika se motivira tako, da se ga nagradi za uspešno delo, saj s tem dobi tudi motivacijo za naprej (Bijek, 2019, str. 180). Kar je ob prvem oblikovanju nove ekipe najpomembnejše, je to, da kot vodja člane spoznamo ena na ena. Tako se bodo sodelujoči bolj odprli in zaupali svoje preference, mi pa jih bomo spoznali in si ustvarili neko mnenje. Ekipo lahko sestavljajo popolnoma novi zaposleni, lahko pa že obstoječi, ki so trenutno delali bolj individualno, vseeno pa podjetje poznajo (Allan, 2019, str. 75).

### 1.2.2 Faze razvoja tima

Od začetne faze, ki predstavlja grajenje ekipe, do njenega delovanja in uspešnosti se vodje po navadi držijo sedmih faz, ki so predstavljene in opisane v tabeli 2 (Kriek, 2019, str. 386–388).

*Tabela 2: Faze tima*

<b>Faze</b>	<b>Opis faze</b>
<b>Sestavljanje tima</b>	Vodje morajo paziti, da med člani izberejo tiste, ki ustrezajo njihovim iskanim lastnostim in karakteristikam.
<b>Opredelitev poslanstva</b>	Vodje članom razložijo, da vsi delujejo s skupnim namenom osvojiti cilj.
<b>Vzpostavitev pričakovanj in ciljev</b>	Vodje članom pomagajo vzpostaviti pričakovanja in cilje. Pomembno je, da nimajo previsokih pričakovanj in obenem vzpostavijo realno dosegljive cilje.
<b>Treniranje in razvijanje ekipe</b>	V tej fazi vodje odkrijejo, če imajo vsi dovolj razvito znanje za napredovanje.
<b>Struktura in plan</b>	Ko ima ekipa enkrat zastavljene cilje, vodje članom razdelijo naloge in dajo navodila, kako te opraviti ter s kakšno strategijo bodo prišli do cilja.
<b>Ustvarjanje smisla</b>	Naloge se začnejo opravljati, kazati se začnejo rezultati s pomočjo notranjih in zunanjih virov. Vodje morajo ves čas z vsemi komunicirati in jim biti pripravljeni pomagati.
<b>Pridobitev povratnih informacij</b>	S povratnimi informacijami lahko član oceni preteklo uspešnost in se za naprej prilagodi, zato da zagotovi nadaljnji uspeh.

*Vir: Kriek (2019).*

Lah pa faze razvoja razdeli na sedem stopenj. V prvi stopnji se pri posameznikih ugotovi, katere kompetence imajo najbolj razvite. V drugi fazi se za člane vzpostavi pravila, ki se jih naj bi med delom držali. Sledi faza samostojnosti skupine, kjer se pričakuje izboljšano komunikacijo med člani, kar pa privede do četrte faze, faze oblikovanja. Sledi faza divjanja, kjer se člani počutijo že dovolj pogumne, da izrazijo svoja mnenja, četudi so drugačna od ostalih. Po tej stopnji tim preide v normiranje, kjer začne dosegati potencial. Zadnja faza je izvajanje, ko tim doseže najvišjo točko svoje učinkovitosti (Lah, 2017, str. 14).

### *1.2.2.1 Usposabljanje tima*

Usposabljanje članov za delo v timu poteka v treh korakih. V prvem koraku je najosnovnejši pristop k usposabljanju in razvoju timskega dela. Vključuje poučevanje članov skupine v razredu, na primer predavanje o pomenu socialne podpore v skupini ali spodbujanje načinov obvladovanja medosebnih konfliktov med soigralci. Za to vrsto usposabljanja je bilo ugotovljeno, da je koristna za povečanje učinkovitosti ekipe. Drugi korak je uporaba bolj interaktivnega formata v slogu delavnice, v katerem člani ekipe sodelujejo pri različnih skupinskih dejavnostih, na primer pri razpravah o namenih in ciljih ekipe. Pri tretjem koraku pridemo do skupinskega usposabljanja, ki vključuje simulacijsko usposabljanje, pri katerem ekipe izkustveno uvajajo različne sposobnosti timskega dela, kot sta medosebna komunikacija in usklajevanje (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017, str. 3).

### *1.2.2.2 Veščine timskega dela*

Poslušanje je bistvena veščina, ki se je lahko naučimo, če želimo izboljšati svoje sposobnosti timskega dela. Biti moramo pripravljeni deliti ideje z drugimi. Poslušanje misli in idej drugih ljudi je bistvenega pomena – če ne bo nobeden pripravljen deliti svoje ideje z ostalimi, ekipa ne bo prišla daleč. Ne smemo dovoliti, da toksični odnosi med člani vplivajo na delo tima. Pri delu z drugimi ni nenavadno, da se včasih nekateri med seboj ne razumejo. Če pustimo, da boleči odnosi ovirajo sprejemanje pravih odločitev, ali zavrremo pomoč ekipi zaradi tega odnosa, naredimo več škode kot koristi. Pripravljeni moramo biti sprejeti ideje drugih. Z izbrano idejo v primerjavi s svojo ni enostavno delati, vendar le sprejem ideje drugih bo omogočil napredovanje skupini. Ko delamo v skupini z drugimi, lahko pričakujemo, da se bodo ljudje med seboj razlikovali. Kot član ekipe moramo imeti potrpljenje. Če bi ga izgubili in postali jezni na druge člane ekipe, bi to lahko vplivalo na odnose v skupini in bi postalo vzdušje neprijetno. Zadnja veščina je trdo delo, ki se nahaja tam, kjer se predstavljene ideje uresničijo, obenem pa je odlično za spodbujanje drugih članov ekipe, da storijo enako (Schindler & Schindler, 2014, str. 79–82).

### 1.3 Vrste timov

Tako zaposleni kot nadrejeni bodo skozi svojo kariero spoznali veliko različnih ekip – bodisi dobro sestavljeno ekipo bodisi ekipo z novimi znanji, posamezno ekipo ali ekipo z več strokovnimi znanji, zelo učinkovito ali nefunkcionalno ekipo. Da tim dobro obvladamo in da ekipa dobro sodeluje, obstajajo razne tehnike, ki nam velikokrat pridejo v pomoč (Allan, 2019, str. 75).

Bijek (2019, str. 182) vrste tima razdeli na projektne time, time za reševanje problemov, time za opravljanje delovnih nalog ter strateške time. Schindler in Schindler (2014, str. 82) navajata, da obstajajo tri vrste timov: ekipe za odločanje, ekipe za naloge in samostojne ekipe. Prvi dve vrsti sta samoumevni, samostojna ekipa pa je brez določenega vodje. West (2012) razlaga, da obstajajo tri vrste timov – ne-tim, pravi tim in pseudo tim. Značilno za ne-tim je popolnoma individualno delo, tako da se delavci ne zanašajo eden na drugega. Na primeru delavcev v bolnici je bilo dokazano, da način dela v pravem timu prinaša posledično manj poškodb med delavci, saj zaradi sodelovanja boljše izpeljejo svoje delo. Pseudo tim pa je mešanica pravega in ne-tima, kjer ni čisto izrazito delo v timu, prav tako pa delo ne poteka le individualno (West, 2012).

Reeves, Xyrichis in Zwarenstein (2018, str. 1–3) so vrste tima raziskali v različnih virih. Eden od njih je time razdelil na pet tipov ekip, ki so prikazane v tabeli 3.

*Tabela 3: Vrste timov*

Tip ekipe	Naloga
<b>Delovne skupine</b>	Člani imajo nekaj skupnih informacij in se jih lotijo s skupinskimi dejavnostmi, vendar le tam, kjer ni skupne odgovornosti ali jasne opredelitve timskih vlog.
<b>Psevdo ekipe</b>	Člani so označeni kot "ekipa", v resnici pa imajo malo skupne odgovornosti in usklajevanja njihovega timskega dela.
<b>Potencialne ekipe</b>	Člani začenjajo sodelovati, vendar imajo le nekaj dejavnikov, potrebnih za učinkovito timsko delo, kot je na primer deljenje skupnih ciljev ekipe.
<b>Prave ekipe</b>	Delitev skupnih ciljev in del odgovornosti med člani.
<b>Visoko uspešne ekipe</b>	Vsi jasno razumejo svoje vloge in si delijo skupne cilje ekipe ter so poleg tega zmožni spodbujati osebni razvoj članov.

*Vir: Reeves, Xyrichis & Zwarenstein (2018).*

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2011, str. 208) delitev timskega dela opisujejo malce drugače in jo predstavijo na podlagi pogoste delitve v podjetjih. Skupine obstajajo v formalni in neformalni obliki, ki jih postavlja vodstvo organizacije. Managerji s to delitvijo v zaposlenih želijo vzbuditi željo po sodelovanju in produktivnosti obenem pa tudi občutek ugodja. Phakathi (2017) pa v svoji študiji delo v timu predstavlja kot samostojno timsko

delo, kar pomeni, da si člani med seboj pomagajo in vloge razdelijo, ekipa pa deluje brez vodje. Način dela je zasnovan v obliki teambuildinga, le na praktičnem primeru.

### 1.3.1 Formalne delovne skupine

Formalne delovne skupine se delijo na stalne in začasne, kjer se v stalno formiranih skupinah podjetja pojavljajo večji oddelki oziroma stalne delovne enote, z namenom trajnega opravljanja dejavnosti (na primer delavci v proizvodnji). Začasna delovna skupina pa nastane z namenom opravljanja določene naloge ali projekta. Obe vrsti skupin imata svojega vodjo, razlika med njima je, da se začasna skupina po opravljenem delu razide (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević 2011, str. 208).

### 1.3.2 Neformalne delovne skupine

Neformalne delovne skupine nastajajo spontano, v obliki podskupin ali posameznih članov različnih formalnih skupin. Skupine se spontano formirajo z namenom pospeševanja delovnih procesov ali pridobivanja pozornosti s strani managementa. Hkrati so zadolženi, da sodelavcem, ki zaostajajo pri napredovanju dela, katerim primanjkuje socialnih in varnostnih potreb, pomagajo uspeti v podjetju in dobiti občutek pripadnosti (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević 2011, str. 208).

## 1.4 Dimenzije timskega dela

Predpostavlja se, da je uspešnost tima rezultat dokončane naloge in storjenega dejanja, ki je privedel do cilja. Z uspešnostjo ekipe je povezanih pet dimenzij. Prva je zavezanost in odgovornost. Vsak član na začetku bolj gleda nase kot na celotno ekipo, čeprav se čez čas izkaže, da so v celoti predani ekipnemu cilju in ne svojemu. Druga dimenzija je spoštovanje ljudi in zaupanje. Člani ekipe verjamejo drug v drugega, da bi zgradili zaupanja vredno okolje, ki podpira njihovo stališče in krepi zaupanje. Tretja je vizija in namen. Člani jasno razumejo namen ekipe, njihovo vlogo in dolžnosti ter splošno vizijo organizacije. Četrta dimenzija je učinkovita komunikacija. Član tima se učinkovito sporazumeva, izmenjuje znanja in informacije. Učinkovita komunikacija v timu vodi do visokih zmogljivosti. Zadnja, peta dimenzija je stalna kakovostna izboljšava. Za doseg organizacijskega cilja člani ekipe nenehno izboljšujejo orodja, tehnike in metode za izboljšanje kakovosti (Khan & Mashikhi, 2017, str. 17).

V tabeli 4 so predstavljene štiri dimenzije za izvedbo timskega dela, ki so jih preučili McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo in Beauchamp (2017, str. 6).

Tabela 4: Dimenzije za izvedbo timskega dela

Dimenzija	Proces
<b>Priprave na izvedbo timske naloge</b>	Vključuje aktivni proces opredelitve splošnega namena oziroma poslanstva ekipe, postavljanja ciljev ekipe ter oblikovanje akcijskih načrtov/strategij za doseganje ciljev in širših namenov. To vedenje pomaga zagotoviti, da je vsem članom ekipe jasno, kaj se od njih zahteva za učinkovito delovanje ekipe.
<b>Vedenje timskega dela</b>	Druga dimenzija se pojavi med izvajanjem skupinskih nalog in vključuje dejanja, ki ustrezajo komunikaciji članov, usklajevanju in medsebojnemu sodelovanju. Na tej stopnji člani ekipe pregledajo, kaj so predhodno, v fazi priprave načrtovali.
<b>Refleksija</b>	Odraža se v vedenju timskega dela, ki se pojavi po dokončanju timske naloge. Člani ekipe ugotavljajo, ali so jih njihova dejanja približala ciljem ekipe ter ali obstajajo kakšne nerazrešene ovire za lažji uspeh v prihodnosti.
<b>Vzdrževanje</b>	Ta funkcija ohranja skupino in se osredotoča na medosebno dinamiko ekipe ter vključuje obvladovanje medosebnih konfliktov med člani. Zagotavlja tudi socialno podporo za člane, ki imajo osebne težave.

Vir: McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp (2017).

Kriek (2019) v svoji raziskavi razloži pet komponent timskega dela, ki so ključne za delovanje ekipe. Najpomembnejša komponenta tima je vodja. Ta skrbi, da tim konstantno ustvarja, hkrati pa ga sam vzdržuje in zagotavlja natančnost skupnega miselnega modela ekipe. Vodje se morajo prepričati, da je ekipa dobro pripravljena na vse spremembe v okolju, tako da zagotovijo dovoljšne razvitosti sposobnosti ekipe, ki ustrezajo zahtevam konteksta. Vodja je zadolžen za skupno spremljanje uspešnosti. Ta dimenzija se nanaša na odgovornost članov ekipe, da se medsebojno vzdržujejo ter spremljajo posamezne in navidezne napore, z namenom zagotavljanja ohranjanja standardov kakovosti in učinkovitosti. Rezervno vedenje je naslednja faza oziroma vedenje, ki se zgodi, ko se člani ekipe poučujejo za izboljšanje uspešnosti, pomagajo drugemu članu pri izvedbi naloge ali opravijo nalogo, ko je drug član ekipe preobremenjen. Prilagodljivost je sposobnost prepoznati, kdaj mora ekipa prilagoditi svoje notranje ali zunanje načrtovane ukrepe zaradi sprememb v okolju. Zadnja faza je usmerjenost v tim. Ta se nanaša na usmerjenost članov ekipe do tima, samih članov in naloge, ki jih mora tim opraviti. Kaže se v koheziji tima in stopnji spoštovanja članstva v skupini, tako da cilje ekipe pripisujejo visoki prioriteti in z veseljem sodelujejo v skupinskih dejanjih. Da tako delo kot ekipa cel čas nenehno delujeta, je avtor pripisal še tri mehanizme, ki to spremljajo. To so skupni psihološki modeli ter zaprta komunikacija in zaupanje med člani (Kriek, 2019, 180).

## 1.5 Prednosti in slabosti timskega dela

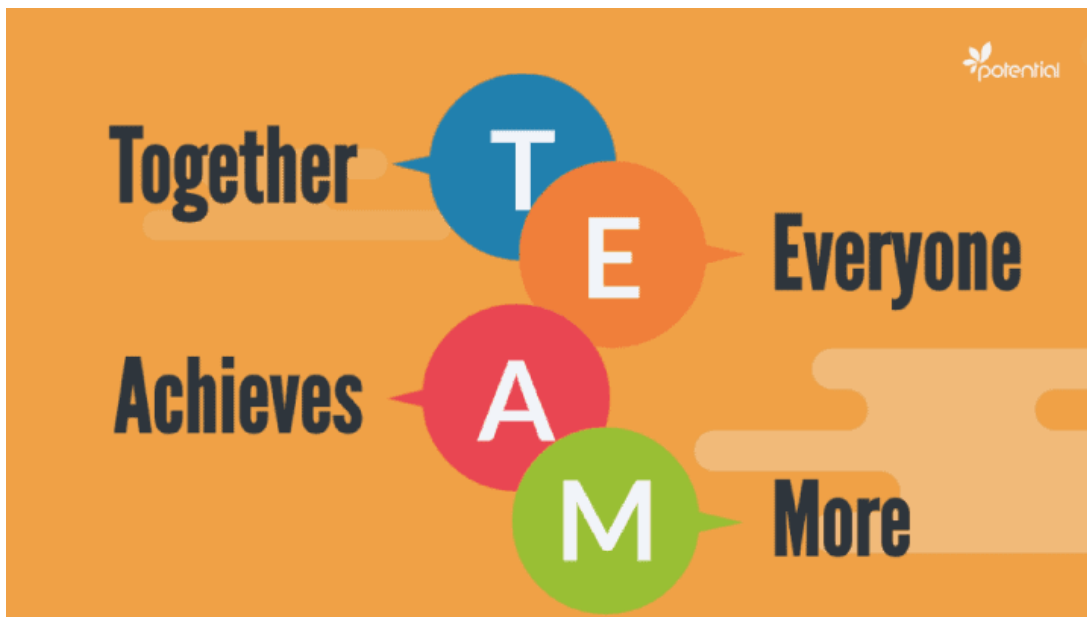
Odsotnost konceptov in strategij timskega dela vodi do poklicnega neuspeha, razočaranja, nizke morale in produktivnosti, ki ogroža subjekt organizacije. Zaposlen v organizaciji, ki nima močnega koncepta timskega dela, običajno ne dosegajo pričakovanih rezultatov in ciljev ter vizij te organizacije (Sanyal & Hisam, 2018, str. 16).

### 1.5.1 Prednosti

Razlogov, zakaj kot način dela izbrati timsko delo, je več. Ker je okolje podjetja konstantno podvrženo spreminjanju, je delo v timu način, ki se tem spremembam lažje prilagaja kot individualno delo. Znano je tudi, da se lahko timi v podjetjih z ravnimi hierarhijami hitreje in učinkoviteje odzovejo na spremembe kot podjetja s stopničastimi hierarhijami. Delo v timih podjetjem omogoča tudi hiter razvoj, dobavo izdelkov ali hitreje in z manjšimi stroški opravljanje storitev. Dobra stran tega načina dela je ta, da znanje ni izgubljeno. V primeru, da en član zapusti skupino, vse tiste informacije, ki je pridobil, posedujejo tudi ostali člani v timu. Še eden od razlogov pa je dejstvo, da združenje perspektiv in ozadij vseh članov privede do bolj celovitih in kakovostnih sprejemaj odločitev (West, 2012).

Prisotnost koncepta timskega dela je nujno pravilo, ki zaposlenim pomaga pri ustvarjanju skupnih ciljev. Delovna uspešnost ekipe je višja od posamezne uspešnosti, kadar delo zahteva širši obseg znanja, presoje in mnenja. Prednost timskega dela je znatna rast produktivnosti na področjih, ki zahtevajo kreativno reševanje različnih nalog, visoko stopnjo prilagodljivosti in operativno upravljanje. Skupinsko delo podjetja je edini način, da so naloge in cilji doseženi s kakovostjo in učinkovitostjo, ter glavni razlog, zakaj je gospodarska rast pod nadzorom. Ta način dela pomaga tudi pri razvoju spretnosti in perspektiv zaposlenih z avtomatsko izmenjavo pozitivnih mnenj, povratnih informacij, izkušenj in stališč med člani ekipe. Vrednost timskega dela je zmanjšanje delovne obremenitve, ki pomaga zaposlenim, da naloge bolje opravijo, brez kakršnega koli delovnega pritiska, ker so bile le-te enakomerno porazdeljene med vse člane ekipe (Sanyal & Hisam, 2018, str. 16). Timsko delo je učinkovit ukrep za povečanje uspešnosti zaposlenih. Prej omenjeni raziskovalci so imeli o tem vidiku mešana mnenja, saj so nekateri poudarjali prednosti skupinskega dela kot povečanje ustvarjalnosti in števila idej, medtem ko so drugi raziskovalci opozarjali na izkoriščanje, do katerega pridejo prevladujoči člani ekipe med delom v skupini. Torej veliko vidikov lahko vpliva na uspešnost ekipe, vendar se je več raziskovalcev strinjalo, da delo v timu zmanjšuje nepristranskost in ustrahovanje, saj so člani ekipe bolj osredotočeni na izvajanje nalog in doseg ciljev. Raziskovalna študija je pokazala, da ima timsko delo pozitiven vpliv na uspešnost zaposlenih. Glavni razlog za to je, da s povečanjem sodelovanja, pride ekipa do novih idej, s tem pa se povečuje učinkovitost nalog, ki so jim dodeljene. Tako je mogoče reči, da je timsko delo povezano z uspešnostjo zaposlenih (Khan & Mashikhi, 2017, str. 20).

*Slika 1: Koncept timskega dela – skupaj dosežemo več*



*Vir: Potential staff (2020).*

Uspešnost zaposlenih na delovnih mestih je mogoče doseči le, če vsi delovni elementi organizacije nastopijo skupaj. Skupinsko delo velja za enega najbolj zaželenih atributov, ki si ga delodajalec želi v sodobni organizaciji. Pri timskem delu ne gre vedno za delo v velikih skupinah, ampak za občutek skupnosti, zaradi katerega je okolje imenovano tim. Ugotovljeno je bilo, da so nadzorniki in vodje tudi del tima, saj so odgovorni za boljšo organizacijsko uspešnost, kar pomeni, da je integracija zaposlenih z nadrejenimi pomemben element timskega dela. Nasprotni argument v zvezi s tem izhaja iz primerov podjetij, kot sta McDonalds in Toyota, ki svoje zaposlene nagradjujejo pri delu v skupini že vrsto let in so vodilni na trgu v svojih panogah (Khan & Mashikhi, 2017, str. 15).

### 1.5.2 Slabosti

V današnjem življenju smo konstantno podvrženi raznoraznim skupinam timskega dela. Že v osnovni šoli učitelji učence vzpodbujajo za to vrsto dela, ki nas potem spremlja celo življenje. Zato smo že od malega naučeni, da v tem vidimo nekaj potencialnega, način dela, s katerim bo cilj hitreje dosežen. Realnost pa je taka, da timsko delo v veliko organizacijah ni dobro razvito. Da bi se podjetja odmaknila od dolgočasnega in togega dela, so se primorana srečati s pritiski na tržišču. To privede do tega, da se v službi srečujemo s številnimi grožnjami, ki se izkažejo za še večje izzive timskega dela (West, 2012). Nevarnosti dela v timu so skupno mišljenje, možnost prevladanja posameznega člana, prenos odgovornosti na druge in nenehen pritisk, da se moramo vedno z vsemi strinjati. Zna se tudi zgoditi, da postanejo člani med seboj konkurenčni in to postane prioriteta pred dejanskim problemom, ki ga tim rešuje. Zavedati se moramo, da je za delo v timu potrebno več časa in da so za odločitve potrebni kompromisi, ki pa niso vedno najboljši (Bijek, 2019, str. 180).



West (2012) je sicer prepoznal dve nevarnosti. Prva je učinek blokiranja produktivnosti. Dejstvo je, da bodo besedo v timu imeli vedno tisti glasnejši in je zato manjša verjetnost, da bodo vsi delili svoje ideje. Nekateri člani jih imajo mogoče veliko, vendar ko se eden oglasi pred njimi in pove svoje ideje, se tisti, manj glasni, zaprejo in nočejo z ostalimi člani deliti svojih idej. Drugi problem so družbeni primerjalni procesi, ki se vežejo na prvi problem. Posamezniki presojujejo stopnjo ustvarjalnosti drugih in predstavitev razmeroma vsakdanjih idej. Večina posameznikov, ki ima že neke zamisli, si jih ne upa predstaviti, ker se boji, da bodo to ostali prepoznali kot nekaj preveč uporabljenega, potem ko eden od članov pride na plan z že zelo dobro idejo. Ta ideja avtomatsko ostalim članom vzbudi razmišljanje v tej smeri in velikokrat prvotne zamisli kar izpustijo in jim ne dajo možnosti predstavitve (West, 2012).

## **1.6 Uspešnost tima**

Učinkovitost tima vključuje tako dobro počutje in razvoj kot stopnjo inovacije. V skupinah delamo zato, ker nam omogočajo doseči nekaj, kar sami ne bi zmogli. Da vemo, če zares delamo v timu, si moramo zastaviti tri vprašanja - ali ima naša ekipa jasne cilje, ali člani tima sodelujejo med seboj, da bi ta cilj dosegli in ali se tim redno sestankuje, da se jasno pregleda delo in predlaga izboljšave. Implicitno pri tem raziskovanju tipov ekip je, da obstajajo določene naloge, ki jih najbolje izvajajo ekipe, in naloge, ki jih najbolje izvajajo posamezniki ali skupine posameznikov (West, 2012).

V kolikšno meri je tim uspešen oziroma učinkovit je mogoče določiti z vrsto meril, vključno z vedenjem, spoznanji in čustvenimi stanji, ki temeljijo na timu in posamezniku. McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo in Beauchamp (2017) trdijo, da je učinkovitost ekipe mogoče ugotoviti tako, da se preuči, v kolikšni meri je ekipa dosegla svoje apriorne cilje. Ker je splošni namen oblikovanja ekipe ustvariti nekaj dragocenega, morda ni presenetljivo, da je uspešnost ekipe najbolj razširjeno preizkušeno merilo učinkovitosti ekipe (McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017, str. 3). Reeves in druga dva avtorja pa sklepajo, da je za delovanje tima potrebnih šest elementov, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na sodelovanje: skupna identiteta ekipe, jasne vloge/cilji, soodvisnost, povezovanje, deljena odgovornost in timske naloge (Reeves, Xyrichis & Zwarenstein 2018, str. 1–3). Ker se današnji časi iz dneva v dan spreminjajo, pojavljajo se novosti, izumi, se ne moremo vedno na okoliščine prilagoditi z že znanimi teorijami, temveč moramo iskati nove, izvirne rešitve tako sami kot v timu. Z iskanjem novih rešitev v timu si posameznik razširja pogled, hkrati pa doprinese k mozaiku skupinskega dela. Znanstveno dokazano je, da bo imel vsak posameznik drugačen pogled na stvari. Nekdo bo problem videl brez izhoda, drugi ga bo vzel kot odličen izziv in ravno to je ključ skupinskega dela. Za dobro in kvalitetno sodelovanje v skupini pa mora posameznik imeti tudi osebnostno lastnost sodelovanja. Nekdo, ki je že celo življenje navajen poslušati samo sebe in ne sprejema mnenj drugih, bo težko sodeloval v timu. Torej skupen cilj združuje ljudi, katerih ustvarjalno razglabljanje vodi do celostnega gledanja (Mayer in drugi, 2001).

## 1.7 Vodenje tima

Vodstvo je eden ključnih dejavnikov, povezanih z uspehom in neuspehom katerekoli organizacije. Stil vodenja je način, kako vodja ljudi usmerja in motivira za doseg organizacijskih ciljev (Al Khajeh, 2018, str. 1). Če je med člani preveč konflikta, pride v skupini do zelo toksičnih odnosov. Sodobna literatura nima dovolj informacij o tem, kakšen način je pravilen za vodenje tima. Večina knjig stremi k načinu vodenja ekipe kot celote, torej brez individualnega posvečevanja. Tukaj pa se pojavi vprašanje, kako naj vodje skupine motivirajo in vodijo skupine ljudi, ki individualno pripomorejo k skupnemu cilju. Rešitev je 3D vodenje. Ime izhaja iz treh dimenzij (angl. 3 dimensions); obravnava posameznih članov v skupini, obravnava skupine kot celote ter razdelitev članov na podskupine. Ni dovolj samo znanje uporabljanja teh treh dimenzij, pač pa tudi dejstvo, da znamo presoditi, kdaj in kako jih uporabiti v praksi, zato da bodo člani maksimalno produktivni. Vodje naj bi 75 odstotkov svojega osredotočenja namenile posameznim članov, 20 odstotkov timu kot celoti ter pet odstotkov potencialnim podskupinam znotraj tima (Kirkman & Harris, 2017, str. 29–30, 32).

### 1.7.1 Vrste vodenja

Po pregledu virov in literatur je bilo ugotovljeno, da obstaja več vrst vodenja. Vodilni stili vodenja, ki se največkrat pojavljajo so: transformacijsko, karizmatično, transakcijsko, avtokratsko, birokratsko in demokratično vodenje. Predstavljeni so v tabeli 5.

*Tabela 5: Vodilni stili vodenja*

Slog vodenja	Značilnosti sloga
Transformacijski slog	Osredotoča se na razvoj privrženecv in razmišljanje glede njihovih potreb.
Karizmatični slog	Karizmatične vodje razvijajo vizijo in za uresničitev le-te druge prosijo, da jim sledijo. Glavna pomanjkljivost tega sloga vodenja je, da so privrženci popolnoma odvisni od vodje in enkrat, ko vodja zapusti organizacijo, postanejo neusmerjeni.
Demokratični slog	To je vodenje, v katerem je odločanje decentralizirano in si ga delijo vsi podrejeni.
Avtokratski slog	Avtokratski vodje so klasične in vodilne narave. Želijo si, da njihovi podrejeni delajo v skladu z njimi.
Birokratski slog	Birokratski vodje vplivajo na ljudi, da v skladu z njimi sledijo njihovi politiki in postopkom. Taki vodje so močno predani svojim procesom in postopkom, ne pa tudi svojim ljudem.

*Vir: Al Khajeh (2018).*

Kriek (2019, str. 189–190) vodenje razdeli na dva različna načina. Prvi način vodenja je avtoritativen, drugi pa pospeševalen. Razlika med njima je, da avtoritativnost vodenja prepoznamo po predpisujočem, informativnem in konfrontacijskem načinu, medtem ko je za pospeševalno vodenje značilna katarzičnost, katalitičnost in podpora.

### 1.7.2 Funkcionalno vodenje tima

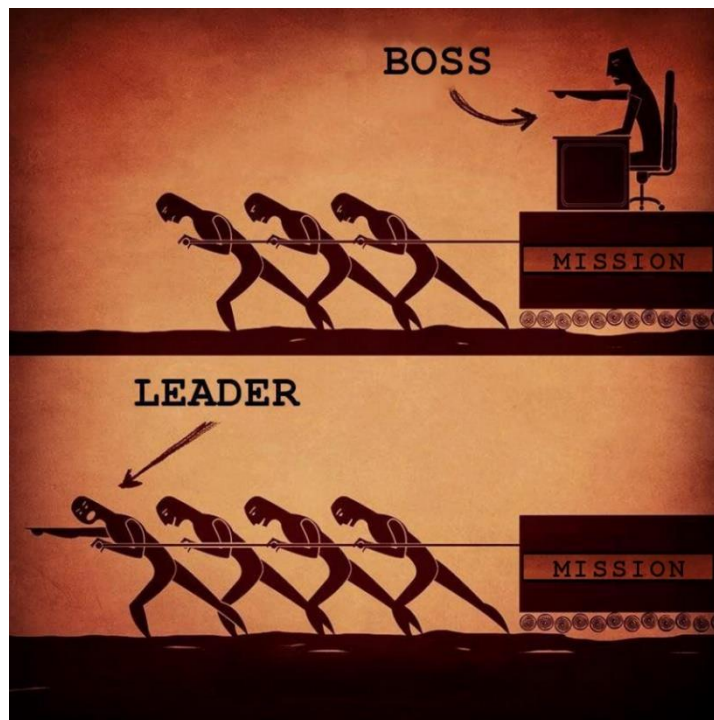
Z učinkovitim vodenjem spodbudimo sodelavce, da delajo tako za svoje cilje kot tudi za skupne, zato jim moramo dati jasno vedeti, o kakšnih skupnih ciljeh sploh govorimo. Po navadi je to skupna vizija, izziv, strategija oziroma kaj hoče tim sploh doseči kot ekipa. Na poti do cilja pa ne smemo pozabiti tudi na strategije vsakega posameznika (Niemantsverdriet & Felderhof, 2017, str. 95). Ta način vodenja predlaga, da naj bi bil glavni cilj vodje ekipe, da skupina izpolnjuje vse kritične funkcije potrebne za lastno vzdrževanje in izpolnjevanje nalog skupine. Članom ekipe s pravim vodjo bodo naloge pravično razdeljene, vsak bo vedel, kaj mora delati. Raziskovano je bilo, da so se v skupinah brez vodij člani počutili, kot da imajo devet nadrejenih – s tem so mislili ostale sodelujoče v timu (Kirkman & Harris, 2017, str. 35).

Allan (2019) je predstavil model z okvirom mišljenja, kako naj bi se ekipa gradila in razvijala ter na kakšen način bi k temu razvoju pripomogel vodja. Faze razvoja so predstavljene zato, ker se timi lahko velikokrat znajdejo na točki, ko ni več napredka. Denimo, da se timu pridruži nov član po tem, ko je bila ekipa že oblikovana in se je med seboj spoznala. Lahko se zgodi, da ravno, ko ta oseba sprejme norme svojega tima, skupina neha napredovati. Vodja ima nalogo, da skupino pripelje na raven napredovanja. Lahko si pomaga z dejavnostmi, ki gradijo ekipo. Važno je, da se ekipa med seboj dobro spozna, da imajo vsi jasen namen – doseči skupni cilj, da se med samim procesom razvijajo izkušnje dela v timu, da se razvijejo vloge v timu in da se za še večjo povezanost uporabi taktiko teambuildinga (Allan, 2019, str. 79).

### 1.7.3 Vloga vodje

Velikokrat se uporablja stavek »there is no I in team«. Vodje, ki se te miselnosti preveč poslužujejo, v resnici naredijo več škode kot koristi. S prevelikim fokusom na izključno skupinske cilje se posamezniki v timu počutijo spregledane in premalo cenjene (Kirkman & Harris, 2017, str. 25). Če želimo, da tim dobro deluje, mora imeti primerne vodje. V timsko zasnovani organizaciji veliko ljudi in timov prevzame vlogo vodje. Organizacija, ki ima več timov, pa mora poskrbeti, da ima vsak tim vodjo, ki bo poskrbel za dobre odnose v skupini, hkrati pa sodeloval z drugimi timi. Pomembna lastnost, ki naj bi jo vodja imel, je usposobljenost oziroma kompetentnost za delo z ljudmi. Vodja mora člane skupine pravilno usmeriti, torej če so se zmotili, jim mora razložiti, kaj je bilo narobe. Prav tako jih morajo pohvaliti po dobro opravljenem delu (Bijek, 2019, str. 180).

Slika 2: Razlika med vodjo in šefom



Vir: Van Horn (2015).

Za uspešno delovanje tima mora vodja znati sodelovati s člani ekipe, biti sposoben reševati morebitne konflikte, pravilno koordinirati delo in vzpostaviti razumevajočo komunikacijo ter člane usmerjati do čimbolj samostojne poti. V kolikor je hierarhija organizacije zelo stopničasta in so nad vodjo ekipe še nadrejeni, je vodja dotične ekipe odgovoren za celotno delo tima. To pa ne pomeni, da pobira vse zasluge zase, pač pa mora tudi svoje člane pohvaliti nadrejenim in jih seznaniti o njihovi vlogi v timu (Kriek, 2019, str. 184–186). Vloga vodstva v organizaciji je ključnega pomena za oblikovanje vizije, poslanstva, določitev in vzpostavitev ciljev, oblikovanje strategij, politik in metod za doseg organizacijske učinkovitosti in uspešnosti. S kakovostnim vodstvom se da doseči skupno poslanstvo in vizijo ter se dobro spopadati s spremembami, ki se pojavljajo v zunanjem okolju. Številna podjetja se v današnjih časih srečujejo s težavami, povezanimi z neetičnimi praksami, visokimi fluktuacijami dela in s slabo finančno uspešnostjo. To je lahko posledica pomanjkanja učinkovitega vodstva. Glavni cilj številnih podjetij je doseči zastavljene cilje. Za to so potrebni učinkoviti vodje, ki vedo, kako uskladiti in motivirati zaposlene. Na žalost nekatera podjetja ne upoštevajo sloga vodenja, ki so ga sprejeli njihovi menedžerji (Al Khajeh, 2018, str. 2).

## 1.8 Teambuilding

V današnjih časih se odnosi med zaposlenimi ves čas spreminjajo, ker se tehnologija po svetu vse hitreje razvija. Podjetja vedno več iščejo posameznike s specifičnimi tehnološkimi

kompetencami, ki jih imajo le redki, zato se vedno bolj spodbuja in poudarja pomembnost izmenjave znanja in veščin. Zaradi tehnološkega napredka in lanskega udara pandemije pa se delo v pisarnah vedno bolj premika na delo od doma. Posledično imajo sodelavci iz istega podjetja vse manj osebnih stikov (Collard in drugi, 2017). Teambuilding lahko razumemo kot razvojni proces, s katerim se ekipam pomaga, da postanejo učinkovitejši pri uresničevanju svoje vizije, dokončanju svojih nalog in zadovoljevanju potreb svojih članov. Skozi teambuilding ekipe najdejo nove načine za izboljšanje rezultatov, ki se od njih zahtevajo, poglobijo pa tudi odnos in občutek pripadnosti, kar izboljša motivacijo in predanost do dela v skupini (Kriek, 2019, str. 429). Namen teambuildinga je ohraniti tim učinkovit in člane z igrami še bolj povezati v ekipo. Na teambuildingu se gradi na tesnejših odnosih, zaupanju, spoznavanju in doživljanju skupnih izkušenj. Prek iger sodelujoči spoznavajo, kako odreagirati v primeru neuspeha. Pri teh igrah se ustvarjajo situacije, kjer lahko večkrat uspemo ali ne uspemo. Na teambuildingu se organizacije poslužujejo več vrst iger, po navadi pa si sledijo v nekem zaporedju, glede na grajenje tima. Začne se z igrami, ki prelomijo začetni led, nadaljuje s spoznavnimi igrami, sledijo poživitvene igre, igre zaupanja, igre z razdeljevanjem posameznikov v skupine, zaključni pa se z igrami zaključevanja, poznega prihoda, komunikacijami ter z aktivnostmi, ki so povezane z vrednotenjem in refleksijo (Lah, 2017, str. 10–13).

## **2 TIMSKO DELO V TRŽENJSKEM ODDELKU PODJETJA SEVEN REFRACTORIES**

### **2.1 Predstavitev podjetja Seven Refractories**

Podjetje Seven Refractories d.o.o., ki se nahaja v Poslovni Coni Risnik v Divači, je bilo ustanovljeno leta 2010 in še danes deluje pod vodstvom ustanovitelja, Erika Zobca. Glavna dejavnost podjetja je razvijanje, proizvodnje in vgrajevanje naprednih ognjevzdržnih materialov, ki so ključni v proizvodni industriji jekla, železa, cementa in v drugih podobnih panogah, pri katerih sta skupni imenovalec visoka temperatura in agresivni pogoji obratovanja (Kalc Furlanič, 2016). V sedmih letih se je razvilo od zagonskega podjetja do podjetja, ki se na trgu predstavlja z več kot osemstotimi izdelki, katere izvaža v preko petdeset držav. Poleg certificiranosti po dveh ISO standardih podjetje trenutno skupno zaposluje sodelavce s šestindvajsetimi različnimi narodnostmi. Seven Refractories se deli na skupino, katere sedež je v Avstriji, in na druge poslovne enote ter zastopništva. V poslovni coni v Divači svoje delo opravljajo osebe, ki imajo svojo funkcijo bodisi v skupini Seven Refractories bodisi v poslovni enoti v Divači (MMC RTV Slovenija, 2018).

Za več deset milijonski letni promet so odgovorne štiri proizvodnje, ki se poleg Slovenije nahajajo tudi v Kazahstanu, Indiji in Italiji. Poleg glavne poslovne enote, katere sedež se nahaja v Avstriji, se pod imenom Seven Refractories predstavljajo tudi enote v Nemčiji, Rusiji, Ukrajini, Belgiji in od letos tudi na Cipru. Podjetje ima poleg naštetih proizvodenj in

poslovnih enot še zastopništva v Franciji, Španiji, Turčiji, Veliki Britaniji, Združenih državah Amerike, na Madžarskem, Poljskem ter Češko-Slovaškem (Seven Refractories, 2021b).

*Slika 3: Seven Refractories Slovenija*



*Vir: Seven Refractories (2021a).*

Že ob sami ustanovitvi so v podjetju izbrali »zeleno« pot. Objekt, ki je bil postavljen v Poslovni Coni Risnik, je bil v prvih štirih letih energetske samozadosten. Še danes proizvajajo zeleno energijo, ki predstavlja štirideset odstotkov vse porabe. Poleg na streho postavljene sončne elektrarne so si zagotovili tudi postavitev naprave solar, ki zadošča njihovim potrebam porabe tople vode. S fotovoltaično streho tovarna proizvaja energijo in s tem znižuje emisije CO<sub>2</sub> v zrak. Surovine pa sortirajo s posebno pozornostjo tako iz vidika njihovega izvora kot tudi možnega vpliva na okolje (Seven Refractories, 2020).

*Slika 4: Sončna elektrarna na strehi objekta*



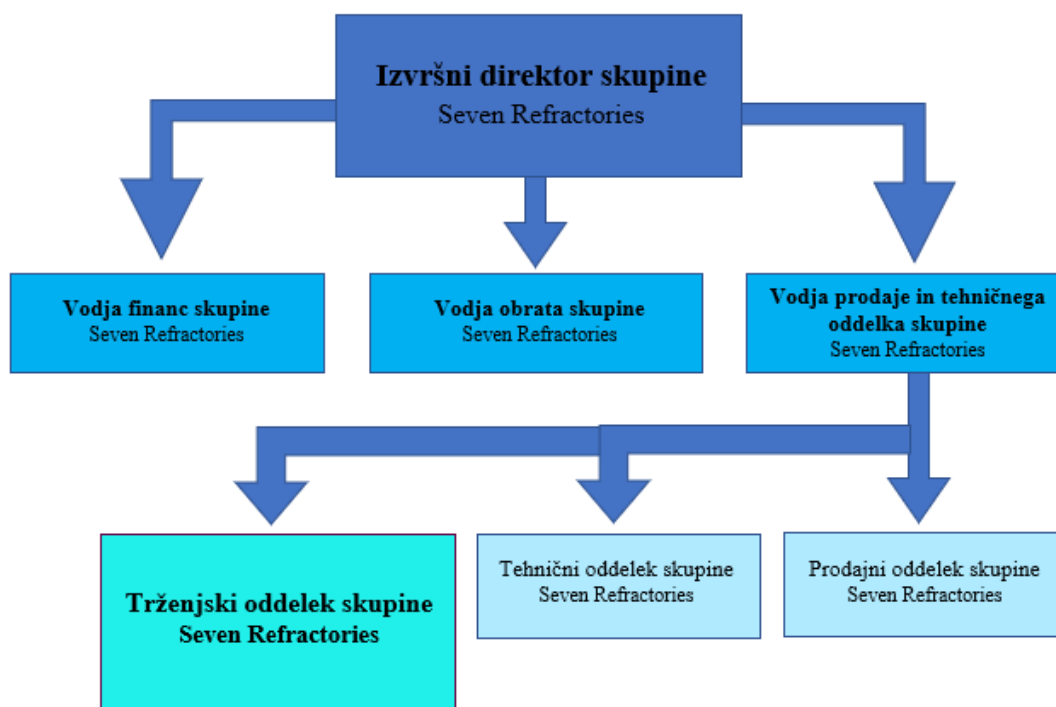
*Vir: Seven Refractories (2021a).*



## 2.2 Trženjski oddelek

Kljub temu da trženjski oddelek skupine Seven Refractories opravlja funkcije, ki so odgovorne za vse poslovne enote in zastopništva, je pisarna tega oddelka nastanjena v poslovni enoti Seven Refractories v Divači. Podjetje je v zadnjih letih kar močno razvilo svojo hierarhijo tako v trženjskem oddelku kot v drugih oddelkih. Delni organigram skupine Seven Refractories je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Delni organigram podjetja Seven Refractories



Vir: Seven Refractories (2021a).

Kot je bilo že prej omenjeno, je izvršni direktor skupine Seven Refractories g. Erik Zobec, ki svoje funkcije večinoma opravlja v poslovni enoti v Divači. Njemu odgovarjajo vodja financ skupine, vodja obrata skupine ter vodja prodaje in tehničnega oddelka skupine. Slednjemu pa odgovarja vodja trženjskega oddelka skupine. Bolj podroben opis tima je naveden pod točko 2.2.1, naloge, ki jih opravlja, pa so našteje v tabeli 6.

Tabela 6: Dela, ki jih opravlja trženjski oddelek

Vrsta dela	Opis
Zunanji elementi podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logotip podjetja ter njegova postavitve in uporaba.</li> <li>• Poslovne vizitke, pisava.</li> <li>• Predstavitev podjetja v PPT.</li> <li>• Brošure.</li> <li>• Ves internetni in natisnjen promocijski material.</li> <li>• Fotografiranje produktov in dogodkov.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 6: Dela, ki jih opravlja trženjski oddelek (nad.)

Vrsta dela	Opis
<b>Sejmi in razstavni prostor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsa naša prisotnost po svetu mora imeti enako postavitvev logotipa.</li> <li>• Trženjski oddelek pripravi datoteke za udeležitev na sejmu.</li> <li>• Običajno osrednji oddelek v Divači pomaga pri zagotavljanju postavitve, medtem ko se gradnjo stojnice opravi na licu mesta.</li> <li>• Lokalna organizacija.</li> </ul>
<b>Oglaševanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocijske kampanje.</li> <li>• Spletna stran in objava člankov.</li> <li>• Objave na socialnih omrežjih.</li> <li>• Predstavitveni video.</li> </ul>
<b>Dogodki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnični sestanki in seje.</li> <li>• Vsi notranji dogodki za Seven Refractories Slovenia.</li> </ul>
<b>Organizacija poslovnih potovanj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trženjski oddelek je odgovoren za organizacijo poslovnih potovanj tako zaposlenih kot gostov.</li> <li>• Organizacija potovanja od transferja do letališča, letalskega prevoza, nastanitve v hotelu, vize ...</li> </ul>
<b>Promocijska darila</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vsako leto se posodablja in išče nova poslovna darila, ki so personalizirana z logotipom podjetja.</li> <li>• Oddelek pripravi uradni katalog daril podjetij, ki ga enkrat ali dvakrat letno pošlje vsakemu zastopniku.</li> <li>• Cilj oddelka je imeti edinstvena in kakovostna darila, ki bi lahko predstavljala naš način bivanja in dela.</li> </ul>

Vir: *Seven Refractories (2021b)*.

### 2.2.1 Trženjski tim

Tim trženja Seven Refractories predstavljamo tri osebe. Zanj je odgovorna vodja trženjskega oddelka, ki je bila tudi moja mentorica pri opravljanju prakse v tem podjetju. Tu svoje delo opravlja že četrto leto in je odgovorna za spletno stran, socialna omrežja, sodelovanje in pogajanje cen z dobavitelji in za organizacijo dogodkov. Je tudi zadnja, ki odobri izdelek oziroma storitev s strani našega oddelka. Običajno tudi meni in drugi sodelavki dodeluje naloge za izvedbo. Druga članica trženjskega oddelka je referentka za trženje, ki je na Seven Refractories zaposlena že več kot pet let. V večini skrbi za organizacijo poslovnih potovanj tako zaposlenih kot gostov, izdelavo viz ter organizacijo dogodkov. Sledi tudi naročilom izdelkov, oblikovanju in pošiljanju le-teh. Poleg njiju se trženjski tim poslužuje tudi zunanje pomoči. Za design novih poslovnih daril, postavitvev logotipa, oblikovanje vseh tiskovin in ostala dela v tej smeri skrbi zunanji sodelavec. Pomoč imamo tudi pri objavi novic na spletno stran, saj je zunanja sodelavka zadolžena za pisanje člankov.



Sama delam v podjetju že od lanskega junija prek študentskega servisa. Skrbim za inventuro in organizacijo poslovnih daril, objavo člankov na spletni strani ter nudim pomoč sodelavkama pri njunih funkcijah.

## **2.3 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Moja zaključna strokovna naloga sestoji iz dveh poglavij. Prvo poglavje predstavlja teoretični del, kjer sem z domačo in tujo literaturo preučevala pomen timskega dela. Poglavje v nadaljevanju pa vsebuje raziskovalni del in predstavlja analizo timskega dela v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories. Začetek raziskave je opredelitev problematike zaključne strokovne naloge. Preučitev literature in virov v prvem delu mi je predstavljala osnovo za oblikovanje raziskovalnih vprašanj. S pomočjo intervjujev sem pridobila odgovore na vprašanja, s pomočjo katerih sem tudi prišla do ugotovitve. Na podlagi celotne analize sem pripravila tudi priporočila in tako svojo nalogo zaključila.

Timsko delo v dotičnem oddelku sem preučevala, ker sem sama del tega tima že več kot eno leto. Na podjetju trenutno opravljam študentsko delo in svoje naloge opravljam predvsem z namenom biti v pomoč drugima dvema članicama. Po več kot enem letu sem vlogo trženjskega oddelka dobro spoznala. Tim funkcionira tako, da vodja oddelka dodeli naloge meni in referentki, s katero potem le-te skušava čim boljše izpeljati. Z željo, da naš tim še bolj uspešno deluje kot sicer, sem raziskala, kje bi se lahko oddelek izboljšal. Tako sem poleg svojih domnev pridobila še mnenja drugih dveh članic tima in na podlagi le-teh predlagala tudi rešitve.

### **2.3.1 Cilji raziskave**

Preučitev znanstvenih virov in literature in virov na temo timskega dela je pomembna, saj je izhodišče za raziskovalno nalogo. Temeljni cilj moje zaključne strokovne naloge je analizirati timsko delo v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories ter zanj raziskati izboljšave. Sama sem lahko veliko predvidevala, ker sem del tima, vendar me je zanimalo, ali smo vse tri članice podobnega mnenja. Cilj naloge je najti ovire in probleme, za njih poskusiti najti rešitve ter vzpostaviti boljše povezanost tima, z namenom boljše funkcionalnosti in organiziranosti. Moja priporočila so napisana v nadaljevanju te naloge.

### **2.3.2 Raziskovalno vprašanje**

Namen moje zaključne strokovne naloge je, s pomočjo domače in tuje literature raziskati nasvete za čim bolj uspešno delovanje tima. Želela bi izboljšati tako delo v timu in ohranjanje odnosov med sodelavci kot tudi vodenje tima. Osnovni cilj je preučiti pomen timskega dela v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories. Rada bi našla rešitve za večjo povezanost našega tima in bolj učinkovito delovanje ter izboljšanje medosebnih odnosov v timu.

Raziskovalno vprašanje oziroma temeljna teza temelji na lastnih preučitvah na podlagi raziskane literature glede timskega dela. Slednja trdi, da se odnose v timu in timsko delo da izboljšati s transformacijskim slogom vodenja, odkritim pogovorom s člani in s teambuildingom.

### 2.3.3 Metodologija

Teoretično poglavje zaključne strokovne naloge temelji na sekundarnih podatkih, pridobljenih s pomočjo znanstvene literature. Drugi, raziskovalni del naloge, pa je rezultat primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo intervjujev in lastnih izkušenj. S kvalitativno metodo dveh intervjujev, izvedenih 3. 9. 2021, sem skušala ugotoviti, kje tiči težava v našem oddelku, da nista komunikacija in zaupanje v timu dovolj razvita ter na kakšen način bi to dvoje lahko okrepili.

## 2.4 Analiza intervjuja

Raziskave sem se lotila tako, da sem za mnenje prosila vodjo in referentko oddelka za trženje. Vprašanja za oba kvalitativna intervjuja sem oblikovala na podlagi lastnega pogleda na situacijo in izkušenj, zato sem uporabila vprašanja odprtega tipa. Glede na svoje domneve, sem želela spoznati tudi njuno mnenje in plat zgodbe, zato sem ju intervjuvala z med seboj podobnimi si vprašanji. Oba intervjuja se nahajata v prilogah 1 in 2, v tabeli 7 in tabeli 8 pa so predstavljeni povzetki odgovorov. V nadaljevanju naloge so predstavljene tudi moje ugotovitve.

### 2.4.1 Intervju z vodjo trženjskega oddelka

V tabeli 7 je povzetek intervjuja z vodjo trženjskega oddelka, ki je v podjetju zaposlena že četrto leto. Kot vodja oddelka je odgovorna za razporeditev nalog svojima podrejenima in ostale storitve, opisane pod točko 2.2.1.

*Tabela 7: Povzetek intervjuja z vodjo trženjskega tima*

Vprašanje*	Povzetek odgovora
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svetovalec za trženje, vodja trženjskega oddelka.</li> <li>• Notranja in zunanja komunikacija, urejanje tiskovin, predstavitev podjetja, spletna stran, promocijske kampanje.</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija dela.</li> <li>• Vodenje komunikacije med timom in managementom.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija večjih dogodkov.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prišla do spoznanja, kakšna dela kateri članici ležijo.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 7: Povzetek intervjuja z vodjo trženjskega tima (nad.)

Vprašanje*	Povzetek odgovora
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Študentka sledi trženjskim storitvam, referentka pa bolj organizacijskim storitvam.</li> <li>• Nadomeščanje ena druge.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enostavnejše in bolj strukturirano.</li> <li>• Več reda pri ureditvi dela.</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelek je trenutno šibek v komunikaciji.</li> <li>• Ko pride do potrebe po nadomeščanju, delo ne steče naprej, kot bi moglo.</li> <li>• Nauči lahko vse, razen strasti do dela.</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja tima in njeni nadrejeni sprejemajo zadnje odločitve.</li> <li>• Odprta za dobre ideje drugih.</li> </ul>
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referentka je zelo prijazna in spoštljiva.</li> <li>• Študentka je bistra, delovna in zanesljiva.</li> </ul>
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnosi so dobri, se strinja, da bi jih lahko izboljšali.</li> <li>• Za povezanost tima bi predlagala teambulding.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

#### 2.4.2 Intervju z referentko trženjskega oddelka

V tabeli 8 so predstavljeni povzetki odgovorov intervjuja referentke za trženje. Poleg vseh trženjskih funkcij opravlja tudi organizacijske storitve, kot so poslovna potovanja, vize in organizacijo dogodkov. Bolj podrobno so njene zadolžitve in naloge opisane pod točko 2.2.1.

Tabela 8: Povzetek intervjuja z referentko za trženje

Vprašanje*	Povzetek odgovora
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referent za trženje.</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija poslovnih potovanj in pridobitev poslovnih viz.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija dogodkov za velike skupine ljudi.</li> <li>• Pomembno je medsebojno sodelovanje našega tima.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delo ni vedno pravično razdeljeno. Ko več oseb za to dotično delo ni potrebnih, se tega vseeno poslužujemo, po drugi strani pa, kjer bi potrebovali več oseb, dela ena sama.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na začetku potrebovale nekaj časa, da smo se povezale.</li> <li>• Sedaj je povezanost vedno večja, kar je zelo pomembno pri doseganju skupnih ciljev tima.</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim je šibek v komunikaciji.</li> <li>• Vse bi morale biti del sestanka, ki se tiče našega oddelka.</li> </ul>
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odločitve na koncu potrdi in odloči vodja oddelka.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 8: Povzetek intervjuja z referentko za trženje (nad.)

Vprašanje*	Povzetek odgovora
8.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadrejena je vodja tega oddelka, je zelo komunikativna, polna energije in hitro odzivna za delo.</li><li>• Vanesa je kot študentka tu že eno leto, zelo prijazna marljiva in zavzeta za delo.</li></ul>
9.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rada bi dosegla večje zaupanje s strani nadrejene.</li><li>• Želi, da so njeni nasveti in ideje tudi kdaj upoštevani.</li></ul>

*Vir: lastno delo.*

## 2.5 Ugotovitve in priporočila

Na podlagi izvedenih intervjujev ugotavljam, da imamo vse tri članice tima precej podobno mnenje glede raziskovanega problema. Vse se strinjamo, da je težava v našem oddelku predvsem pomanjkanje komunikacije, zaradi katere bi delo steklo hitreje in bolj učinkovito. Glede na to, da običajno hitro rešimo težave, verjamem, da nam bo uspelo s skupnim udejstvovanjem rešiti tudi to in se tako bolj izpopolniti kot tim.

Sama prav tako vidim problem ravno v komunikaciji in v delovanju tima z drugačnim načinom vodenja. Na podlagi raziskane teorije sem prišla do ugotovitve, da bi morale o svojem delu, ki ga opravlja vsaka zase, informirati svojo namestnico. V primeru, da je ena od članic nepričakovano odsotna, mora biti druga informirana o njenem delu in vedeti, katera dela morajo biti nujno opravljena namesto odsotne. Predlagala bi, da za boljšo komunikacijo med članicami uvedemo sistem obveščanja, katerega bi se držale tedensko in tako uvedle neko rutino, ki bi omogočila, da delo vedno steče.

Glede na preučevano teorijo, ugotavljam, da bi naš tim moral biti vodljiv predvsem s transformacijskim slogom, kar zadeva samih odločitev pa bi lahko deloval pod malce večjim demokratičnim slogom. Menim, da se vodja tima poslužuje bolj karizmatičnega sloga, na trenutke pa tudi avtorsko-birokratskega sloga. Sama se najbolj strinjam s teorijo Bijeka (2019, str. 180), ki pravi, da bi za dobro učinkovitost tima, vodja tima moral člane skupine pravilno usmeriti, torej če so se zmotili, jim tudi razložiti, kaj je bilo narobe. Prav tako jih mora pohvaliti pri dobro opravljenem delu. Z lastnega zornega kota ugotavljam, da se vodja trženjskega tima kvečjemu poslužuje le prvega dela te trditve, torej svojim članicam pove napake, ki so bile pri delu opravljene, premalo časa pa mogoče nameni pohvalam za dobro opravljeno delo.

Na podlagi svojih ugotovitev sem pripravila priporočila za izboljšanje, ki jih predstavljam v tabeli 9.

Tabela 9: Priporočila trženjskemu oddelku podjetja Seven Refractories

Priporočila
1. Urediti sistem obveščanja in tedenski sestanek, da se razjasni, v katerem stanju opravljanja naloge je kdo, kaj še mora storiti in kako bo to opravil. Določiti, kaj se stori v primeru, da je ena od članic odsotna in kdo jo nadomešča.
2. Priprava plana za prihodnost. Čeprav se tega načina zadnje čase že poslužujemo, predlagam, da ga obdržimo še naprej, saj tako vemo, kaj nas vse še čaka in posledično manj zavlačujemo s trenutnimi nalogami.
3. Vodji bi predlagala, da nameni večji poudarek pohvali članic za opravljeno delo zaradi same motivacije in posledično boljše opravljenega dela.
4. Začeti razmišljati kot tim in manj individualno. Že s samim izražanjem pokazati, da smo s ponosom del tima. Namesto »Sem naredila, sem organizirala, ...« se izražati s »Smo naredile, smo organizirale, ...«.
5. Za trženjski oddelk organizirati teambuilding. Da ne bi naši odnosi postali preveč objektivni, predlagam, da se vse tri udeležimo teambuildinga Tako bi se med seboj bolj povezale, si bolj zaupale in zrasle kot tim.

*Vir: Lastno delo.*

## SKLEP

Na podlagi preučevane teorije s pomočjo domačih in tujih virov glede timskega dela in raziskovalnim delom naloge na primeru trženjskega oddelka podjetja Seven Refractories sem prišla do spoznanja, da se večino omenjene teorije v oddelku prakticira. Res, da se za dobro delovanje tima ni vedno potrebno držati teorije, a sem kljub temu mnenja, da nekje bi se pa ravno držanje le-te pripomoglo k boljšem delovanju tima. Posledično je na podlagi raziskovalnega dela možno potrditi, da lahko kot trženjski tim z različnimi tehnikami izboljšamo medsebojno sodelovanje in povečamo uspešnost timskega dela. V raziskovalnem delu s pomočjo kvalitativne metode intervjuja sklepam, da sta obe članici podobnega mnenja kot jaz in sta odprti za grajenje na boljših odnosih in komunikaciji v timu.

V trženjskem oddelku podjetja je bodisi za organizacijo dogodkov bodisi za izvedbo naročila postopek, ki ga ena sama oseba težko izpelje, zato se oddelk poslužuje timskega dela. Kljub temu da smo kot tim dokaj uspešne, pride kdaj pa kdaj tudi do nesporazumov, ki jih po navadi rešimo s sestankom ali pogovorom. Da se omenjeni nesporazumi ne bi ponavljali, sem na podlagi raziskane literature in lastnih izkušenj predlagala nekaj priporočil, ki bi jih v oddelku rada sama udejanjila. Poleg dejstva, da bi bila z namenom večje motivacije do dela rada večkrat pohvaljena s strani vodje, bi drugima dvema članicama tima predlagala tudi, da se držimo tedenskih sestankov, s katerimi se določi naloge za tekoči teden, informira glede stanja izvedenih del in storitev ter se pripravi plan za naprej. Predlagam tudi, da se začnemo bolj držati miselnosti »There is no I in team« in za izboljšanje odnosov v timu organiziramo teambuilding.

S pisanjem svoje zaključne strokovne naloge sem raziskala, kje tiči problem v trženjskem oddelku, saj bi rada kot članica tima videla, da se timsko delo v omejenem oddelku izboljša. Naučila sem se, da je za vsakim konfliktom med člani tima tudi razlog. Če le-tega razumemo in sprejmemo, ga je možno s pogovorom rešiti in poiskati rešitve za naprej, saj bodo pripomogle k manjšemu številu nesporazumov. Sedaj tudi razumem, kakšno vlogo imam sama v timu in v čem se še lahko izboljšam ter popravim odnos s sodelavkama.

Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati čim več lastnosti in nasvetov za uspešno delo v timu, kako graditi na lepih odnosih med člani tima, spoznati, kako sestaviti funkcionalno ekipo, kako med člane enakomerno in pravično razdeliti naloge, poiskati načine, s katerimi bo tim čim uspešnejše vodljiv ter najti predloge za bolj učinkovito delovanje našega tima ter povezanost med člani in vodjo v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories. S pomočjo preučevane literature in analizo timskega dela v trženjskem oddelku podjetja Seven Refractories dosežem tudi osnovni cilj, ki je bil, preučiti pomen timskega dela v trženjskem oddelku omejenega podjetja. Prav tako z dejstvi potrdim predhodno zastavljeno tezo in dokažem, da je sodelovanje med člani in vodjo oddelka zares ključnega pomena za uspešno delovanje tima.

## LITERATURA IN VIRI

1. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–5.
2. Allan, B. (2019). *The No-Nonsense Guide to Leadership, Management and Teamwork*. London: Facet Publishing.
3. Bijek, L. (2019). Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, 8, 180–182.
4. Collard, A. S., De Smedt, T., Dufresne, M., Fastrez, P., Ligurgo, V., Patriarche G. & Philippette T. (2017). Digital Media Literacy in the Workplace: A Model Combining Compliance and Inventivity. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 122–154.
5. Kalc Furlanič, L. (2016, 28. junij). V mali Divači veliko proizvodno podjetje. *Primorske novice*. Pridobljeno 26. avgusta 2021 iz <http://www.primorske.si/novice/srednja/v-divaci-odprli-nove-proizvodne-prostore-druzbe-se>
6. Khan, S. & Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 15, 17, 20.
7. Kirkman, B. L. & Harris, T. B. (2017). *3D Team Leadership: A New Approach for Complex Teams*. Redwood City: Stanford Business Books.
8. Kriek, D. (2019). *Team leadership: Theories, tools and techniques*. Randburg: KR Publishing.
9. Lah, T. (2017). *Teambuilding: temeljni element (mladinskega) dela v svetu 4.0*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz [https://inkubator40.si/wp-content/uploads/2017/01/TEAMBUILDING\\_LAH.pdf](https://inkubator40.si/wp-content/uploads/2017/01/TEAMBUILDING_LAH.pdf)

10. Mayer, J., Bečaj, J., Kneževič, N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., Praper, P., Rajkovič, V., Trstenjak, A. & Velikonja, M. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
11. McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D. & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one*, 12(1), 2–3, 6).
12. MMC RTV Slovenija. (2018, 20. februar). *Zgodba o uspehu: Erik Zobec, Seven Refractories*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <https://4d.rtv slo.si/arhiv/prava-ideja/174521761>
13. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, N. (2011) *Evropske razsežnosti. Poslovno komuniciranje* (2. izd.). Maribor: Založba Pivec.
14. Niemantsverdriet, J. W. & Felderhof, J. K. (2017). *Scientific Leadership*. Frankfurt: Walter de Gruyter GmbH.
15. Phakathi, S. T. (2017). *Production, Safety and Teamwork in a Deep-Level Mining Workplace : Perspectives From the Rock-Face*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
16. Potential Staff. (2020, 8. november). *Teamwork – Effective Team Work in the age of Remote Work*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <https://www.potential.com/articles/teamwork/>
17. Reeves, S., Xyrichis, A. & Zwarenstein, M. (2018). Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice. *Journal of Interprofessional Care*, 32(1), 1–3.
18. Sanyal, S. & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15–17.
19. Seven Refractories. (2020). *Poslovník sistemov vodenja* (interno gradivo). Divača: Seven Refractories.
20. Seven Refractories. (2021a). *Foto arhiv podjetja* (interno gradivo). Divača: Seven Refractories.
21. Seven Refractories. (2021b). *Company presentation* (interno gradivo). Divača: Seven Refractories.
22. Schindler, J. & Schindler, J. (2014). *Followership: What it takes to lead*. Singapur: Business Expert Press.
23. Van Horn, S. (2015, 24. januar). *3rd grade thoughts* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <https://www.3rdgradethoughts.com/2015/01/bosses-vs-leaders-lesson-freebies.html>
24. West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. Hoboken: John Wiley & Sons.





## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervju z vodjo trženjskega oddelka na Seven Refracotries**

### **1. Kakšen je naziv vašega delovnega mesta in katera dela opravljate?**

Moj naziv delovnega mesta na pogodbi je svetovalec za trženje, opravljam pa delo vodje trženjskega oddelka. Skrbim za vso notranjo in zunanjo komunikacijo, urejam vse tiskovine, ki se vežejo na podjetje, kot so brošure in vizitke. Izdelujem predstavitve podjetja in vse prezentacije, ki so vezane na določene sektorje našega podjetja, opravljanje spletne strani, vse kar se tiče poslovnih daril od priprave do načrtovanja in dizajniranja novih izdelkov, ki jih vsako leto posodobimo v katalogu poslovnih daril. Odgovorna sem tudi za različne promocijske kampanje in upravljanje s socialnimi omrežji.

### **2. Katere funkcije/dela trženjskega oddelka se vam zdijo odvisne predvsem le od vas?**

Organizacija dela. To se pravi, da razdelim delo ostalima dvema puncama. Vsakič ko gremo v nov projekt, je prva zamisel oziroma povod za le-to na moji strani. Komunikacijo z vodstvom podjetja tudi vodim jaz.

### **3. Katere funkcije/dela trženjskega oddelka se vam zdijo, da so odvisne od celotnega tima?**

Organizacija dogodkov, ker se zahteva osebo na dveh oziroma treh lokacijah in nobena od nas ne more tega izpeljati sama. Drugo so bolj posamezni projekti, ki sicer trajajo več časa, ampak jih lahko izpelje ena oseba z malo pomoči.

### **4. Kako po navadi vašemu timu razdelite delo?**

V zadnjem letu sem točno dodelila stvari tako študentki kot referentki za trženje. Tako sem prišla do spoznanja, kakšna dela kateri bolj ležijo in sem v skladu s tem delo tudi razdelila. Študentka sledi nekaterim bolj trženjskim storitvam, kot je organizacija in izvedba poslovnih daril, inventura, pisanje člankov za spletne strani in izdelava videov za spletne strani, referentka pa sledi bolj organizacijskim storitvam, ker ji to bolj leži – ureja vsa poslovna potovanja tako gostov kot naših zaposlenih od transferja do letalskega prevoza in namestitve. Odgovorna je tudi za izdelavo viz ter iskanje primerne namestitve za novo zaposlene v našem podjetju, ki prihajajo iz drugih držav. Ko je ena od njih odsotna, rada vidim, da si sami organizirata delo tako, da je ena vedno na voljo za nadomeščanje druge.

### **5. Kakšna se vam zdi povezanost trženjskega tima sedaj v primerjavi z enim letom nazaj?**

Po eni strani je enostavnejše, ker je sedaj malo bolj strukturirano. V primerjavi z lani imamo sedaj poleg večjega prostora tudi več reda pri ureditvi dela.

## **6. V čem je trženjski oddelek šibek in kje mislite, da bi lahko naredili izboljšavo?**

Naš oddelek je trenutno šibek v komunikaciji. Ko je ena odsotna, se ne dogovorimo o tem, katera dela in naloge je potrebno opraviti namesto nje, saj nekatere stvari ne morejo počakati, da oseba pride z dopusta ali iz bolniške. Še eno stvar bi poudarila. Jaz lahko svoje delo in znanje predam naprej. Tisto, kar ne morem naučiti, je strast do dela. Ali jo imaš ali je nimaš. Mislim, da ekipa lahko funkcionira, kadar ima eno željo. Je pa res, da moram biti po eni strani tudi jaz dovolj zagnana, da vsaj malo te želje vlijem v druge. Mislim, da tega pri nas primanjkuje.

## **7. Kdo sprejema končne odločitve glede organizacije dogodkov in poslovnih daril?**

Nekaj zadnjih odločitev sprejemam jaz, nekaj pa tudi moj nadrejeni, vodja prodaje in tehničnega oddelka. Sem pa zelo odprta za dobre ideje drugih. V smislu, če mi kdo predlaga idejo za novo poslovno darilo v skladu s ceno in kakovostjo, sem mnenja, da se stvar tudi izpelje.

## **8. Nekaj pozitivnih lastnosti drugih dveh članic trženjskega oddelka.**

Referentka za trženje je zelo resna in delovna. Je zelo simpatična, a hkrati nežna duša. Je tudi občutljiva in zelo spoštljiva. Študentka pa je izredno bistra, vidi delo, je izredno delovna in zanesljiva.

## **9. Kaj bi radi spremenili glede odnosov v timu in na kakšen način bi to dosegli?**

Odnosi so trenutno dokaj dobri, ne bom rekla da ne. Vsak odnos v timu ima svoje vzpone in padce, tako da je to del procesa. Se pa strinjam z dejstvom, da bi tudi to lahko še bolj izpopolnile. Razmišljala sem, da bi odnose tako v našem oddelku kot v drugih oddelkih podjetja nadgradili tako, da bi se skupno udeležili kakšnih tečajev in izvedli kakšen teambuilding.

## **Priloga 2: Intervju z referentko za trženje na Seven Refractories**

### **1. Kakšen je naziv vašega delovnega mesta in katera dela opravljate?**

Moj naziv je Referent za trženje.

### **2. Katere funkcije/dela trženjskega oddelka se vam zdijo odvisne predvsem le od vas?**

Večino funkcij v oddelku opravljamo skupinsko, tisti dve, ki pa mislim, da se bolj tičeta mene, pa sta organizacija poslovnih potovanj in pridobitev poslovnih viz.

### **3. Katere funkcije/dela trženjskega oddelka se vam zdijo, da so odvisne od celotnega tima?**

Od celotnega tima je najbolj odvisna organizacija dogodkov, saj dogodke po navadi izpeljemo za velike skupine ljudi. Zgodilo se je že tudi, da smo imeli več dogodkov na isti dan in tako more biti ena skupina prisotna na enem dogodku, druga pa na drugem. Običajno se dogodki na koncu združijo, zato je predvsem pomembno sodelovanje med organizatorji.

### **4. Se vam zdi delo, ki ga opravljajo članice tima, pravično razdeljeno?**

Kakor kdaj. Včasih opravljamo eno delo tri osebe, čeprav zanj tri osebe niso potrebne. Posledica je izguba rdeče niti in pomanjkanje informacij. Za dela, kjer pa bi potrebovali več parov rok, se velikokrat zgodi obratno in jih je premalo.

### **5. Kakšna se vam zdi povezanost trženjskega tima sedaj v primerjavi z enim letom nazaj?**

Na začetku smo potrebovale nekaj časa, da smo se povezale in dosegle skupni jezik, ampak se mi zdi povezanost med nami vsako leto večja. Menim, da je povezanost tima v posameznem oddelku zelo pomembna za lažje doseganje skupnih ciljev ter za boljše vzdušje na delovnem mestu.

### **6. V čem je trženjski oddelk šibek in kje bi lahko naredili izboljšavo?**

V komunikaciji. Zaradi tega nekatera dela, ki bi lahko stekla, stojijo. Prav tako sem mnenja, da kadar so organizirani sestanki na temo, ki je vezana na delo, ki ga opravljaš, bi se morala sestanka udeležiti dotična oseba, da ima informacije direktno iz prve roke, ne da jim pridobi preko posrednikov. Prav tako bi se morali za druge projekte, kjer je vključen trženjski oddelk, sestanka udeležiti vsi člani tega oddelka.

### **7. Ali je pri kakšnih nalogah, za katere ste zadolženi, končna odločitev prepuščena vam?**

Običajno na koncu potrdi in odloči vodja oddelka.

### **8. Nekaj pozitivnih lastnosti drugih dveh članic trženjskega oddelka.**

Moja nadrejena je zelo komunikativna, polna energije ter vedno hitro odzivna za delo. Vanesa je pri nas kot študentka že več kot eno leto. Je zelo prijazna, marljiva in zavzeta za delo.

### **9. Kaj bi radi spremenili glede odnosov v timu in na kakšen način bi to dosegli?**

Rada bi dosegla večje zaupanje s strani nadrejenega. Želim pa si tudi, da bi bile kdaj upoštevane tudi moje ideje ter nasveti.