

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

TIMSKO DELO V PODJETJU GENERA

Ljubljana, november 2010

NINA PRUNK

IZJAVA

Študentka NINA PRUNK izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. SANDRE PENGER, in da dovoljujem njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. nov. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 TEORETIČNI DEL.....	2
1.1 OPREDELITEV TIMA.....	2
1.2 VRSTE TIMA.....	2
1.3 ZNAČILNOSTI TIMA.....	3
1.4 PRIMERJAVA TIMA S SKUPINO.....	3
1.5 TIMSKO DELO KOT KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA.....	5
1.6 IZBIRA IN VLOGA ČLANOV V TIMU.....	6
2 PODJETJE GENERA.....	7
3 EMPIRIČNI DEL.....	8
3.1 METODOLOGIJA.....	8
3.2 REZULTATI ANKETE.....	8
3.2.1 Spol posameznika.....	8
3.2.2 Starost posameznika.....	9
3.2.3 Izobrazben struktura.....	9
3.2.4 Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve.....	10
3.2.5 Ali podpirate razvoj timskega dela v organizaciji.....	10
3.2.6 Ovire pri uvajanju timskega dela.....	11
3.2.7 Koristim ki jih imajo zaposleni pri uvajanju timskega dela v organizaciji.....	14
3.2.8 Povzetek ugotovitev raziskav o tiskem delu v podjetju Genera.....	21
3.2.9 Predlogi za izboljšanje stanja na področju timskega dela.....	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Logotip Genera d.o.o.</i>	7
<i>Slika 2: Spol posameznika</i>	9
<i>Slika 3: Starost posameznika</i>	9
<i>Slika 4: Izobrazba posameznika</i>	10
<i>Slika 5: Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve</i>	10
<i>Slika 6: Ali podpirate razvoj timskega dela v organizaciji</i>	11
<i>Slika 7: Vzrok za neučinkovitost tima</i>	12
<i>Slika 8: Kaj zaposlene moti, pri komunikaciji s sodelavci</i>	12
<i>Slika 9: Reševanje konfliktov</i>	13
<i>Slika 10: Najpogostejši vzrok za konflikte v timu</i>	14
<i>Slika 11: Vrhnji management in timi</i>	15
<i>Slika 12: Ali posameznikov individualni prispevek, ali prispevek celotnega podjetja</i>	15
<i>Slika 13: Timska narava dela in povezanost sodelavcev</i>	16
<i>Slika 14: Vloga članov v timu</i>	17
<i>Slika 15: Motivacija, za delo izven rednega delovnega čas</i>	18
<i>Slika 16: Spodbuda k izboljšanju nalog</i>	18
<i>Slika 17: Največja korist timskega dela</i>	19
<i>Slika 18: Prispevek k uspešnosti tima</i>	20
<i>Slika 19: Delovno okolje</i>	20

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Skupine v primerjavi s timi</i>	4
--	---

UVOD

Tako praksa, kot teoretične in empirične študije dokazujejo pomen timskega dela. Hkrati vsi, ki se ukvarjajo z oblikovanjem timov ali so del tima vedo, da sestaviti tim ni enostavno in da se timsko delo ne zgodi kar samo po sebi.

Zdaj smo pa tim! Pogosta, vendar velikokrat napačna izjava. Beseda tim se v organizacijah še vedno napačno razume, poenostavlja ali podcenjuje. Celo ljudje, ki morajo voditi delovne ekipe, se pogosto osredotočijo zgolj na tehnično izvedbo dela ali projekta, ljudi in potrebe ljudi pa zanemarijo. Prav to pa pripelje do konfliktov, stresnih situacij in tako ohromi uspešnost dela.

Timsko delo v podjetju ni samo to, da se dobro razumemo s sodelavci, pač pa tudi, da razumemo duh poslovanja podjetja in ga tudi prevzamemo. S tem podjetje doseže, da posameznik ne izstopa iz kolektiva in ga ni potrebno ves čas usmerjati, pač pa se vsaj deloma zaveda, kam podjetje gre oziroma za kaj se zavzema na različnih področjih in ravneh.

Timsko delo je že dobro uveljavljeno tudi v podjetjih toda v praksi precej redko zasledimo pravo timsko delo. Največkrat gre namreč samo za skupine posameznikov, ki so jih bolj ali manj samovoljno združili za določen projekt in jih poimenovali tim, ali za podjetja, ko so se na podlagi izdelanega notranjega predpisa o timskem delu in projektni organizaciji dela v obliki skupin razglasila za timska podjetja.

Za opis tima bi lahko uporabili pregovor: »Veriga je toliko močna kot je močan njen najšibkejši člen« (Kobolt & Jerebic, 2002).

Namen diplomske naloge je, da preučim timsko delo v podjetju Genera. Moj cilj je, da s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovim kakšen je pomen tima v podjetju Genera in kakšen je njegov vpliv na doseganje zaupanje, povezanosti, sodelovanja in ustvarjanja pozitivne delovne klime, torej kakšen je njegov vpliv na uspešno doseganje zastavljenih ciljev.

Diplomska naloga je razdeljena na smiselna poglavja. Začela bom s teoretičnim delom tima. V prvem poglavju bom opredelila tima, naštela vrste tima, opisala značilnosti tima, nato bom tim primerjala s skupino, opisala konkurenčne prednosti in slabosti timskega dela, ter izbiro in vlogo članov v timu. V naslednjem poglavju bom opisala podjetje Genera. V zadnjem poglavju bom opisala postopek izvedbe moje raziskave ter rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, grafično prikazala.

I TEORETIČNI DEL

1.1 OPREDELITEV TIMA

Pri prebiranju literature sem zasledila veliko definicij timov in skupin, zato bom navedla le nekaj definicij različnih avtorjev. Pri razlagi pa je potrebno razlikovati med timom in skupino. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 166).

Pri skupinskem delu, delo opravlja več ljudi, a ni nujno, da člani skupine komunicirajo. Član, ki je opravil svoje delo, lahko svojo skupino zapusti. To je individualno delo, ki ga ljudje opravljajo v istem prostoru, vendar zaradi dela samega nimajo nobenih stikov. Tudi pri timskem delu sodeluje večje število ljudi, njihovo glavno orodje je komunikacija. Poleg tega nihče od članov tima ne more zapustiti, dokler delo ni v celoti končano. (Lipičnik & Možina, 1993, str. 74).

Tim je skupina delovnih ljudi, ki je kolektivno odgovorna za izpeljavo nalog, ki so si jih zadali (Richard Barlow, 1999).

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič, 1994, str. 154).

Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznika, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina, 1994, str. 601).

1.2 VRSTE TIMA

Ločimo več vrst tima (Robbins, 2001, str. 259-262):

Timi za reševanje problemov: skupina zaposlenih (običajno 5-12) iz istega oddelka, ki se srečajo vsak teden za nekaj ur in razpravljajo o tem, kako izboljšati kakovost, produktivnost, delovne pogoje ipd.

Samovodeni timi: skupina zaposlenih (običajno 10-15), ki izvajajo medsebojno zelo povezane in odvisne naloge. Pri tem prevzamejo nase tudi odgovornosti, ki so sicer pripadale vodji npr. načrtovanje dela, razdelitev nalog med člane tima, kontrola kakovosti.

Med-funkcijski timi: skupina zaposlenih, običajno na isti hierarhični ravni, vendar z različnih delovnih področij. Njihov namen je izmenjava informacij, razvijanje idej, reševanje problemov in usklajevanje kompleksnih projektov.

Teami za obvladovanje kakovosti oziroma krožki kakovosti: skupina zaposlenih, ki se redno sestaja z namenom, da bi izboljšala kakovost.

Menedžerski timi: skupina menedžerjev, ki kot tim vodi podjetje, torej sprejema skupne odločitve.

1.3 ZNAČILNOSTI TIMA

Pri navajanju definicije tima in skupine lahko izluščimo določene značilnosti, ki jih lahko predpišemo timu in skupini. Torej je tim organizacijska tvorba in je sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 209):

- ciljev, h katerim so usmerjene naloge,
- članov tima, ki delujejo,
- vodij tima, ki usmerjajo delo,
- komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanj in izkušen.

Po Parkerju so značilnosti uspešnega tima slednje (Parker, 1990, str. 19-21):

- Vzdušje v timu je nebirokratsko, kar povečuje prizadevanje članov, napetosti med člani so zelo redke.
- Člani na začetku dobijo navodila za delo, naloge in cilji so jasni in jih člani sprejemajo za svoje. Odkrito se pogovarjajo o problemih in iščejo najboljše rešitve zanje.
- Komunikacija med člani je odprta, spontana in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo, vsakemu prisluhnejo in nihče se ne boji izraziti svojega menja. Kritika ni označena kot osebni napad, ampak pripomore k rešitvi.
- Sklepi so sprejeti z usklajevanjem, prav zaradi tega je rešitev sprejemljiva za vse člane. V kolikor se kdo z odločitvijo ne strinja, to odkrito pove, tim pa poskuša to upoštevati.
- Vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in seveda sposobnosti članov. Ni borbe za prevlado med člani.
- Tim stalno spremlja svoje delo in je samokritičen.

1.4 PRIMERJAVA TIMA S SKUPINO

Maddux (1992, str. 11) razlike med skupino in timom vidi predvsem v odnosih med člani. **V skupini** je vsak usmerjen predvsem na svoje delo, izpolnjujejo vnaprej določene naloge in ne izražajo svojih mnenj, redko sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, medsebojno se ne spodbujajo in pogosto zaidejo v konfliktno situacijo, ki jih ne znajo rešiti. **V timu** pa člani sodelujejo pri postavljanju ciljev in sprejemanju odločitev, zato so bolj zavzeti

in si medsebojno pomagajo. Člani si zaupajo, zato izražajo svoja mnenja in predloge, tudi če se razlikujejo od mnenja večine, konflikte pa razrešujejo hitro in konstruktivno. Cilj je vedno le uspešnost tima (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 115).

Tabela 1: Skupine v primerjavi s timi

	SKUPINA	TIM
1.	Člani menijo, da so v skupine organizirani iz administrativnih razlogov. Delajo neodvisno.	Člani so medsebojno odvisni in se zavedajo, da je osebne in timske cilje najlaže doseči s skupnimi močmi. Naredijo, kar je potrebno.
2.	Delo jemljejo kot najemni delavci. Pozornost usmerjajo nase. Niso vključeni v načrtovanje ciljev skupine.	Člani sprejemajo delo za svoje, prav tako tudi cilje, ki jih je potrebno doseči. Naredijo vse, da uresničijo tisto, kar so sami načrtovali.
3.	Člani vnaprej dobijo zadolžitve, pri delitvi dela med člane ne sodelujejo. Predlogov se ne spodbuja.	Člani pri delu s pridom izkoriščajo svoja znanja, izkušnje, talente in ustvarjalnost, kar prispeva k večji uspešnosti.
4.	Člani si medsebojno ne zaupajo, zanašajo se le na sebe. Izražanje menja se ne podpira, saj je tako ogrožena enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, si medsebojno pomagajo, odprto razrešujejo nesoglasja, do katerih gotovo pride, saj prosto izražajo svoja mnenja in so kritični drug do drugega.
5.	Člani so pri komunikaciji zelo previdni. Lahko pride do namišljenega igranja vlog in postavljanja pasti, v katere se ujamejo tisti, ki niso dovolj previdni.	Komunikacija je temelj timskega delovanja. Člani komunicirajo odprto in pošteno. Takoj razrešujejo vprašanja. Med seboj delijo informacije, tako da vsak član ve, kaj se dogaja.
6.	Člani so za delo sicer lahko dobro usposobljeni, a jih nadrejeni ali sodelavci pri uporabi njihovih zmožnosti ovirajo.	Člani se medsebojno spodbujajo k pridobivanju izkušenj, nadgradnji znanja in uporabi naučenega pri delu.
7.	Ko pride do konfliktne situacije, člani ne vedo, kako bi jih rešili. Narejeni odlaga posredovanje vse do akutne faze.	Člani konflikte obravnavajo kot nekaj povsem normalnega in produktivnega, saj v njih vidijo priložnost za ustvarjalnost in nove rešitve. Konflikte rešujejo hitro.
8.	Člani lahko sodelujejo pri sprejemanju določenih odločitev, pri čemer je usklajenost mnenja z nadrejenim pomembnejša kot lastno mnenje.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da vodja sprejme končno odločitev, takrat ko je potrebno hitro ukrepanje. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: R. Kaše, B. Lipičnik, R. Mihelič & N. Zupan, 2007, str. 197.

1.5 TIMSKO DELO KOT KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA

Konkurenca na svetovnem trgu se povečuje in zastruje, zato pa so vse bolj iskana sredstva, ki naj bi povečala konkurenčnost organizacije. Spreminja se podoba potrošnikov, saj imajo večjo izbiro in so lahko izbirčnejši. Spreminja se njihova zavest, povečuje se stopnja izobrazbe in osveščenosti (Andrejčič, 1994, str. 150-152).

Organizacija je vedno bolj prisiljena, da naj bi postala izjemna, če bo hotela preživeti. Timsko organiziranje dela je ena od možnih poti za doseganje konkurenčnosti podjetja. Timsko delo lahko bolje imobilizira človeški kapital v organizacijo kot pa individualno delo. Delo v timu ima posebno prednost pri bolj intelektualnih nalogah. Timski pristop gradi na boljšem izkoriščanju potencialov zaposlenih v organizaciji. Predvsem zaradi umskih potencialov, ki so bili do sedaj izkoriščeni v manjši meri. Prav ta stopnja izkoriščenosti je novo področje boja za konkurenčne prednosti organizacije. Konkurenčna sposobnost organizacije tako vse bolj temelji na tem, v kolikšni meri hoče in zna organizacija mobilizirati neizkoriščene sposobnosti svojih zaposlenih (Andrejčič, 1994, str. 152).

V neusmiljenem konkurenčnem boju naj bi v podjetjih in drugih organizacijah nenehno iskali nove razrešitve in prijeme za uspešno poslovanje. Poleg spreminjanja oziroma izboljšav v kvaliteti izdelkov in storitev naj bi podjetja spremenila tudi vrednote in miselnost svojih zaposlenih. Vse bolj pomembno bo združiti kakovost posameznikov v funkcionalen delovni tim, katerega naloga bo delovati za dobrobit organizacije in v sklopu tega nenehno iskati prednosti, katere podjetje lahko uporabi za zamašitev tržnih priložnosti, ki se pojavljajo. Vse to naj bi pomenilo za tim delovati v interesu organizacije, za dobrobit organizacije in za dobrobit samega sebe. Timsko delo je dokazano bolj učinkovito delo kakor pa individualno, saj porazdelitev različnih intelektualnih sposobnosti, znanj, veščin, talentov članov tima pomeni prednost pri razreševanju številnih vprašanj in problematik pri delovanju podjetij. Sodelovanje članov tima pomeni motivacijo in vzpodbujanja k mišljenju članov in k iskanju novih idej in predlogov (Kavčič, 1991, str. 150-152).

Prednosti timskega dela (Kaše, Lipičnik, Mihalič & Zupan, 2007, str. 118):

- dobro delovno vzdušje,
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem,
- člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo,
- komuniciranje je obsežno, spontano, odprto,
- kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večino sklepov sprejmejo z usklajevanjem,
- demokratično vodenje,

- pripadnost timu,
- tim sam spremlja svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Slabosti timskega dela (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str.118):

- enoumje,
- pogosto se pojavijo pritiski na člana tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši ali večina,
- možni konflikti med člani tima lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšujejo učinkovitost,
- težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela,
- v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev,
- razpršena odgovornost,
- potrebno je veliko časa in sredstev.

1.6 IZBIRA IN VLOGA ČLANOV V TIMU

Za uspešnost tima je izbira članov izredno pomembna. Pri tem si vodje timov lahko pomagajo z mnenji strokovnih služb v podjetju. V rabi so tudi številne domiselne tehnike, ki oblikovalcem timov pomagajo pri odločanju o tem, katere osebe vključiti v tim.

Podjetja prepogosto iščejo »najboljšega možnega človeka za ta posel«, ne glede na to, kako se bo ujel z ostalimi člani. Poiščejo najbolj usposobljenega, talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Posamezni najboljši ljudje pa ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših ljudi je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim. Zato izbira najboljšega še ni garancija za uspeh. (Parker, 1990, str. 62-63).

Vsak od nas ima določene vloge bolj razvite, spet druge manj. Za tim pa je pomembno, da je sestavljen iz takšnih posameznikov, da pokrijejo vse vloge. Belbin je tudi, da imajo učinkovitimi timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str.117):

- Vsak tim potrebuje vodjo, najbolj primeren je usklajevalec
- En član oblikovalca je dovolj v skupini, če jih je več, skušajo iskati luknje v idejah drugih in je delo manj uspešno.
- Pomembna je širina umskih sposobnosti ni dobro, če so člani preveč enaki glede umskih sposobnosti.
- Potrebna je širina osebnostnih lastnosti, da lahko pokrijejo vse timske vloge.
- Dobro je, da je usklajenost med naravnimi vlogami članov tima in njihovimi formalnimi vlogami čim večja.
- Učinkoviti timi so sposobni prepoznati nesorazmerja glede timskih vlog in se temu primerno prilagodijo.

Devet timskih vlog (Lipičnik, 1998, str. 170-176):

Izvaljalec: ko so cilji določeni, poskrbi, da tim načrte uresniči v praksi.

Usklajevalec: nadzira in usklajuje napredovanje tima h končnemu cilju.

Oblikovalec: oblikuje način delovanja tima in usmerja pozornost k cilju.

Ustvarjalec: producira veliko novih idej in strategij.

Raziskovalec: išče, raziskuje o že znanih rešitvah problema izven tima.

Ocenjevalec: analizira in ocenjuje ideje in predloge ostalih članov tima.

Podpiralec: podpira člane, pomaga, izboljšuje komunikacijo in na splošno vzdržuje dobro vzdušje v skupini.

Kontrolor: perfekcionista, z neprestano pozornostjo zagotavlja, da se tim izogne napakam, ki bi nastale zaradi površnosti.

Specialist: teži k izpolnjevanju svojega strokovnega znanja in je izjemno pomemben vir znanja.

2 PODJETJE GENERA

GENERA d.o.o. je zasebno podjetje ustanovljeno leta 1998. Polno ime podjetja je GENERA, celostne tehnične rešitve d.o.o., sedež podjetja je v Trzinu na Prevale 10. Vodstvo podjetja sestavljata direktorja in lastnika podjetja mag. Andrej Osana in mag. Urban Jan. Trenutno je v podjetju 30 zaposlenih, 8 študentov ter 2 direktorja/lastnika.

Slika 1: Logotip Genera d.o.o.



Vir: Genera

Osnovna dejavnost podjetja se deli na:

INŽENIRING (projektiranje, programiranje in izvedba)

PRODAJO OPREME (termo-energetika, avtomatizacija, klimatske naprave, toplotne črpalke)

Vizija podjetja je postati vodilno slovensko podjetje na področju rešitev v energetiki in ekologiji, ki zahtevajo skupno delovanje interdisciplinarne ekipe sodelavcev. S svojimi programi (termo-energetika, avtomatizacija procesov in nafta) želijo postati vodilni na slovenskem trgu in prepoznaven partner na evropskem trgu.

V podjetju GENERA d.o.o. prevladuje prepričanje, da mora podjetje, ki želi uspešno delovati na trgu, vzpostaviti sistem kakovosti, pa tudi cilje zagotavljanja kakovosti, ki morajo biti usklajeni z zahtevami in pričakovanji tako strank, kakor tudi okolja, v katerem deluje, ter hkrati dosegati želene poslovne rezultate. Zato so se v podjetju odločili za uskladitev sistema kakovosti z zahtevami mednarodnih standardov skupine ISO 9000 ter pri tem za referenčni

standard izbrali slovenski standard SIST ISO 9001, ki je identičen mednarodnemu standardu ISO 9001. Proces certificiranja je bil zaključen 29.10.2001 in se obnavlja vsako leto.

Največja prednost GENERE d.o.o. je tesno sodelovanje specialistov z različnih področij pri pripravi in izvedbi projektov. Le s celostnim pristopom, z visoko izobraženimi in izkušenimi sodelavci ter z uporabo najnovejših orodij in znanj pri doseganju končnega cilja lahko pride do kakovosti.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 METODOLOGIJA

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila deduktivni pristop k raziskovanju, kar pomeni, da sem teorijo preverila z raziskavo. Kvantitativne podatke sem dobila z anketnim vprašalnikom. Anketiranje sem izvedla preko interneta in s pomočjo Google aplikacije za izdelovanje anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik sem poslala preko elektronske pošte vsem zaposlenim v podjetju Genera.

Vprašalnik je sestavljen iz več trditev oziroma vprašanj, ki opisujejo različne vidike timskega dela in njegovega delovanja. Pri tem je naloga anketirancev, v mojem primeru so to zaposleni v Generi, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis predstavlja njihov odnos oziroma srečanje s timskim delom. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V uvodnem delu so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev v drugem delu pa so vprašanja sestavljena iz trditev, ki vključujejo dimenzije organizacijske klime in omogočajo anketirancem, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami. Naloga anketirancev je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezne trditve opisujejo timsko delo v podjetju Genera.

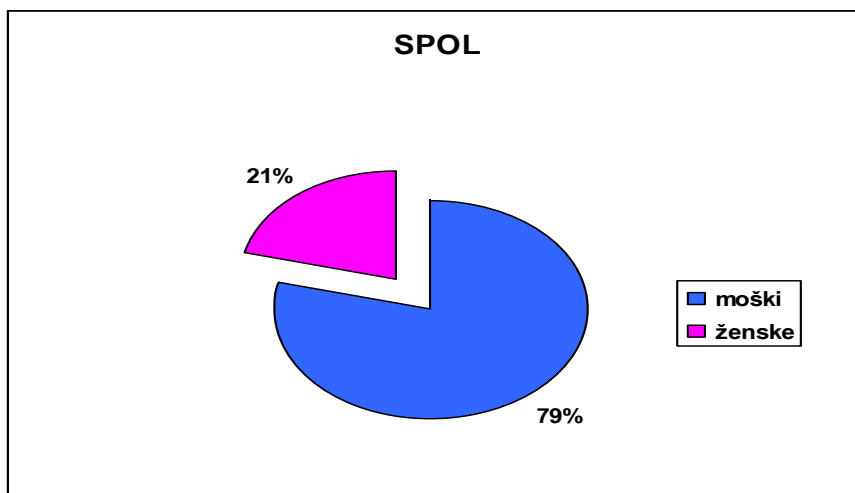
Podatke pridobljene iz anketnega vprašalnika sem preko orodja Google shranila v Excel datoteko in izdelala grafe, ki so vidni v naslednjem podpoglavju.

3.2 REZULTATI ANKETE

3.2.1 Spol posameznika

Anketo sem poslala 48. zaposlenim od 50. zaposlenih. Vrnjenih anket je bilo 29 anket oziroma 60,42% anket. Od tega mi je na anketo odgovorilo 12,5 % žensk (glede na vrnjene ankete je to 20,69%), to pomeni da so na anketo odgovorile vse ženske, moških odgovorov pa je bilo 43,75% (glede na vrnjene ankete je to 79,31%), kar pomeni da mi je na anketo odgovorilo 50% vseh moških v Generi.

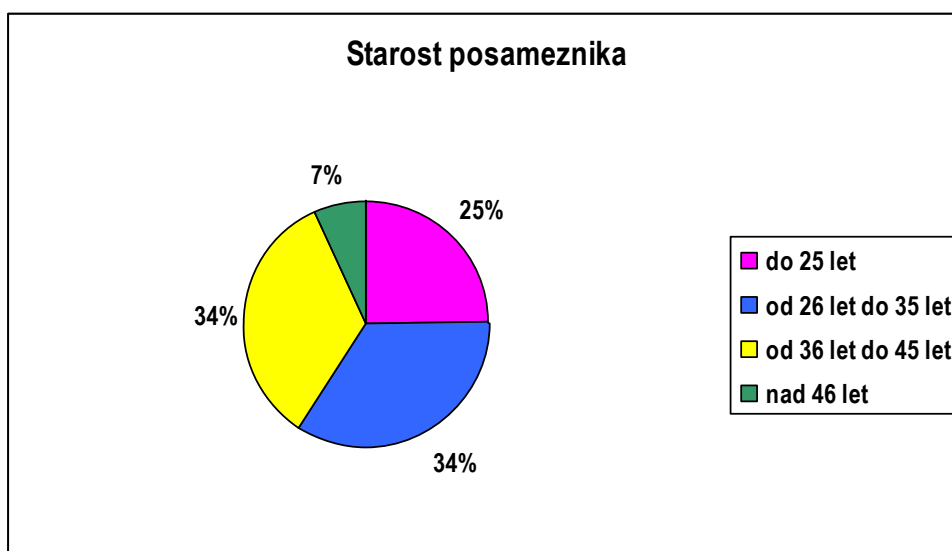
Slika 2: Spol posameznika



3.2.2 Starost posameznika

Starostna struktura med anketiranci v Generi je sledeča: 25% anketirancev je starih manj kot 25 let, 34% anketirancev je starih med 26 in 35 let in 34% anketirancev je starih med 36 in 45 let ter 7% zaposlenih je starih nad 46 let.

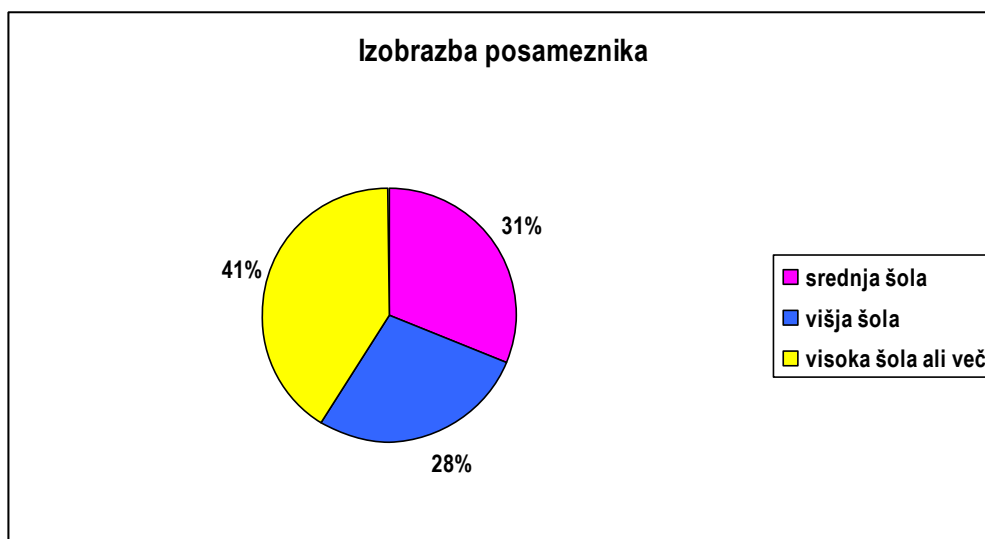
Slika 3: Starost posameznika



3.2.3 Izobrazben struktura

Izobrazbena struktura med anketiranimi v Generi je: 31% anketirancev ima dokončano srednješolsko izobrazbo, 28% višješolsko izobrazbo in 41% anketirancev ima visokošolsko izobrazbo ali več.

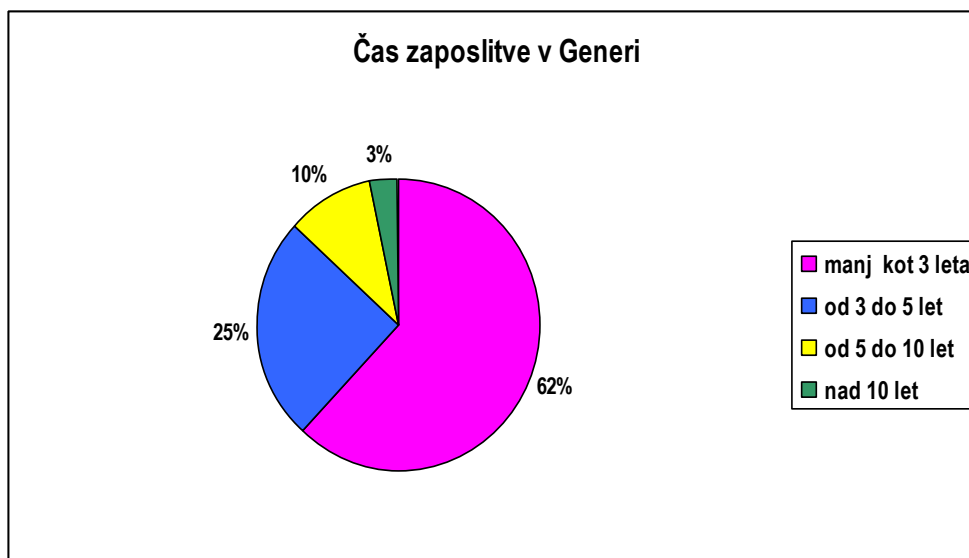
Slika 4: Izobrazba posameznika



3.2.4 Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve

Struktura zaposlenih glede na čas zaposlitve v Generi kaže, da 62% anketirancev opravlja delo manj kot 3 leta, 25% anketirancev opravlja delo od 3 do 5 let, 10% anketirancev opravlja delo od 5 do 10 let in le 3% anketirancev opravlja delo več kot 10 let. Rezultati niso presenetljivi, saj je Genera še zelo mlado podjetje, staro komaj 11 let.

Slika 5: Struktura anketirancev glede na čas zaposlitve



3.2.5 Ali podpirate razvoj timskega dela v organizaciji

Namen uvajanja timskega dela v organizaciji je doseči čim večje vključevanje zaposlenih v delovno okolje in s tem večjo dobrobit za organizacijo. Anketirance sem povprašala »ali zaposleni podpirajo uvajanje in razvoj timskega dela v organizaciji«. Kot je razvidno iz spodnje slike, kar 93% anketirancev podpira razvoj timskega dela. Iz tega lahko sklepamo, da

zaposleni želijo sodelovati in ustvarjati skupaj kot tim z namenom, da dosežejo skupne cilje tako organizacije kot tudi cilje posameznikov. 7% anketirancev pa nima mnenja o tem.

Slika 6: Ali podpirate razvoj timskega dela v organizaciji

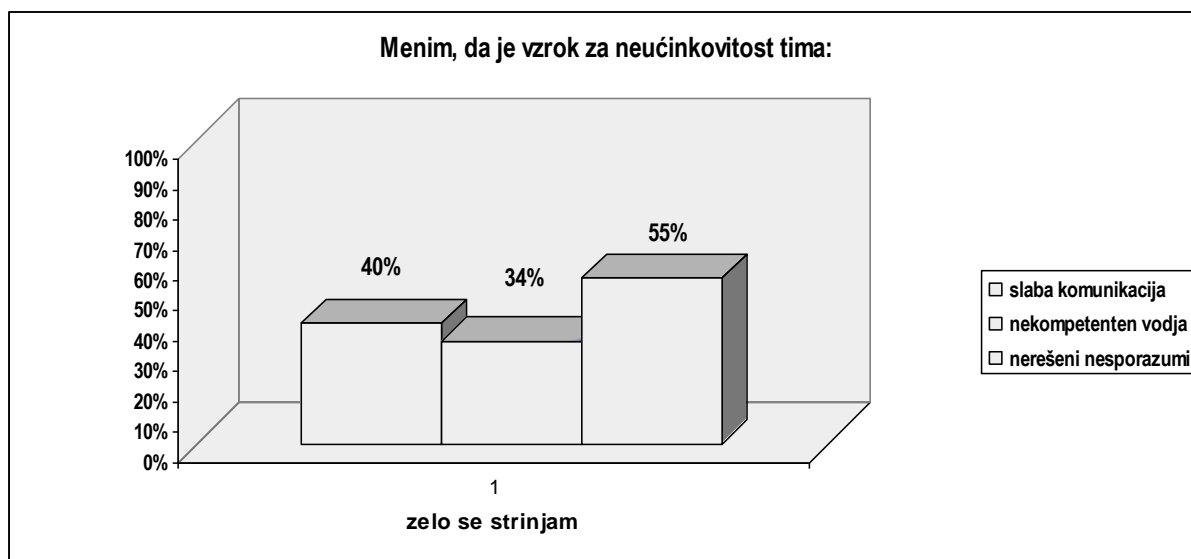


3.2.6 Ovire pri uvajanju timskega dela

Dejstvo je, da so motivacijski dejavniki ključnega pomena za učinkovito delo zaposlenih v timih. Vodja je tisti, ki naj bi poznal razlike in potrebe posameznika, ko jim dodeli delo, ki je za njih najbolj primerno. Zaposleni naj bi imeli jasno predstavilo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu in kakšen je njihov položaj v organizaciji.

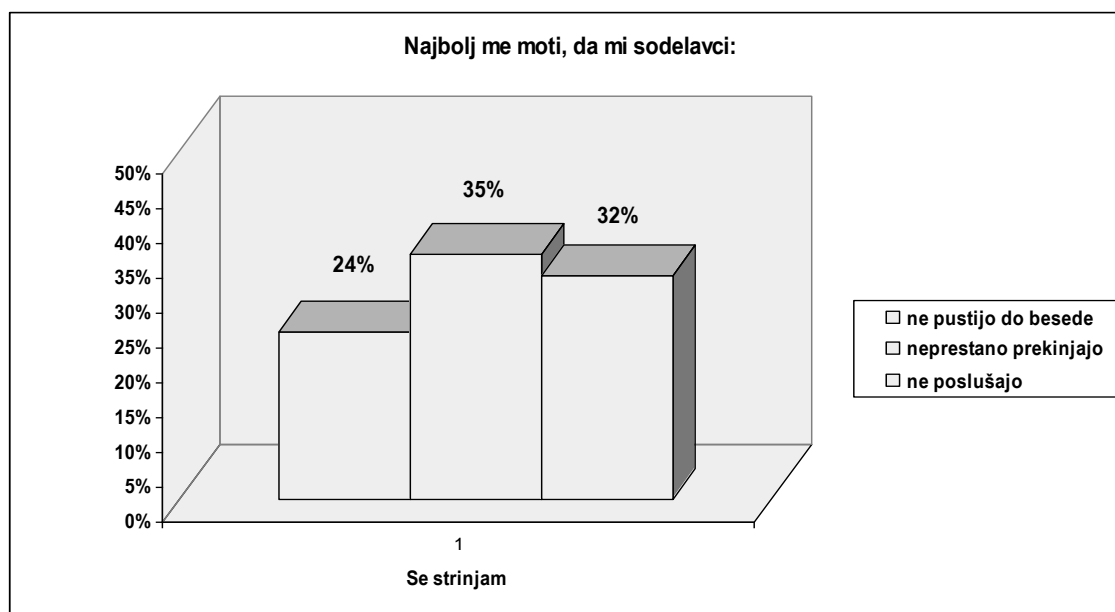
Pri naslednjem vprašanju sem skušala ugotoviti kaj je vzrok za neučinkovitost tima. Anketiranci so podali mnenje, da so največji vzrok za neučinkovitost tima, nerešeni nesporazumi, saj je na vprašanje »ali so za neučinkovitost tima, krivi nerešeni nesporazumi« pritrnilo kar 85% anketirancev. Do tega mogoče prihaja zaradi pomanjkanja komunikacije med oddelki, saj je na vprašanje » ali je za neučinkovit tima, kriva slaba komunikacija« pritrnilo kar 64% anketirancev. Na vprašanje »ali je za neučinkovitost tima, kriv nekompetenten vodja« pritrnilo 61% anketirancev.

Slika 7: Vzrok za neučinkovitost tima



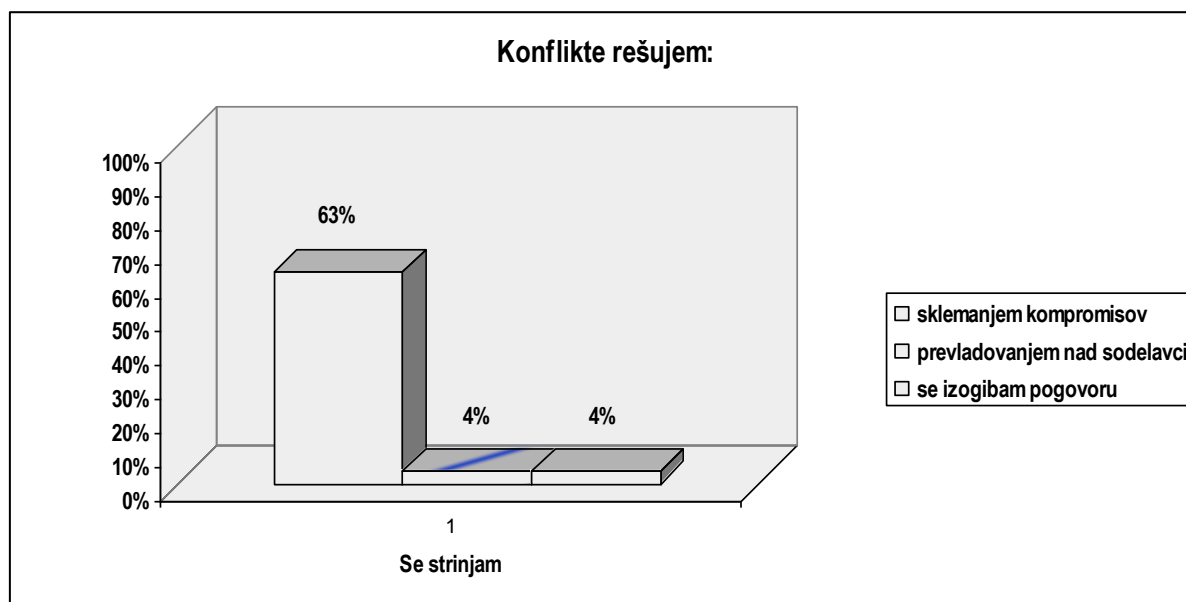
Na vprašanje »kaj jih pri komunikaciji s sodelavci najbolj moti« so odgovorili sledeče: 24% anketirancev se je strinjalo, da jih moti, če jim »sodelavci ne pustijo do besede«, kar 56% pa se s tem ni strinjalo, 20% anketirancev pa je na ta vprašanje odgovorilo z odgovorom ne vem. 35% anketirancev se je strinjalo, da jih moti, če jih »sodelavci ne prenehajo prekinjajo«, 51% pa se s to trditvijo niso strinjali, preostalih 14% pa jih je odgovorilo s trditvijo ne vem. 32% anketirancev, se strinjalo, da jih najbolj moti, če jih »sodelavci ne poslušajo«, 47% se s to trditvijo ni strinjalo, 20% anketirancev pa ja ta vprašanje odgovorilo s trditvijo ne vem. Po podanih odgovorih lahko sklepamo, da zaposlene najbolj moti, da jih sodelavci ne prenehajo prekinjajo.

Slika 8: Kaj zaposlene moti, pri komunikaciji s sodelavci



Na žalost pa timsko delo povzroča tudi konflikte. Time namreč sestavljajo različni ljudje, z različnimi pogledi, mnenji in izkušnjami, kar pogosto pripelje do konfliktov, še preden jim uspe doseči zastavljene cilje. Ko združimo ljudi, četudi le začasno, bodo postajali vedno bolj soodvisni. Ta povečana soodvisnost pa še povečuj možnosti za konflikte znotraj skupine. Konfliktov ne smemo razumeti kot popolnoma negativen pojav. Brez določene stopnje konfliktov člani tima ne delujejo tako ustvarjalno in niso pripravljeni prevzeti večjega tveganje, kar sčasoma ustvari dolgočasno delovno okolje. Dejstvo je, da so konflikti do neke mere celo potrebni. »Zdravi konflikti« so nujni za rast, konstruktivne spremembe in dinamičnost vzdušja na delovnem mestu. Pri tem ne smemo pozabiti, da jih je potrebno upravljati, saj so lahko drugače destruktivni za skupino in škodljivi tako za posameznika kot za podjetje kot celoto. Največji izziv vsakemu managerju ali vodji tima je, kako upravljati konflikte tako, da bodo za tim in ne bodo delovali proti njej. Na vprašanje »ali konflikte rešujejo s sklepanjem kompromisov« je pritrdilo kar 77% anketirancev, trditev je zanimalo 15% in z odgovorom ne vem se je strinjajo 8%. Na vprašanje »ali konflikte rešujejo s prevladovanjem nad sodelavci« je potrdilo le 4% anketirancev, kar 88% pa je to trditev zanimalo, preostalih 8% pa je obkrožilo trditev ne vem. Iste rezultate sem dobila tudi pri vprašanju »ali konflikte rešujejo tako, da se izogibajo pogovoru« je potrdilo le 4% anketirancev, kar 88% pa je to trditev zanimalo, preostalih 8% pa je obkrožilo trditev ne vem. Zaposleni v podjetju Genera, po večini konflikte rešujejo s sklepanjem kompromisov, kar je timsko delo dobro, prav tako pa je dobro tudi za podjetje, saj je to najboljša rešitev za reševanje konfliktov.

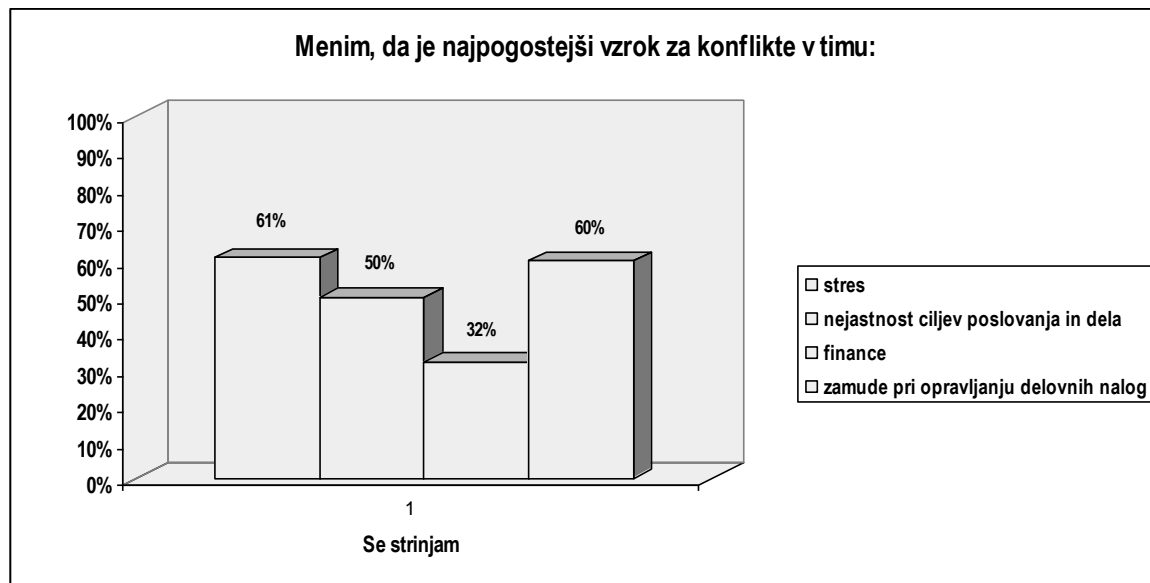
Slika 9: Reševanje konfliktov



Na vprašanje »ali menijo da je najpogostejši vzrok za konflikte v timu, stre« je pritrdilo kar 78% anketirancev, 4% anketirancev se s trditvijo ni strinjalo, 18% anketirancev pa se ni opredelilo za nobeno od trditev. Na vprašanje »ali menijo, da je najpogostejši vzrok za konflikte v timu, nejasnost ciljev poslovanja in dela« se je strinjalo 54% anketirancev, 38% je

trditev zanimalo, 8% anketirancev pa se ni opredelilo. Na vprašanje »ali menijo, da so najpogostejši vzrok za konflikte v timu, finance« je pritrnilo 40%, zanimalo pa 60% anketirancev. Na vprašanje »ali menijo, da so najpogostejši vzrok za konflikte v timu, zamude pri opravljanju delovnih nalog« je 60% anketirancev potrdilo, 25% zanimalo, 15% pa je pri tej trditvi obkrožilo odgovor ne vem. Po odgovorih lahko sklepamo, da je najpogostejši vzrok za konflikte v timu stres.

Slika 10: Najpogostejši vzrok za konflikte v timu

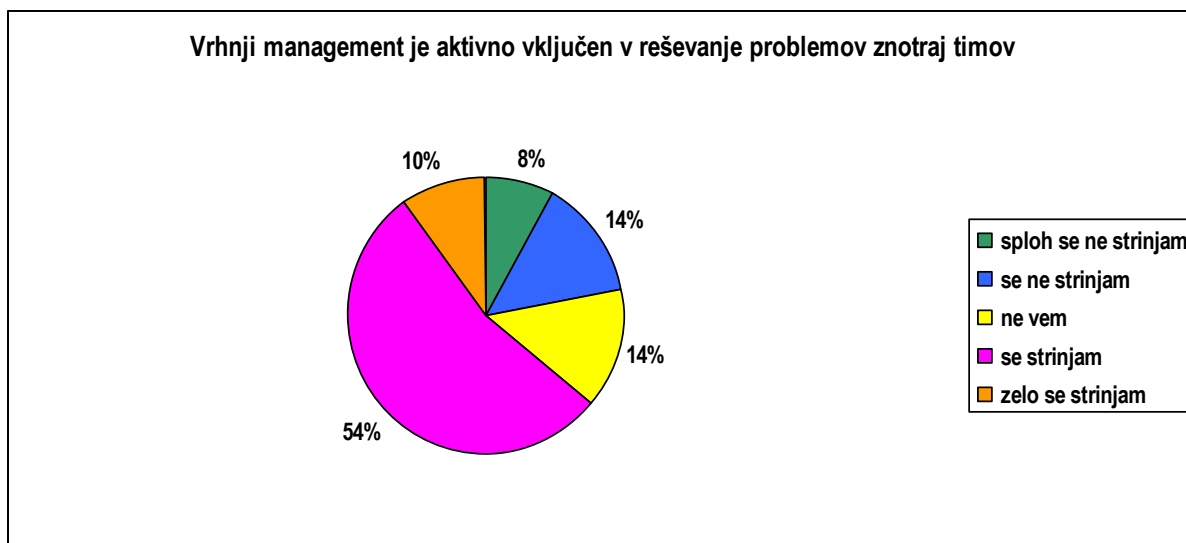


3.2.7 Koristim ki jih imajo zaposleni pri uvajanju timskega dela v organizaciji

Zaradi hitrih sprememb na trgu mora organizacija preoblikovati svojo strukturo in pospešiti odločitve. Skrajšati je potrebno verigo ukazov in pospešiti komunikacijo med oddelki. To pomeni, da nekdanja hierarhična struktura organizacije postane bolj sploščena, kar pa spodbuja timsko delo. Koristi so za posameznika v organizaciji različne. Pri vprašanju »ali je politika odločanja decentralizirana in ali lahko vsi prispevajo k razvoju idej in odločitev« se je strinjalo 51% anketirancev, 45% pa je trditev zanimalo, preostalih 4% pa se ni opredelilo za noben odgovor.

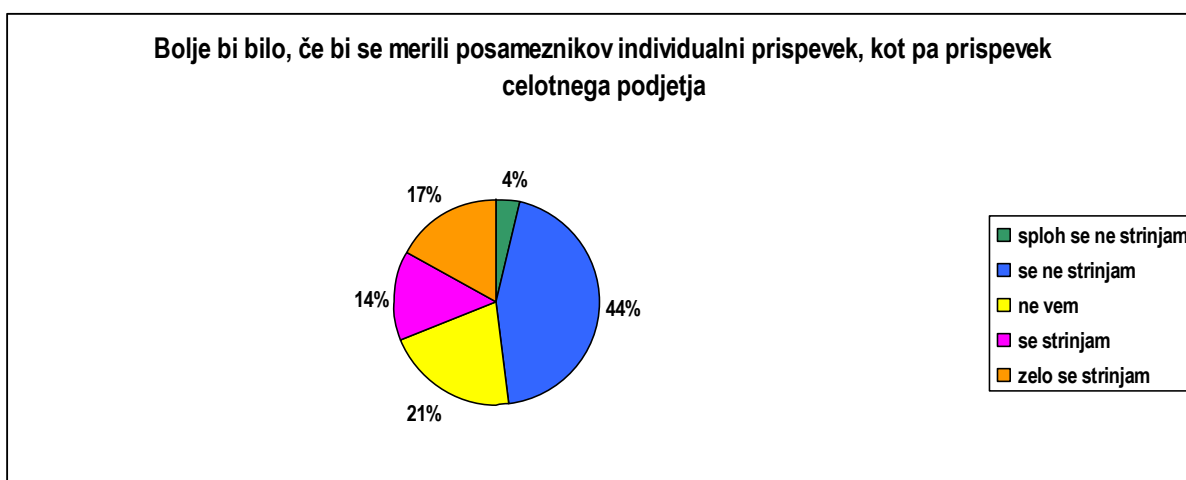
Pri vprašanju »ali se vrhnji management aktivno vključuje v reševanje problemov znotraj timov« se je s trditvijo strinjalo 64% anketirancev, 22% anketirancev pa se s trditvijo ni strinjalo, preostalih 14% pa je odgovorilo z odgovorom ne vem.

Slika 11: Vrhni management in timi



Sodelovanje pri postavljanju ciljev je za zaposlene pomembno. To se kaže v občutku pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni bodo bolj motivirani in bolj učinkoviti. Pri tem vprašanju me je zanimalo »ali menijo, da imajo dovolj možnosti pri postavljanju ciljev v timu«. Večina anketirancev, 55% meni, da to možnost ima, kar je dobro saj pomeni, da jim vodstvo dopušča da povedo svoje mnenje in da dobra mnenja tudi upoštevajo. Preostalih 35% anketirancev se s to trditvijo ne strinja, 10% anketirancev pa se ni opredelilo. Pri tem pa me je zanimajo tudi »ali bi bilo bolje, če bi se meril posameznikov individualni prispevek, kot pa prispevek celotnega podjetja«, kar 48% se s tem ne strinja. 31% anketirancev meni, da bi bilo to potrebno, kar mogoče kaže na to, da vrhnji management posveča premalo pozornosti vsakemu posamezniku mogoče pa menijo, da kot posamezniki vložijo veliko več truda v delo, kot pa celoten tim, preostalih 21% pa je nevtralnih.

Slika 12: Ali posameznikov individualni prispevek, ali prispevek celotnega podjetja



Dobri odnosi med timom in timi (oddelki) pripeljejo do dobrih rezultatov. Pri naslednjih vprašanjih me je zanimalo kako zelo so zaposleni povezani, kako komunicirajo med seboj in

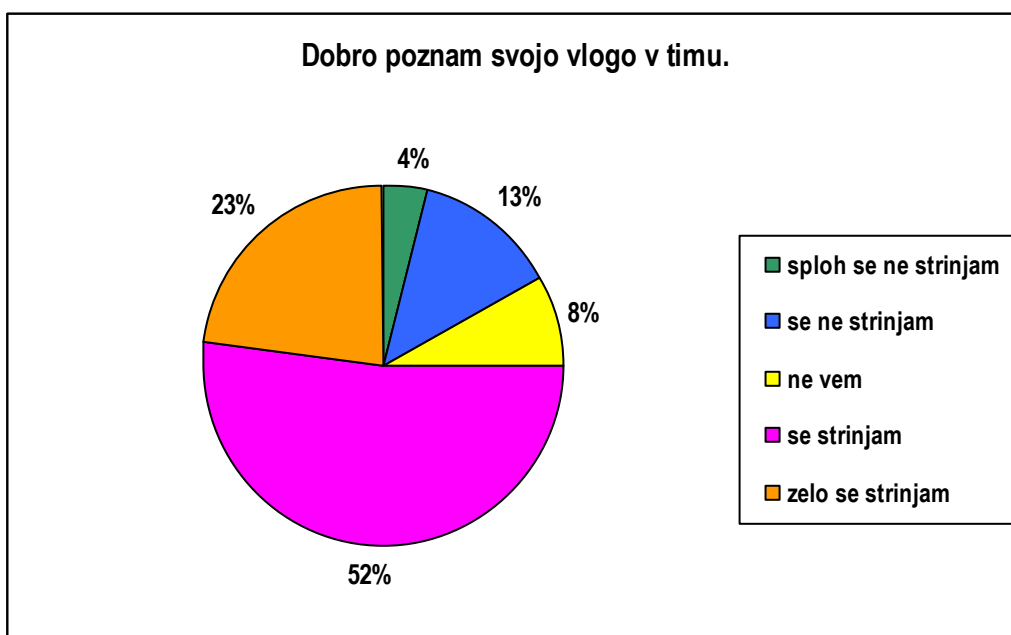
če je njihov odnos spoštljiv. Z vprašanjem »prevladuje timska narava dela, vsi smo zelo povezani, tim pa vodijo neformalni nosilci znanj« se je strinjalo kar 48% anketirancev, 24% je trditev zanikalo, preostalih 8% pa je bilo nevtralnih. Vprašanje »sodelovanje in odprte komunikacije so zelo razvite in prispevajo k reševanju nalog, problemov« je prineslo tesne rezultate, 48% anketirancev se s tem ne strinja, 42% se s tem strinja, 10 pa je odgovorilo s trditvijo ne vem. Zaupanje in spoštovanje sta dva glavna dejavnika za dobro počutje posameznika v timu, s tem se strinja kar 88%, ostalih 12% pa je nevtralnih. Zadnje vprašanje v tem sklopu je bilo »ali je način dela kreativen in zahteva več-funkcijsko sodelovanje in aktivno povezovanje s sodelavci«. Kar 82% anketirancev je potrdilo to vprašanje, 8% se s tem ni strinjalo, 10% pa je bilo nevtralnih. Na vprašanje »ali je delo s sodelavci zanimivo« je pritrdilo 82% anketirancev, 10% anketirancev pa je trditev zanikalo, preostalih 8% je bilo nevtralnih. Rezultati kažejo, da so odnosi zaposlenih v Generi po večini zelo dobri.

Slika 13: Timska narava dela in povezanost sodelavcev



Če delavci poznajo svojo vlogo v timu in imajo dovolj jasna navodila za svoje delo, je malo možnosti, da delo nebi bilo uspešno opravljeno. Pa pogledjmo »kako dobro poznajo svojo vlogo v timu«, delavci podjetja Genera. Kar 75% anketiranih je jasno, kakšna je njihova vloga v timu, 17% anketiranih pa se s tem ne strinja. Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo »ali dobijo dovolj informacij za delo tima«. 65% anketirancev dobi dovolj jasna navodila, 20% anketirancev ne ve ali dobi dovolj jasna navodila, 14% anketirancev pa meni, da za svoje delo dobijo premalo informacij.

Slika 14: Vloga članov v timu



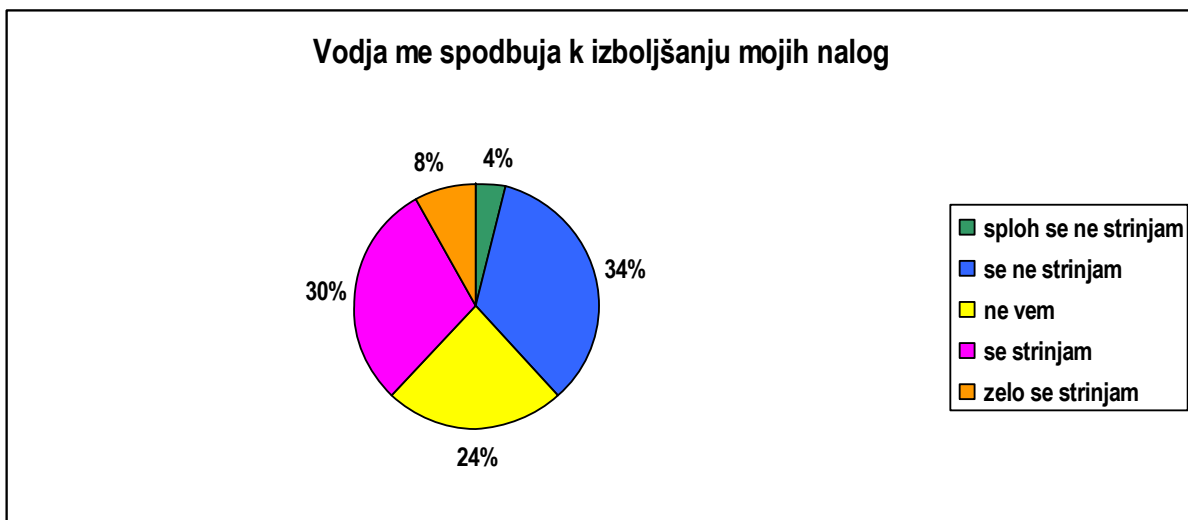
Vsak motiv, ki nas vodi k dejanju, izhaja iz neke potrebe in želje, da jo zadovoljimo. Če smo pri tem uspešni, je uspeh že sam po sebi najboljša motivacija. Na vprašanje »ali je stopnja motivacije za delo visoka, tudi za naloge izven rednega delovnega časa« kar 51% anketirancev meni, da jih podjetje ne motivira dovolj, da bi svoje delo opravljalo še izven rednega delovnega časa, 21% pa se s trditvijo strinja, preostalih 28% anketirancev pa je ostalo nevtralnih. Pri zadovoljevanju z nagrajevanjem ne gre za to, kaj je prav in kaj narobe ampak kako neko odločitev vsak posameznik doživlja osebno. Občutek nepravičnega plačila za enako delo lahko hitro skrha odnose v timu. Na vprašanje »lahko rečem, da me bolj motivira visoka nagrad, kot pa odlični in iskreni odnosi s sodelavci« kar 71% anketirancev se s tem ne strinja, kar je dobro, saj to pomeni, da ji veliko pomeni kakšne odnose imajo med seboj, to pomeni, da so timi povezani in da dobro delujejo. 12% pa se s trditvijo strinja. Preostalih 17% anketirancev pa ne ve, kaj jim pomeni več ali je to dobra nagrada ali so to dobri odnosi med sodelavci.

Slika 15: Motivacija, za delo izven rednega delovnega časa



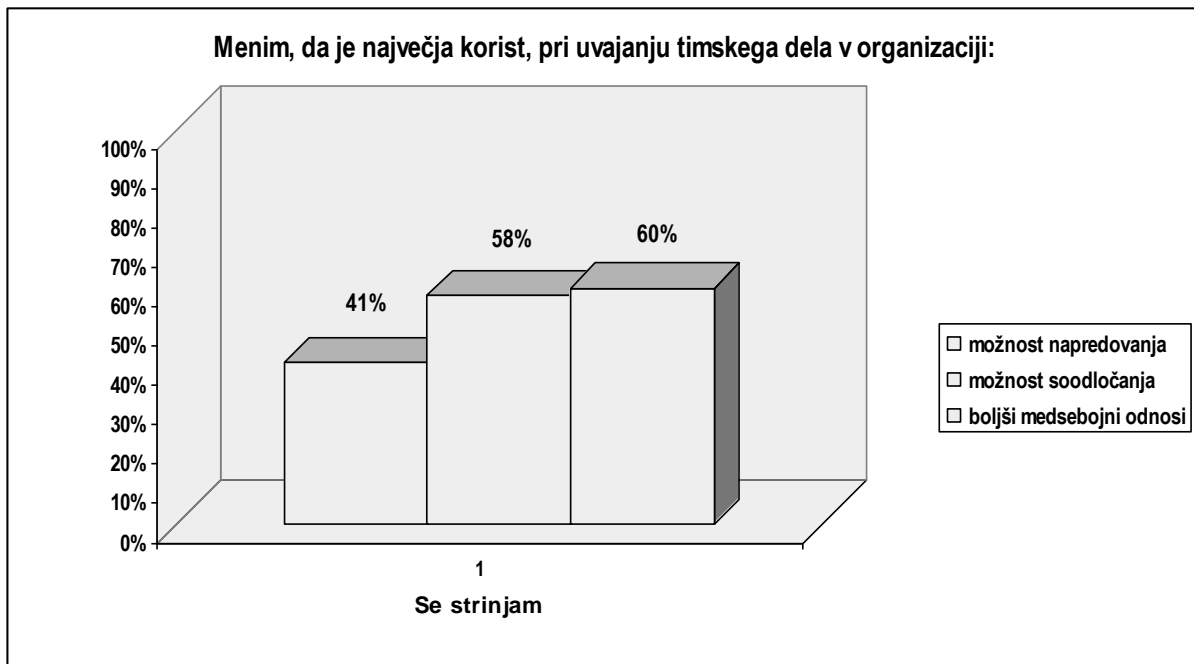
Miselnost in usmerjenost v stalne izboljšave ponuja možnosti nenehnega spreminjanja v okolju, ki pomeni izboljšanje storitev in procesov, ki jih podpirajo vsi zaposleni, tako managerji kot sodelavci. V skladu s tem naj bi vsak posameznik vsako aktivnost v življenju izboljšal. Tudi cilj podjetja je nenehen napredek, saj pomeni kulturo v organizaciji. V tem vprašanju sem skušala izvedeti »ali vodja člane tima spodbuja k izboljšanju nalog«. Rezultati so zelo izenačeni, kar 38% anketirancev meni, da jih vodja spodbuja k izboljšanju nalog, prav tako 38% anketirancev meni, da jih vodja ne spodbuja k izboljšanju nalog, ostalih 24% pa so podali odgovor ne vem. Za vodjo tima ni primeren vsak človek, nekaterim grede te stvari bolj drugim malo manj, kar se vidi tudi v primeru Genera. Pri vprašanju »ali je komunikacija med vodjo in člani tima dobra« pa sem dobila malo drugačne rezultate, kar 64% anketiranih meni da je komunikacija dobra, 28% anketirancev pa pravi da je komunikacija slaba, preostalih 8% je nevtralnih.

Slika 16: Spodbuda k izboljšanju nalog



Timsko delo ima kar nekaj koristi, med drugim sem povprašala anketirance, kaj se jim zdi, katera je največja korist, pri uvajanju timskega dela v organizaciji, da je to »možnost napredovanja«, se je strinjalo 45% anketirancev, 31% anketirancev se ni strinjalo, 24% anketirancev pa je ostalo nevtralnih. Da je to »možnost soodločanja« se je strinjalo 68% anketirancev, 14% pa ne, preostalih 18% je bilo nevtralnih. In da so to »boljši medsebojni odnosi« se je strinjalo kar 84% anketirancev, 8% pa ne, 8% anketirancev pa je ostalo nevtralnih. Glede na odgovore so največja korist, pri uvajanju timskega dela, prav boljši medsebojni odnosi.

Slika 17: Največja korist timskega dela



Optimizem ljudem dopušča, da so zmožni uporabiti različne stile, tako optimistične kot pesimistične in svoj stil prilagodi trenutni situaciji. Zato sem zastavila vprašanje »ali med sodelavci zaznavajo visoko raven pozitivne energije in se dobro razumejo z njimi«. Dobila pa sem naslednje rezultate, kar 65% anketirancev se s trditvijo strinja. 24% anketirancev se ni opredelilo, 11% anketirancev pa menijo, da se s sodelavci ne razumejo dobro.

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 zahtevajo v timu. Vsak posameznik je delček celote, ki z drugimi, preko uspešnega sodelovanja tvori celoto. To trditev sem skušala potrditi z naslednjim vprašanjem »ali imajo občutek, da je odnos do dela znotraj tima pošten in da vsi dajo največ kar zmorejo od sebe«. 48% anketirancev meni, da je odnos med timom pošten in da dajo največ kaj zmorejo od sebe, 22% anketirancev se s tem ne strinja, 30% pa je ostalo nevtralnih, kar me je presenetilo. Presenetile pa so me tudi naslednje ugotovitve na vprašanje »vsi v timu prispevamo k

uspešnosti«. Kar 58% anketirancev se ne strinja, da vsi enako prispevajo k uspešnosti, 17% anketirancev je bilo nevtralnih, samo 25% pa se je strinjalo, da k uspešnosti pripomorejo vsi enako.

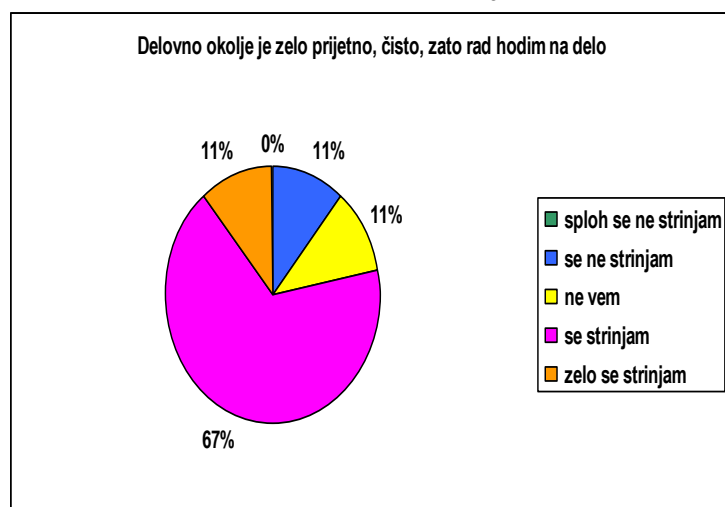
Slika 18: Prispevek k uspešnosti tima



Na delovnem mestu preživimo kar precej časa, zato je pomembno, da se v tem okolju dobro počutimo. S sodobnim načinom dela se spreminja tudi odnos do dela in delovne navade, pa tudi zahteve delavcev. Pomen delovnega mesta se je spremenil in ne zagotavlja več dosmrtno eksistenčne varnosti in kakovosti življenja. Ljudje se pod pritiskom izgube delovnega mesta vedno bolj zavedajo pomena nenehnega izobraževanja in sledenja hitrim spremembam, ki sta pogoj za delovno uspešnost. Predanosti zaposlenih delu more slediti tudi ustrezno delovno okolje, ki vpliva na kakovost in učinkovitost dela. Prijetno okolje, skladnost barv, oblika in izbira svetlobe, udobnost pisarniškega pohištva, stimulatивно vpliva na delo in počutje zaposlenih in dviguje raven ustvarjalnosti.

Z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti «ali je delovno okolje prijetno, čisto in če radi hodijo na delo». Kar 78% zaposlenih je z delovnim okoljem zadovoljnih in seveda posledično radi hodijo na delo. 11% pa z delovnim okoljem ni zadovoljno, preostalih 11% pa je nevtralnih. Glede na rezultat, je so po večini zaposleni v Generi zadovoljni z delovnim okoljem in radi hodijo na delo.

Slika 19: Delovno okolje



3.2.8 Povzetek ugotovitev raziskav o timskem delu v podjetju Genera

Večina zaposlenih se strinja z uvedbo timskega dela v organizaciji, kar pomeni, da želijo sodelovati in ustvarjati skupaj kot tim. Ovire se kažejo le pri nerešenih nesporazumih, kar pa je mogoče ravno posledica tega, da se sodelavci po večini ne poslušajo oziroma neprestano prekinjajo, ko nekdo govori. Mogoče do tega prihaja tudi zaradi stresa, saj anketiranci menijo, da je le ta največji vzrok za konflikte. Čeprav je veliko stresa in nesoglasij, še zmeraj uporabljajo najboljši način reševanja konfliktov in to je sklepanje kompromisov.

Največja korist organizacije je, da se vrhnji management dovolj pogosto vključuje v reševanje problemov znotraj tima in da imajo zaposleni po večini možnost postavljanja ciljev organizacije. Odnos, ki ga ima vodja do članov tima je pohvalen, kajti večina anketirancev meni da je komunikacija med vodjo in člani tima dobra in po večini vodja spodbuja ostale člane k izboljšanju nalog. To kažejo tudi rezultati, da so odnosi med zaposlenimi po večini zelo dobri, saj prevladuje timska narava dela, visoka raven pozitivne energije in zaposleni pa so povezani med seboj. Sodelavci veliko komunicirajo med seboj, si izmenjujejo informacije in si zaupajo. Način dela je kreativen in zahteva več-funkcijsko sodelovanje in aktivno povezovanje s sodelavci. Lepo pa je tudi dejstvo, da se sodelavci med seboj spoštujejo.

Večina zaposlenih pozna svojo vlogo in vlogo članov v timu, vendar pa nekaterim članom primanjkuje informacij o tem, kaj organizacija od njih pričakuje. Mogoče prihaja do tega, ker informacije v določenih timih prepočasi prihajajo do članov. Ugotovila sem, da podjetje zaposlene ne motivira tako dobro, da bi bili pripravljeni delo upravljati še izven rednega delovnega časa.

Zanimiva pa je ugotovitev, da delavce bolj motivira to, da imajo urejene in dobre odnose s sodelavci, kot pa visoka nagrada. Iz tega tudi izhajajo dobri odnosi med timi, saj so povezani in tim deluje kot celota in ne posameznik, ki mu je samo do osebnih interesov. Odnos do dela znotraj tima je pošten in vsi dajo največ kar zmorejo od sebe.

Z delovnim okoljem so delavci zadovoljni, saj je lepo, čisto in primerno za delo. Če se delavci dobro počutijo na delovnem mestu, potem bodo tudi dobro delali in sodelovali, to pa pripelje do dobrih poslovnih rezultatov.

3.2.9 Predlogi za izboljšanje stanja na področju timskega dela

Zaposlene je potrebno motivirati sprotno in iskreno. Bolj kot so motivirani, bolj se potrudijo in več vloženega napora bo pripeljalo do večje uspešnosti in večjega zadovoljstva. Organiziranost dela se po mojem mnenju lahko izboljša z motivacijo, kot tudi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Problem članov tima je nemotiviranost, cilje pa vidijo drugje. Vodstvo naj bi v tem primeru poiskalo način, kako motivirati zaposlene

oziroma jih prerazporediti za njih bolj ustrezno delovno mesto. Tako vodstvo kot zaposleni bi se morali vzeti več časa za iskanje takega izida.

Za tim so bistveni medsebojni odnosi, ki zagotavljajo stike in komunikacijo med člani. Vsi člani naj bi imeli točen in sproten prenos informacij, kar pripomore k večji predanosti nalogam, prenosu izkušenj, večji preglednosti in k manjši napetosti med člani tima.

Namen komunikacije v organizaciji je doseganje ciljev posameznika, skupine in organizacije, zato je komunikacija med vodstvom in zaposlenimi pomembna. Pravočasna informiranost zaposlenih pomeni, da so bolj vodljivi. Vodje naj bi se zavedali, da naloga internega komuniciranja ni zgolj informiranje, temveč tudi vzgajati in navduševati zaposlene, da bo njihovo delo še boljše in kakovostnejše.

Za izboljšanje izidov raziskave je nujno zavedanje pomena uspešnosti vključevanja zaposlenih v delovno okolje. Pomembno je zavedanje vsej, tako vodij kot managerjev, da je njihova naloga informiranje, motiviranje, vzgoja in navduševanje zaposlenih. Vse zaposlene je potrebno spodbujati k čim večji produktivnosti, kakovosti in zaupanju ter tako ustvarjati čvrsto organizacijsko kulturo.

SKLEP

Glavni name diplomske naloge je prikazati pomembnost timskega dela in poznavanja dinamike v timu skupaj z vzroki in posledicami.

Ljudje smo si različni med seboj, imamo različne sposobnosti in različen način mišljenja. Učinkovit tim je tisti tim, ki zna ustvariti sodelovanje med različnostmi. Prav zaradi te različnosti so tudi najboljši timi sestavljeni iz ljudi, ki so si med seboj različni. Kajti le tako lahko z različnimi pogledi rešijo probleme, ki so si jih zastavili kot cilj.

Za dobro timsko delo je v prvi vrsti potrebno, da člani med seboj sodelujejo in s tem podpirajo drug drugega in dosegajo načrtovani cilj. Sodelovanje zajema vse lastnosti človeka od zaupanja do odkritosti do ostalih. V kolikor ni resnično odkritega sodelovanja med člani, ni pravega tima. Glede na vse značilnosti timskega dela pa je v realnem življenju težko doseči ustvarjalen tim. Večina ljudi se namreč drugačnosti boji sprejeti. Vse manj je takšnih, ki težijo k drugačnosti, ki bi jih lahko pripeljala do ustvarjanja nečesa novega, saj je negativni odziv ostalih ljudi lahko velik poraz.

Ugotovila sem, da je tim ena izmed vrst skupin, ki temeljijo na sodelovanju. To pa naj bi bilo čimbolj intenzivno, vsi, tako člani kot vodja, pa naj bi bili predani cilju. Tim so do skupine razlikuje po skupinskem načinu dela, tim je bolj povezan kot skupina, čustvena navezanost je

močnejša v timu in več je osebnega prispevka. Pomembno je, da imajo člani v timu odprto komunikacijo, konflikt pa je normalen pojav.

Dotaknila sem se tudi vsebine o konkurenčni prednosti podjetja kot pravilno izkoriščanje umske sposobnosti zaposlenih. Tako kot se spreminja podoba potrošnikov, naj bi se spreminjala tudi miselnost podjetja. Potrebno je iskati nove rešitve in združiti kvalitete posameznikov, ki nastopajo v timih.

V empiričnem delu diplomske naloge sem z raziskavo ugotovila, da so izidi isti kot moje pričakovanje. Saj se zaposleni razumejo in sodelujejo. Imajo eno pomanjkljivost, to pa je da so zaposleni premalo motivirani, toda timsko delo, zaradi motivacije ne trpi. Rezultati ankete so pokazali, da večina anketirancev podpira timsko delo in si želijo skupnega ustvarjanja. In imajo pozitivne izkušnje s timskim delo, kar je za organizacijo prednost.

Mislim tudi, da bomo z razvojem človeštva vse bolj strmeli k iskanju novih idej in zamisli. Ključno vlogo bo imela motivacija, ki nam bo omogočila lažji in boljši način preživetja. Z idejami, ki nam bodo dale rešitve, si bomo olajšali življenje, si pridobili tržno prednost pred konkurenco ali samo lažje in boljše živeli.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Barlow, R. (1999). *Team Librarianship; The Advent of Public Library Structures*. London: Library Association Publishing.
3. Kaše, R., Lipičnik B., Mihelič K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
5. Kobolt, A., & Jerebic, F. (2002). *O timskem delu v stanovanjski skupini*. Socialna pedagogika. Ljubljana.
6. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
9. Parker, M., Glenn. (1990). *Team Players and Teamwork*. San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
10. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9.izdaja. Upper Sadle River: Prentice Hall.
11. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. GENERA D.O.O. Najdeno 22. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.genera.si/?sec=34>

PRILOGA

ANKETA- TIMSKO DELO V PODJETJU GENERA

Pozdravljeni,
ker mi je bilo delo z vami tako všeč, sem se odločila, da moje pozitivne izkušnje uporabim še v svoji diplomski nalogi.

V okviru svojega diplomskega dela z naslovom »Timsko delo v podjetju Genera«, izvajam raziskavo o vključevanju zaposlenih v time in timsko delo v podjetju Genera. Vaše sodelovanje v anketi mi bo v veliko pomoč pri analiziranju problema raziskave. Anketa je anonimna in izbrane podatke bom uporabila izključno v prid organizacije in zaposlenih.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše odgovore.

1. Spol:

1. moški
2. ženski

2. Starost:

1. do 25
2. od 26 do 35
3. od 36 do 45
4. nad 46

3. Izobrazba:

1. srednja šola
2. višja šola
3. visoka šola ali več

4. Čas zaposlitve v Generi?

1. manj kot 3 leta
2. od 3 do 5 let
3. od 5 do 10 let
4. več kot 10 let

5. Ali podpirate uvajanje in razvoj timskega dela v organizaciji?

1. Da
2. Nimam mnenja

Prepoznavni elementi timskega dela	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne vem	Se strinjam	Zelo se strinjam
Politika odločanja je decentralizirana, vsi lahko prispevamo k razvoju idej in odločitev.					
Menim da imam možnosti pri postavljanju ciljev v timu					
Prevladuje timska narava dela, vsi smo zelo povezani, tim pa vodijo neformalni nosilci znanj.					
Dobro poznam svojo vlogo v timu.					

Menim, da na sestankih dobimo dovolj informacij za delo našega tima.					
Sodelovanje in odprte komunikacije so zelo razvite in prispevajo k reševanju nalog, problemov.					
Menim da sta zaupanje in spoštovanje glavna dejavnika, da bi se posameznik dobro počutil v timu.					
Stopnja motivacije za delo je zelo visoka, tudi za naloge izven rednega delovnega časa.					
Komunikacija med vodjo in člani tima je dobra.					
Vrhnji management je aktivno vključen v reševanje problemov znotraj timov.					
Vodja me spodbuja k izboljšanju mojih nalog.					
Način dela je kreativen, zahteva več-funkcijsko sodelovanje in aktivno povezovanje s sodelavci.					
Menim, da je največja korist, pri uvajanju timskega dela v organizaciji, možnost napredovanja.					
Menim, da je največja korist, pri uvajanju timskega dela v organizaciji, možnost soodločanja.					
Menim, da so največja korist, pri uvajanju timskega dela v organizaciji, boljši medsebojni odnosi.					
Delo s sodelavci je zanimivo, redno si izmenjujemo izkušnje in se zelo dobro razumemo.					
Menim, da je slaba komunikacija vzrok za neučinkovitost tima.					
Menim, da je nekompetenten vodja vzrok za neučinkovitost tima.					
Menim, da nerešeni nesporazumi vplivajo na neučinkovitost tima.					
Najbolj me moti, da mi sodelavci ne pustijo do besede.					
Najbolj me moti, da me sodelavci neprestano prekinjajo.					
Najbolj me moti, da me sodelavci ne poslušajo.					
Med sodelavci zaznavam visoko raven pozitivne energije in se dobro razumemo.					
Konflikte rešujem s sklepanjem kompromisov.					
Konflikte rešujem s prevladovanjem nad sodelavci.					
Konflikte rešujem tako, da se izogibam pogovoru.					
Občutek imam, da je odnos do dela znotraj tima pošten in da vsi damo največ kar zmoremo od sebe.					
Menim, da je najpogostejši vzrok za konflikte v timu, stres.					
Menim, da je najpogostejši vzrok za konflikte v timu, nejasnost ciljev poslovanja in dela.					
Menim, da so najpogostejši vzrok za konflikte v timu, finance.					
Menim, da so najpogostejši vzrok za konflikte v timu, zamude pri opravljanju delovnih nalog.					
Lahko rečem, da me bolj motivira visoka nagrada, kot pa odlični in iskreni odnosi s sodelavci.					
Bolje bi bilo, če bi se meril posameznikov individualni prispevek, kot pa prispevek celotnega podjetja.					
Delovno okolje je zelo prijetno, čisto, zato rad hodim na delo.					
Vsi v timu enako prispevamo k uspešnosti.					