

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

POMEN TIMSKEGA DELA V PODJETJU PIGO

Ljubljana, maj 2019

ŠPELA REPAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Repar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen timskega dela v podjetju Pigo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. 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 njim 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 8.5.2019

Podpis študentke: Špela Repar

KAZALO

UVOD	1
1 TIMSKO DELO	1
1.1 Opredelitev tima in timskega dela	1
1.1.1 Tim	2
1.1.2 Timsko delo	3
1.2 Razlikovanje timskega dela in dela v skupinah	3
1.3 Dejavniki uspešnega timskega dela	6
1.3.1 Vodenje.....	7
1.3.2 Komunikacija	8
1.3.3 Medsebojni odnosi.....	9
1.3.4 Usposobljeni člani	10
1.3.5 Motivacija in nagrajevanje	11
1.3.6 Reševanje konfliktov	11
1.4 Pomen timskega dela za podjetje	12
2 TIMSKO DELO V PODJETJU PIGO	13
2.1 Predstavitev podjetja Pigo	13
2.2 Predstavitev timov v podjetju	14
2.2.1 Tim v pisarni.....	14
2.2.2 Tim v skladišču.....	15
2.3 Metodologija	15
2.4 Analiza intervjuja	15
2.4.1 Intervju z direktorico podjetja	15
2.4.2 Intervju z vodjo skladišča	17
2.5 Priporočila	18
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	19
PRILOGE	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različne vrste timov	2
--------------------------------------	---

Tabela 2: Prikaz razlik med skupino in timom.....	5
Tabela 3: Ključni vidiki internega komuniciranja.....	8
Tabela 4: Pomembne komponente pri uspešnosti v okviru komuniciranja.....	9
Tabela 5: Najpomembnejše značilnosti medosebnih odnosov	10
Tabela 6: Glavne dejavnosti podjetja Pigo d.o.o.	13
Tabela 7: Povzetek odgovorov z direktorico podjetja.....	15
Tabela 8: Povzetek odgovorov z vodjo skladišča.....	17
Tabela 9: Priporočila za še boljše delovanje v prihodnosti	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti dela v skupini	4
Slika 2: Značilnosti dela v timu.....	5
Slika 3: Dejavniki uspešnega timskega dela.....	7
Slika 4: Pozitivne lastnosti konfliktov.....	12

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodja tima v pisarni, direktorico Milenko Šnajdar.....	1
Priloga 2: Intervju z vodja tima v skladišču, vodjo skladišča Davidom Klunom	2

UVOD

Timsko delo postaja v podjetjih ena izmed najpogostejših oblik organiziranosti dela. Da bi delo potekalo čim boljše, uspešno in čim manj stresno za vse zaposlene v podjetju pa je prav timsko delo izrednega pomena. V kolikor v podjetju ni prisotnega timskega dela, lahko to privede do slabe komunikacije med zaposlenimi, zaposleni niso več produktivni in postanejo neuspešni.

Timsko delo omogoča zaposlenih, da prevzamejo večjo odgovornost pri sprejemanju odločitev, prav tako zaposlenim omogoča, da so ponosni na svoje delo in dobijo občutek večje pripadnosti podjetju. Uspešno in dobro timsko delo pomaga ustvariti dobro vzdušje na delovnem mestu, zaradi česar so zaposleni produktivnejši in na koncu izboljšujejo poslovanje. Za podjetja, ki imajo odlično timsko delo, je reševanje težav lažje, saj bodo zaposleni z različnimi veščinami in znanjem sodelovali pri ustvarjanju boljše rešitve.

V zaključni nalogi je raziskan pomen timskega dela v podjetju Pigo d.o.o.. Raziskano je, kako v podjetju poteka timsko delo oziroma ali je prisotno in kako vsakodnevno med seboj sodelujeta različna tima, tim v pisarni in tim v skladišču, ki pa morata delovati kot celota. Timsko delo v podjetju je izrednega pomena, zaposleni morajo med seboj dobro sodelovati, komunicirati, saj le tako lahko pridejo do želenega rezultata oziroma, le tako je lahko na koncu srečen tudi kupec.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh delov in sicer iz teoretičnega dela in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu je povzeta literatura, tako domača kot tudi tuja, iz področja timskega dela v podjetju. Povzete so nekatere razlike med timom in timskim delom, prav tako so opisani tudi dejavniki uspešnega timskega dela, razlikovanje med timskim delom in delom v skupini in nazadnje pomen timskega dela v podjetju. V drugem delu naloge pa sta predstavljena dva intervjuja, prvi je predstavljen z vodjo tima v pisarni in drugi z vodjo tima v skladišču. Predstavljeni so tudi timi v pisarni in v skladišču, najpomembnejša pa je ugotovitev, da en tim brez drugega ne more delovati, saj sta medsebojno zelo povezana. Čeprav sta tima na drugi lokaciji, se vsakodnevno dopolnjujeta, najpomembnejša pa je dobra komunikacija med seboj.

Namen zaključne naloge je ugotoviti, ali je v podjetju sploh prisotno timsko delo, kako poteka komunikacija med obema timoma, ter na koncu podati mnenje, kako se lahko timsko delo v podjetju Pigo d.o.o. še izboljša.

Cilj naloge je proučiti pomen timskega dela med dvema timoma v podjetju, ter s pomočjo intervjujev ugotoviti, kakšno je medsebojno sodelovanje in komuniciranje, kako poteka delo znotraj tima v pisarni in kako znotraj tima v skladišču in na koncu kako delujeta oba tima skupaj.

1 TIMSKO DELO

1.1 Opredelitev tima in timskega dela

Tim predstavlja skupino ljudi, kateri imajo skupen namen, da bodo uresničili točno določen cilj, medtem ko je timsko delo, skupinsko delo posameznikov. Vsak posameznik ima

določeno znanje in izkušnje, vsi skupaj pa ustvarjajo nove ideje in tako si prizadevajo, da bi bili boljši od konkurence. Več razlik med timom in timskim delom je opisano v nadaljevanju.

1.1.1 Tim

V domači in tuji literaturi zasledimo nemalo pojmovanj za tim. Kadar govorimo o timu, govorimo o organizacijski tvorbi, ki jo sestavljajo medsebojno odvisni člani. Člani tima imajo skupne cilje, za doseganje teh ciljev pa morajo ustrezno uskladiti svoje dejavnosti in jih po potrebi prilagajati (Kogler Hill, 2016, str. 363).

Tim predstavlja obliko organiziranosti, sestavljen je iz dveh ali več oseb, ki pa si med seboj delijo naloge, znanje in izkušnje. Njihov rezultat je posledica medsebojnega sodelovanja in prinaša novo vrednost, kot na primer nov izdelek, storitev, odločitev, lastnino, znanje, poslovni proces, sklep, vizijo in drugo. Ključni prvini pravega timskega dela sta torej sodelovanje in ustvarjena nova dodana vrednost (Petričević, 2010, str. 4).

Timsko delo je eno od bistvenih orodij za reševanje zapletenih vsakodnevnih nalog. Kadar skupina ljudi deluje v prizadevanju za skupni cilj, lahko rečemo, da imamo timsko delo, vendar pa je včasih precej zapleteno, saj je timsko delo v današnjem času težko narediti učinkovito. Vsak član tima ima določeno sposobnost in položaj, vse te sposobnosti in položaji pa morajo biti vključeni v proces tako, da se med seboj povezujejo (Cardona & Wilkinson, 2006, str. 1-3).

Organizacija v timu je bistvenega pomena, brez tega težko pridemo do zelenega cilja. Zelo pomembno je tudi načrtovanje in komunikacija med seboj. V timu mora biti pozitiven odnos, saj bodo bili člani tako bolj sproščeni in se bodo lažje osredotočali na cilj, ki bo dobro opravljen. Kot navaja Heathfield (2018), poznamo tri različne vrste timov: funkcionalni ali oddelčni timi, medfunkcionalni in samoupravni timi. Različne vrste timov prikazuje tudi spodnja tabela 1.

Tabela 1: Različne vrste timov

VRSTE TIMOV
Med oddelčne time spadajo skupine ljudi iz istega delovnega področja ali oddelka. Člani se spodbujajo, si nudijo podporo, si izmenjujejo informacije in nenehno iščejo izboljšave.
Medfunkcionalni tim so skupina ljudi, kateri so iz različnih oddelkov oz. imajo različne funkcije v podjetju. V taki skupini so večinoma člani iz financ, pravnih in človeških virov,... Vsak član tima ima drugačno odgovornost.
Kot zadnji pa so samoupravni timi. Sem spadajo člani, ki prevzemajo odgovornost za delo. Osebe, ki sodelujejo v takem timu so brez velikega nadzora in so zelo učinkovite.

Prirejeno po Heathfield (2018).

Osebe v timu morajo med seboj odkrito komunicirati, vsak lahko pove svoje misli, mnenje in pove kakšno novo idejo. Dobra komunikacija je bistvenega pomena, saj če tega ni lahko hitro pride do konfliktov. Ljudje so si med seboj zelo različni in niso vsi za vse. Znotraj tima mora biti nekdo, ki vse skupaj koordinira, ki je daje članom navdih, je dober v komunikaciji in ostale člane motivira in jih spodbuja. Vsak tim mora imeti tudi osebo, ki ima veliko idej, je zelo živahna in ustvarjalna. Vsaka naloga je lahko izvedljiva, vendar samo, če člani v timu sodelujejo, spodbujajo drug drugega in dobro komunicirajo.

1.1.2 Timsko delo

Timsko delo postaja ena izmed pogostejših oblik organiziranosti dela v podjetju, ne glede na to s čim se podjetje ukvarja in kako veliko je. Pri tiskem delu gre za skupno delo samostojnih članov, pri katerem ima vsak izmed njih določeno specifično znanje. Vsak posameznik znotraj tima je odgovoren za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju znotraj določene delovne naloge. Vsak član tima s svojo osebnostjo poleg znanja prinaša tudi svoje pretekle izkušnje in uporablja svoje sposobnosti, ki se razlikujejo od drugih članov tima. Tako lahko znotraj timskega dela, rečemo, da ima vsak član tima svoje specifično mesto, poseben doprinos. Timsko delo zahteva dajanje, sprejemanje in upoštevanje povratnih informacij, prilagodljivost ter dobro upravljanje s časom. Poslušanje, sodelovanje in optimizem so ene izmed bistvenih sestavin »timskega duha« (Cardona & Wilkinson, 2006, str. 1-3).

Timsko delo vključuje različne ljudi v organizaciji, kjer delajo skupaj, si izmenjujejo nove ideje in mnenja. Najpomembnejše pa je, da povečajo svojo učinkovitost da bi uspešno dosegli končni cilj. Pri tiskem delu člani prevzemajo večjo odgovornost pri odločanju, hkrati pa dobijo večji občutek pripadnosti. Najpomembnejši element timskega dela so skupno odločanje in sprejemanje odgovornosti. Če vodja tima ne porazdeli delovnih nalog med člane oz. jih ti ne sprejmejo potem timsko delo ne obstaja (Magloff, 2018).

Timsko delo je v podjetju bistvenega pomena, saj prinese boljše rezultate v krajšem času, hkrati pa so zaposleni bolj motivirani. Pomen timskega dela je v današnjem svetu zelo pomemben. Včasih so zaposleni delali bolj v proizvodnji in so delali eno stvar ves dan, danes pa podjetje brez timskega dela ne more delovati oz. zelo težko.

Timsko delo na delovnem mestu poveča učinkovitost, izboljšuje medsebojno komunikacijo in pospešuje ustvarjanje novih idej, hkrati pa povečuje tudi inovativnost. Brez dobrega tima v podjetju zelo težko pridemo do uspešnih rezultatov. Številne akademske študije dokazujejo, da je timsko delo bistvenega pomena za zdravo delovno okolje in le tako lahko uspešno pridemo do končnega cilja (Wiesen, 2017). Zaposleni morajo med seboj sodelovati, morajo se dobro počutiti v tem kar delajo, hkrati pa morajo imeti svobodno odločanje. Med člani se morajo počutiti varne, vodja tima pa mora člane pri svojem delu spodbujati.

1.2 Razlikovanje timskega dela in dela v skupinah

Nemalokrat se zgodi, da se timsko delo in delo v skupinah enači. Pojma se med seboj zelo razlikujeta, njuna bistvena razlika je v načinu delu. Pri delu v skupini vodi skupino vodja, pri tiskem delu pa je lahko več teh. V timu imajo vsi člani skupen cilj, vsak ima svojo odgovornost, odvisni so drug od drugega in brez dobrega sodelovanje tim ne bo uspešno

deloval. V skupini sodeluje več članov, ki pa niso odvisni med seboj in ustvarjajo individualne rezultate (Lipičnik, 1998, str. 252). Glavne razlike med timom prikazuje spodnja slika 1.

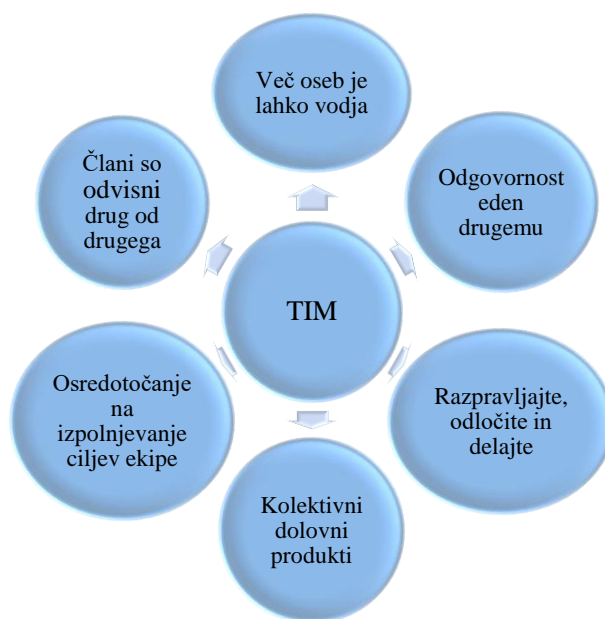
Slika 1: Značilnosti dela v skupini



Prirejeno po Lipičnik (1998, str. 272-273).

V timu so vsi člani odvisni drug od drugega, osredotočajo pa se na izpolnjevanje ciljev celotne ekipe. Znotraj tima je lahko tudi več vodij, vendar morajo med seboj dobro komunicirati, predvsem pa morajo dobro sodelovati. V kolikor pride do nesporazuma so odgovorni vsi člani v timu in ne samo posamezniki. Več značilnosti tima pa je podanih v spodnji sliki 2.

Slika 2: Značilnosti dela v timu



Prيرهjeno po Lipičnik (1998, str. 272-273).

Spodaj v tabeli so prikazane še nekatere razlike med timom in skupino, kot jih to opisuje Lipičnik (1998).

Tabela 2: Prikaz razlik med skupino in timom

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupinah iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če imajo skupne cilje, v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in teamski cilji najuspešnejše dosegljivi z vzajemno pomočjo.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase.	Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.
Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo v svojo »last« in združijo svoje moče, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom naročijo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti teama z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosežajo boljše cilje.
Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč kazi enotnost skupine.	Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke, ali nesoglasja.

se nadaljuje

Tabela 2: Prikaz razlik med skupino in timom (nad.)

SKUPINE	TIMI
Člani se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Vprašanja so dobrodošla.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, tako da ne morejo uporabiti znanja.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Prizadevajo si, da bi razumeli stališče vsakega med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.
Člani prehajajo v konfliktno situacije, ki jih ne znajo rešiti. Njihov vodja ponavadi odlašča s posredovanjem, dokler ne nastane že resna škoda.	Konflikt priznavajo kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Trudijo se, da bi konflikte reševali hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor dobri delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za team. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti končno odločitev, kadar je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost teama in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.

Prيرهeno po Lipičnik (1998).

1.3 Dejavniki uspešnega timskega dela

Glede na opredelitve timskega dela, je moč sklepati, da lahko k uspešnosti pripomorejo različni dejavniki. Med njimi bi gotovo kot najpomembnejše lahko opredelili vodenje, komunikacijo, medsebojne odnose, usposobljene člane. Velik vpliv za kakovostno izvrševanje nalog tima pa ima gotovo motivacija, ki se povezuje z nagrajevanjem. Kako velik vpliv imajo na uspešno in kakovostno delovanje tima, bom podrobneje predstavila v nadaljevanju. Dejavnike prikazujemo tudi v spodnji sliki 3.

Slika 3: Dejavniki uspešnega timskega dela



Vir: Lastno delo.

Tim bo med seboj uspešno in učinkovito deloval le, če se bodo člani med seboj spoštovali, spodbujali drug drugega oz. da se bodo vsi počutili enako obravnavane in cenjene. Uspešno timsko delo je pomembno tudi za zavzetost in dobro počutje zaposlenih v času, ko je na trgu čedalje večja konkurenca. Timsko delo predvsem poveča prednosti članov tima, da bi izkusili svoje najboljše, vendar pa je pomembno tudi, da vodja posameznega tima spodbuja in gradi zaupanje do svojih članov, saj bo le tako uspešno prišli do končnega cilja.

1.3.1 Vodenje

Za boljši poslovni uspeh podjetja oziroma organizacije, je nedvomno kakovostno timsko delo, izrednega pomena. Da le-ta dosega želene rezultate, želene cilje, opravljene naloge, mora biti vodenje temu primerno, da bo kar se da na najustreznejši način pripeljal tim do njih (Kavčič, 1991, str. 218).

Vodenje je proces, ki ima na uspešnost timskega dela, izjemen vpliv. Gre za interakcijo med člani tima in vodstvom, ki delovni proces vodi. Vodstvo je tisto, ki usmerja člane pri izvrševanju nalog, nudi potrebno pomoč, sodeluje in ali opredeli cilje nalog oziroma dela. Njegova vloga je poleg načrtovanja, usmerjanja izjemna tudi pri nadzoru nad delovanjem tima, pri spodbujanju in tudi motiviranju (Boštjančič, 2009, str. 38).

Vodenje sestavljajo vpliv, ljudje in cilji. Posameznik oziroma posamezniki, ki proces timskega dela vodijo, torej vodje so tisti, ki imajo sposobnosti vplivanja, motiviranja, usmerjanja članov tima pri doseganju ciljev. Poleg številnih dejavnosti, ki jih mora vodstvo opravljati, je v timu njihova ključna naloga poznavanje vseh opredeljenih elementov oziroma sestavnih delov in doseganje sinergije med njimi (Petričević, 2010, str. 35).

Vodstvo mora pri svojem delu opravljati tako operativne naloge s področja dela organizacije v kateri deluje. Obvladati mora tudi upravljalvska znanja, biti v pomoč tako pri samem delu,

na katerem področju podjetje ali organizacija deluje in biti v pomoč pri nudenju podpore strokovnim in organizacijskim specialistom. Na drugi strani, kot že omenjeno, pa se je njegova vloga velikega pomena še z vidika vodenja procesov sodelavcev oziroma članov, ki delujejo v timu. Poznavati mora vodstvena znanja, jih ustrezno uporabljati v različnih okoliščinah in znati primerno prilagajati (Terpin, 2017).

Različnim podobnim opredelitvam vodenja, je skupno, da gre za proces, pri katerem vodja oziroma vodilni s svojo močjo, ki se izraža z vplivom, povzroča, uvaja oziroma skrbi za spremembe in uspešno delovanje vseh članov tima. Ravno moč in vpliv sta tista, ki sta osrednjega pomena za vodjo in ali ostale vodilne, saj jo morajo ti znati z njo ustrezno delovati, jo uporabljati v različnih okoliščinah, situacijam primerno, da bo le-ta, kar se da najbolje izvrševala zastavljene cilje (Možina in drugi, 2002, str. 506).

1.3.2 Komunikacija

Ljudje neprestano komuniciramo. Tudi, kadar ne govorimo, komuniciramo s svojim telesom, mimiko, z gestami, z gibanjem. Tovrstno komuniciranje imenujemo neverbalna komunikacija. Kadar govorimo o verbalnem komuniciranju znotraj podjetja oziroma organizacije, govorimo o poslovnem komuniciranju. Poslovno komuniciranje je eksterno, krizno, tržno komuniciranje, tudi multimedijsko sporočanje, bistvenega pomena za zaposlene znotraj podjetja pa je interno komuniciranje. Primerno interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večji inovativnosti, k večjim prispevkom za doseganje ciljev organizacije. Interno komuniciranje, ki je stalno prisotno in je njegova raba ustrezna, spodbuja zaposlene, da lahko delijo stališča, znanje, da lahko izobražujejo zaposlene in sodelavce. S tem se povečuje tudi pripadnost organizaciji oziroma podjetju (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 23).

Uspešno komuniciranje prinaša pozitivno korelacijo s številnimi drugimi organizacijskimi rezultati, kot je organizacijska pripadnost in zavezanost k njej, vpliva na uspešnost, na vedenje zaposlenih in na zadovoljstvo pri delu. V nasprotnem primeru, da je le-ta neprimerna lahko vpliva na stres zaposlenih, nezadovoljstvo pri delu, nizko zaupanje, povečano je tveganje za neuspešnost pri delu kot tudi odsotnost z dela (Husain, 2013, str. 43).

Informiranje, prepričevanje zaposlenih, koordiniranje, motiviranje in izobraževanje so funkcije internega komuniciranja, ki jih navaja tudi Škerlep (1998, str. 738-758). V spodnji tabeli 3 so na kratko opisani ključni vidiki internega komuniciranja.

Tabela 3: Ključni vidiki internega komuniciranja

KLJUČNI VIDIKI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Informiranje – pojasnjevanje poslovne politike, informiranje v času sprememb, pomembnih dogodkov, odpuščanj ipd.

se nadaljuje

Tabela 3: Ključni vidiki internega komuniciranja (nad.)

KLJUČNI VIDIKI INTERNEGA KOMUNICIRANJA
<i>Prepričevanje zaposlenih – interno komuniciranje služi tudi doseganju, da zaposleni sprejemajo določena stališča za svoja z načinom pojasnjevanja oziroma prepričevanja.</i>
<i>Koordiniranje v smislu razreševanja konfliktnih situacij.</i>
<i>Motiviranje zaposlenih k delovni zavzetosti.</i>
<i>Izobraževanje z različnih vidikov. Vse večji pomen zaposleni pripisujejo možnosti izobraževanja na delovnem mestu.</i>
<i>Zabava – interno komuniciranje skrbi tudi za zadovoljstvo in posledično dobre medsebojne odnose v delovnem okolju.</i>
<i>Socializacija zaposlenih.</i>

Prirjeno po Škerlep (1998).

Uspešno notranje komuniciranje temelji na poznavanju pravih načinov, pristopov in orodij. Le-ta naj bodo prilagojena za posamezne organizacije oziroma za podjetja, saj ne moremo enakih uporabljati v vseh organizacijah. Tabela 4 prikazuje pomembne komponente pri uspešnosti v okviru komuniciranja

Tabela 4: Pomembne komponente pri uspešnosti v okviru komuniciranja

POMEMBNE KOMPONENTE PRI USPEŠNOSTI V OKVIRU KOMUNICIRANJA
<i> vključevanje vseh zaposlenih pri oblikovanju ciljev in strategije za doseganje ciljev,</i>
<i> skrb za medsebojno zaupanje,</i>
<i> zbiranje povratnih informacij,</i>
<i> stalno spremljanje učinkov,</i>
<i> vlaganje v razvoj komuniciranja</i>

Prirjeno po Colarič, Ritonja, Bertoncelj, Petkovšek & Pibernik, (2010).

1.3.3 Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi so tako kot komunikacija, zelo pomembni tako z vidika posameznika (zaposlenega) kot za samo organizacijo oziroma podjetje. Praviloma zaposleni, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, naredijo več in bolje, imajo pozitiven odnos do dela, do

organizacije. V nasprotnem primeru lahko slabi notranji odnosi na zaposlenega delujejo zaviralno, demotivacijsko, saj se ta v takem okolju počuti bolj utesnjeno.

Glede na številne raziskave, ki so se izvajale in se še vedno, se je izkazalo, da dobri notranji odnosi vplivajo na pozitivno organizacijsko klimo. Če je le-ta ugodna, se kaže predvsem v trenutni percepciji zaposlenih v organizaciji in vpliva na organizacijsko uspešnost. Z vidika odnosov, bo organizacijska klima posledično bolj uspešna, če bo ne le samo vodstvo, pač pa tudi vsi zaposleni poznalo in se zavedalo nekaterih temeljnih značilnosti medosebnih odnosov (Možina in drugi 1994, str. 653-655). V spodnji tabeli lahko vidimo najpomembnejše značilnosti medosebnih odnosov.

Tabela 5: Najpomembnejše značilnosti medosebnih odnosov

NAJPOMEMBNEJŠE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV
Priznavanje različnosti: zelo pomembno je zavedanje, da smo si ljudje različni. Vsak ima pravico do svojega mišljenja in vsak prispeva k razvoju organizacije po svojih zmožnosti.
Vzajemnost odnosov: pomembno je, da se ljudje med seboj poslušajo, sprašujejo, predlagajo in seveda so odprti za nove predloge.
Omogočanje osebnega razvoja: pravica do izražanja in ustvarjanja novih odnosov je vsekakor pomembna, hkrati pa je pomembna tudi samostojnost.
Dajanje in sprejemanje povratnih informacij: zelo pomembno je, da smo ljudje zmožni sprejemati in dajati povratne informacije, brez teh ni pravega medsebojnega odnosa.
Priznavanje nasprotij
Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih: dopolnjevanje aktivnosti in stikov med seboj.
Preprečevanje dvopomenske situacije: okoli sebe ustvarimo jasno in iskreno vzdušje, ki pa sta tudi pogoj za skupni razvoj.
Razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa
Odsotnost kakršnegakoli vsiljevanja: v dobrih medsebojnih odnosih je pomembno, da ni nobenega vsiljevanja in da nobenega ne silimo v kaj.
Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega

Prirjeno po Možina in drugi (1994).

1.3.4 Usposobljeni člani

Eden izmed ključnih dejavnikov učinkovitega tima so tudi usposobljeni člani. Če so vsi člani v timu primerno usposobljeni, je lahko tim zelo uspešen. Tehnologija postaja vse bolj napredna, na tržišču je vedno več novih izdelkov, stvari, zato se morajo tudi člani ustrezno

usposobiti in dodatno izobraževati. Pri reševanju novih nalog se morajo člani dodatno učiti, pridobiti nova znanja in veščine, najpomembnejše pa je, da imajo člani postavljene jasne, specifične in merljive cilje. Omenjene značilnosti pa so pomembne predvsem za vodjo v timu, uspešni in neuspešni člani se ločijo v zgoraj naštetih lastnosti. Neuspešni oziroma manj uspešni člani so pasivni, kar pomeni, da si želijo čim manj sprememb, čim manj motenj, ne želijo slišati povratni informacij, hkrati pa se izogibajo novim izzivom. Na drugi strani pa so uspešni člani, ki pa so tudi bolj aktivni, imajo radi nove izzive, iščejo dodatna znanja s katerimi bi postali bolj uspešni pri svojem delu, predvsem pa želijo slišati povratne informacije, bodisi dobre oziroma slabe (Andrejčič in drugi 1996, str. 152).

Upravljanje novih članov v timskem delu zahteva veliko časa, izredno veliko komuniciranja med seboj, predvsem pa veliko potrpežljivosti, Z vsakim se je potrebno pogovoriti, kaj se od njih pričakuje, kakšni so cilji in kako se izogniti morebitnim napakam. Poslušati je potrebno nove ideje članom, saj jih s tem spodbudimo k inovativnosti in ustvarjalnosti. Ko bodo člani bolj usposobljeni za svoje delo in bodo bolj produktivnejši, bodo začeli uresničevati cilje, ki so si jih zadali (Reh, 2018).

1.3.5 Motivacija in nagrajevanje

Uspeh podjetju nedvomno prinašajo zaposleni. Da podjetja ostajajo oziroma postanejo v današnjem vedno bolj konkurenčnem okolju, (še) konkurenčna, je potrebno v zaposlene vlagati, jih uspešno motivirati za delo.

Številni domači in tuji avtorji motivacijo v povezavi z organizacijo oziroma podjetjem, predstavljajo s svojim pogledom nanjo. Tako jo Uhan (2000, str. 11) pojmuje kot usmerjeno človekovo aktivnost k želenim ciljem, pri čemer so mu v pomoč njegovi določeni motivi. Ravno ti so tisti, ki človeka spodbujajo v smeri želenega vedenja. Pri motivaciji gre za zbujanje hotenj, motivov, ki nastanejo v človekovi notranjosti, okolju, ki usmerjajo njegovo delovanje k doseganju ciljev.

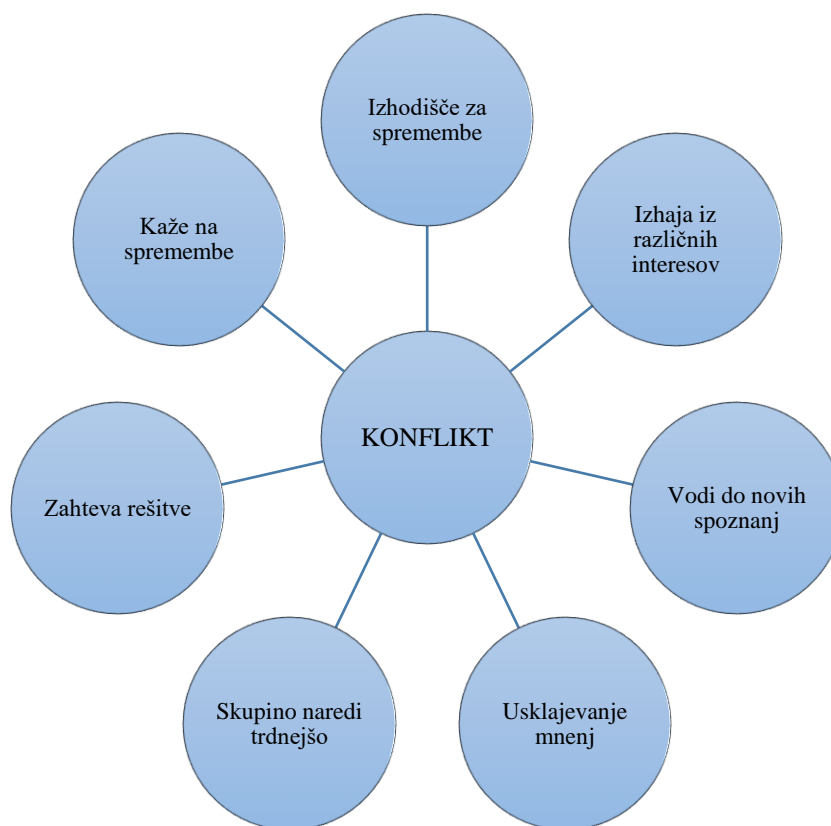
Primerno spodbujanje in motiviranje je način, s katerem lahko podjetje v največji možni meri uveljavi potencialne svojih zaposlenih. S tem lahko podjetje doseže zastavljene cilje, doseže zastavljene cilje v krajšem času, je lahko bolj zadovoljno z izvedbo dela zaposlenih in podobno. Na drugi strani pa je seveda jasno, da le-to prinaša koristi tudi za zaposlenega.

1.3.6 Reševanje konfliktov

V današnjem svetu je tako, da ljudje vedno hitijo in so velikokrat časovno zelo utesnjeni. To privede do povečanega stresa in nato tudi do konfliktov. Določen konflikt se velikokrat pojavi tam, kjer je večja skupina ljudi, kajti vsak izraža svoje mnenje in ima svoj pogled na določene stvari. Vsi konflikti pa niso negativni, konflikti lahko sprožijo nove ideje, ustvarjajo ustvarjalnost, hkrati pa posameznika še bolj spodbudijo k dobro opravljenem delu. Vsekakor pa se vsako podjetje trudi da bi bilo takih ali drugačnih konfliktov čim manj, saj če je prisotno preveč konfliktov, so člani v timu manj zadovoljni in motivirani, lahko pa delujejo proti drugim članom v timu. Najpomembneje pa je, da zna vodja tima obvladati določen konflikt in ga sproti tudi reševati, hkrati pa da v reševanje konflikta vključi vse člane tima (Lahe & Kaučič, 2006).

Ko pride do konflikta, lahko vsi člani tima postanejo negotovi glede svojega mesta oz. položaja v timu. Vodja mora člane spodbujati, da so pomemben del tima in da lahko vsak posameznik pripomore k izboljšanju le tega. Vsak konflikt lahko spremenimo v priložnost, da se člani bolje medsebojno razumejo, povečajo povezanost med seboj in da si zaupajo. Spodnja slika 4 prikazuje nekatere pozitivne lastnosti konfliktov. Vsak konflikt zahteva določene rešitve, saj se le tako lahko premaknemo iz ene točke do druge. Konflikte je potrebno reševati sproti in vključiti vse člane, saj se tako lahko še izboljšajo medsebojni odnosi, med njimi pa mora biti dovolj zaupanja, da bodo skupaj še naprej uspešno delovali

Slika 4: Pozitivne lastnosti konfliktov



Prirejeno po Lipičnik (1998, str. 264).

1.4 Pomen timskega dela za podjetje

Timsko delo je bistvenega pomena pri podjetjih za bolj učinkovito opravljeno delo in za boljše povezovanje med zaposlenimi. Ko zaposleni med seboj sodelujejo, si začnejo pomagati med seboj in deliti odgovornost, zmanjšajo delovno obremenitev in pritisk na delu. Timsko delo je predvsem pomembno za izboljšanje odnosov med zaposlenimi, saj med seboj sodelujejo in spoznavajo drug drugega, s tem pa se zmanjša tudi možnost konfliktov.

Vsi člani si morajo med seboj zaupati, pomembno pa je, da vsak član ve, kaj je njegova

odgovornost, glede na specializacijo. Timsko delo je potrebno v podjetju spodbujati, saj izboljšuje medsebojne odnose, povečuje motiviranost zaposlenih in omogoča hitrejše doseganje končnega cilja. Timsko delo spodbuja vzdušje, katero gradi zvestobo in prijateljstvo. Ti odnosi motivirajo posameznike v timu, kateri pa imajo tako prednosti kot tudi slabosti, različne talente, komunikacijske spretnosti in navade. Učinkoviti timi omogočajo tudi pobudo za različne inovacije, s čimer si lahko podjetje ustvari konkurenčno prednost. Skupna prizadevanja pa povečujejo končni izid, vendar morajo imeti člani tima hitro povratno informacijo ali je delo uspešno opravljeno ali ne.

2 TIMSKO DELO V PODJETJU PIGO

V teoretičnem delu sem opisovala različne dejavnike, kateri so bistvenega pomena timskega dela v podjetju. V drugem delu, raziskovalnem delu, pa je primer timskega dela v enem izmed hitro rastočem podjetju v svoji dejavnosti Pigo d.o.o. Na slovenskem trgu je vedno več podjetij, kateri se ukvarjajo s prodajo pisarniškega materiala, zato sem v tem delu želela ugotoviti kakšno je timsko delo znotraj podjetja, oziroma ali je sploh prisotno.

Za analizo je narejen intervju dveh oseb. Prvi intervju je narejen z direktorico podjetja, ki je vodja tima v pisarni. Drugi intervju pa je narejen z vodjo skladišča, kateri pa je vodja tima v skladišču. Na podlagi rezultatov pa so na koncu navedena tudi priporočila, kako še izboljšati timsko delo v podjetju.

2.1 Predstavitev podjetja Pigo

Podjetje Pigo d.o.o., trgovina in osebne storitve, je lansko leto obeležilo že 25 letnico svojega delovanja, prepoznate ga po konkurenčnih cenah, zanesljivosti in pozitivnem odnosu do vseh kupcev. Podjetje zelo hitro raste, kar dokazuje tudi dejstvo, da se je število zaposlenih iz leta 2007, ko je bilo zaposlenih 10 ljudi, do sedaj povečalo na 20 ljudi, zaposlenih pa je tudi nekaj študentov. Vsi dobički preteklih let, se nikoli niso izplačevali, ampak so ostali nerazporejeni.

Vizija podjetja je bila nakup večjih skladiščnih prostorov, saj so bili do leta 2017 na treh različnih lokacijah. Zaradi zmanjševanja stroškov, optimiziranja in preglednosti zalog skladiščenja, ter pripravljanja prodajnega blaga je podjetje leta 2017 kupilo skladiščne prostore v Ljubljani v Črnučah. V podjetju se ukvarjajo s prodajo in dostavo celotnega pisarniškega materiala, vključno s prodajo naprav, tonerjev in črnih, tiskalnikov in papirne toaletne konfekcije. V spodnji tabeli 6 so prikazane nekatere glavne dejavnosti podjetja.

Tabela 6: Glavne dejavnosti podjetja Pigo d.o.o.

GLAVNE DEJAVNOSTI PODJETJA PIGO D.O.O.

Prodaja pisarniškega materiala končnim porabnikom.

se nadaljuje

Tabela 6: Glavne dejavnosti podjetja Pigo d.o.o. (nad.)

GLAVNE DEJAVNOSTI PODJETJA PIGO D.O.O.
Dostava pisarniškega materiala končnim porabnikom.
Prodaja tonerjev in črnih.
Prodaja tiskalnikov.
Prodaja naprav, uničevalcev dokumentov.
Prodaja papirne konfekcije (WC papir, brisačke).
Prodaja pisarniškega materiala preko spletne trgovine.
Prodaja pisarniškega materiala papirnicam in drugim veleprodajnim trgovcem.

Vir: Lastno delo.

2.2 Predstavitev timov v podjetju

V podjetju delujeta dva tima, ki pa sta med seboj oddaljena. V prvem timu so člani, ki delajo v pisarnah v drugem pa člani, ki delajo v skladišču. V timu v pisarni so člani večinoma ženskega spola, medtem ko so člani tima v skladišču moškega spola. Vsi člani so med seboj zelo povezani, uspešno sodelujejo in si pomagajo med seboj, predvsem tistim, kateri so v podjetju zaposleni manj časa. Vsak tim ima tudi svojega vodjo, kateri pa članom vsakodnevno sproti dodeljuje naloge in zadolžitve. Ko je v podjetju prisotno timsko delo, postanejo člani bolj produktivni in bolj učinkoviti, predvsem pa spodbuja učinkovitejše delo, izboljšuje zadovoljstvo pri delu in povečuje hitrost dela.

2.2.1 Tim v pisarni

Kot sem že zgoraj omenila, sta v podjetju dva tima, razdeljena sta na tim v pisarni in tim v skladišču. Čeprav sta tima med seboj oddaljena, med seboj zelo uspešno sodelujeta in se med seboj dopolnjujeta, oziroma eden brez drugega praktično ne moreta delovati. Člani tima v pisarni so vodja tima, ki je direktorica, administratorica, komercialisti in računovodkinja. Člani tima v pisarni morajo podjetje navzven pokazati v najboljši luči, saj so v nenehnem kontaktu s strankami, tako obstoječimi kot tudi novimi. Želijo, da so kupci zadovoljni s svojim nakupom in da bodo z veseljem naročevali pisarniški material še naprej.

Najpomembnejša pa je seveda vodja tima, ki je tudi direktorica podjetja, sledijo ji zaposleni v komerciali, ki vsakodnevno sprejemajo naročila od strank, ter jim pomagajo in svetujejo pri zahtevnejših naročilih in raznih drugih vprašanjih. Komercialisti na terenu pa pridobivajo nove, potencialne kupce za nabavo pisarniškega materiala. Člani tima v pisarni zelo dobro sodelujejo, saj so zelo povezani med seboj, si pomagajo, izmenjujejo mnenja, predvsem pa pri svojem delu uživajo, kar je izrednega pomena.

2.2.2 Tim v skladišču

Kot drugi tim pa je tim v skladišču. Skladišče podjetja Pigo, se nahaja v Ljubljani, Črnučah, kjer so tudi vodja skladišča in skladiščniki. Vodja tima je tudi vodja skladišča, kateri vsem ostalim skladiščnikom razporeja delo, jim daje dnevne naloge in zadolžitve. Tako kot člani v pisarni so tudi člani v skladišču nenehno v kontaktu s strankami, saj vsakodnevno dostavljajo pisarniški material. Vsak dan sproti pripravljajo material za stranke, katerim naslednji delovni dan dostavijo. V kolikor pride do kakšnih reklamacij, se člani obeh timov med seboj posvetujejo, se pogovorijo in nato se skuša najti najboljšo možno rešitev za kupca. V skladišču je zelo pomemben skrb za red in čistočo, saj je na policah veliko pisarniškega materiala, drobnarij.

2.3 Metodologija

Namen zaključne naloge je ugotoviti kakšno je timsko delo v izbranem podjetju in ali je v izbranem podjetju prisotno. Raziskovalni del je bil narejen s pomočjo kvalitativnega raziskovanja – tj. intervjuja. Narejena sta bila dva intervjuja in sicer 14. 2. 2019. Iz vprašanj v intervjujih je zajeto tako delo tima v pisarni, kot tudi delo tima v skladišču podjetja Pigo. Intervju z vodjo tima v pisarni obsega 10 vprašanj in so predstavljena v Prilogi 1, Intervju z vodjo tima v skladišču pa obsega 7 vprašanj in so predstavljena v Prilogi 2.

2.4 Analiza intervjuja

Oba intervjuja vsebujeta vprašanja odprtega tipa. Tako vodja tima v pisarni kot tudi v skladišču sta imela pri odgovarjanju na vprašanja prosto pot. Cilj intervjujev je ugotoviti, kako poteka timsko delo med zaposlenimi v pisarni in kako med zaposlenimi v skladišču. Čeprav sta tima na različnih lokacijah, se morata med seboj dopolnjevati in vsekakor vsakodnevno sodelovati med seboj. Povzetki vseh odgovorov, so predstavljeni v tabeli 7 in tabeli 8.

2.4.1 Intervju z direktorico podjetja

V spodnji tabeli so prikazani povzetki odgovorov intervjuja z direktorico podjetja Milenko Šnajdar, ki je tudi vodja tima v pisarni. V podjetju Pigo d.o.o. je zaposlena že 21 let in v svojem delu nadvse uživa, saj pravi, da je vsak dan raznolik in se vedno nauči nekaj novega, hkrati pa ima ob sebi take ljudi, katerim lahko resnično zaupa. V spodnji tabeli po prikazani povzetki od intervjuja z direktorico podjetja.

Tabela 7: Povzetek odgovorov z direktorico podjetja

Vprašanje	Povzetek odgovora
1.	<ul style="list-style-type: none">- Direktorica podjetja.- Več kot 21 let, v svojem delu uživa.- Univerzitetni diplomirani ekonomist.

se nadaljuje

Tabela 7: Povzetek odgovorov z direktorico podjetja (nad.)

Vprašanje	Povzetek odgovora
2.	<ul style="list-style-type: none"> - V pisarni 6 članov tima. - Od tega komercialisti v prodaji in nabavi, komercialisti na terenu in računovodkinja ter administratorka.
3.	<ul style="list-style-type: none"> - Zelo utečen tim, dan začne z razporejanjem nalog zaposlenim - Sprejemanje naročil kupcev in pregled elektronske pošte. - Svetovanje in pomoč članom pri cenah izdelkov, naročilih in izdelavi ponudb.
4.	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivno vzdušje je motivacija in je izredno pomembno na delovnem mestu. - Pozitivno vzdušje je to, da ne razmišljaš kdaj bo konec delovnega časa.
5.	<ul style="list-style-type: none"> - Odnos do zaposlenih in odnos do samega dela ostaja enak. - Opozorjanje vseh na morebitne napake oz. napake, ki bi se lahko zgodile.
6.	<ul style="list-style-type: none"> - Med zaposlenimi poteka odprta komunikacija, zaposleni jo spoštujejo kot vodjo. - Sprejemajo vsa navodila in naloge. - Delo med direktorico in zaposlenimi poteka: : »Naročeno storjeno!«
7.	<ul style="list-style-type: none"> - Vrata pisarne vedno odprta in vsi zaposleni so dobrodošli za morebitna vprašanja. - Vključevanje mnenj zaposlenih v odločitve. - Odločitve predstavljene osebno ali na skupnih sestankih.
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni si sami planirajo svoj letni dopust. - V primerjavi z branžno dejavnostjo v prednosti, kajti delovni čas je od ponedeljka do petka. - Plače zaposlenih niso samo nagrada, ampak so tudi odraz tega koliko jih delodajalec ceni. - Nudenje zaposlenim maksimalen regres za letni dopust, v okviru zmožnosti pa tudi trinajsto plačo oziroma božičnico. - Ena od motivacij so tudi različna druženja zaposlenih in njihovih družinskih članov, partnerjev, pikniki, izleti in ostalo.
9.	<ul style="list-style-type: none"> - Skromni cilji glede poslovanja v prihodnosti. - Tudi v prihodnje želijo dosežati prihodkovno rast. - Večja aktivnost direktne prodaje nekaterih blagovnih znamk in prodaje preko spletne trgovine.
10.	<ul style="list-style-type: none"> - Ne zasledujejo delo konkurenčnih podjetij. - Zasledovanje potreb in želj potencialnih in obstoječih kupcev - Hitra odzivnost tako pri sprejemu naročil kot tudi pri dostavi pisarniškega materiala.

Vir: Lastno delo.

2.4.2 Intervju z vodjo skladišča

V tabeli 8 pa so prikazani povzetki odgovorov intervjuja z vodjo skladišča v Ljubljani-Črnučah, Davidom Klunom, ki je vodja tima v skladišču. V svojem delu zelo uživa, saj je v skladišču vedno pestro. Vodja tima v skladišču pa mora vsekakor zelo dobro sodelovati in komunicirati tudi s timom v pisarnah, več pa je opisano spodaj v tabeli 8, kjer so prikazani povzetki intervjuja z vodjo skladišča.

Tabela 8: Povzetek odgovorov z vodjo skladišča

Vprašanje	Povzetek odgovora
1.	<ul style="list-style-type: none">- Vodja skladišča v podjetju.- Delo v podjetju opravlja že 11 let, od tega je 3 leta vodja skladišča.- Delo v skladišču je zanimivo, pestro dogajanje in ne vsakdanje enoličnosti.
2.	<ul style="list-style-type: none">- Poskuša razumeti vse skladiščnike.- Medsebojno sodelovanje in razumevanje je zelo pomembno.- V skladišču se trudijo vzdrževati dobre medsebojne odnose.
3.	<ul style="list-style-type: none">- Tim šteje 10 članov.- Naloge v skladišču so priprava materiala in razvoz materiala do končnih porabnikov.- Pakiranje in odprema pošte ter sprejemanje reklamacij.- Vsakodnevni stiki s strankami.- Skrb za urejenost skladišča in voznega parka.
4.	<ul style="list-style-type: none">- Nekatera delo so vsakodnevno enaka.- Dela razporejena po tedenskem urnem razporedu.- Vsak zaposlen ima svoje zadolžitve in naloge.- Dodatne naloge se sproti dodajajo glede na delovni urnik zaposlenih.
5.	<ul style="list-style-type: none">- Komunikacija poteka večinoma preko vodje skladišča.- Glede časa prihoda k stranki se komunicira tudi s člani tima v pisarni.- Za osebne zadeve pa osebno z direktorjem podjetja.
6.	<ul style="list-style-type: none">- Težave oziroma konflikti, ki zadevajo vse zaposlene se rešujejo timsko.- V primeru osebnih zadev pa se pogovori z določeno osebo.
7.	<ul style="list-style-type: none">- Ko sta dosežena red in disciplina dela, ko je v podjetju med zaposlenimi dobra komunikacija, potem ostane samo še osebna prizadevnost.- Sproti je treba graditi dobre medsebojne odnose, si med seboj pomagati in se poslušati.

Vir: Lastno delo.

2.5 Priporočila

Podjetje Pigo d.o.o. lahko podamo kot primer zelo dobre komunikacije znotraj obeh timov. Člani v obeh timih med seboj zelo dobro sodelujejo, poslušajo drug drugega predvsem pa se med seboj spoštujejo. V kolikor pride do kakšnih težav si vedno pomagajo in poskušajo najti najboljšo možno rešitev. V podjetju poteka odprta komunikacija, zaposleni pa spoštujejo vodji obeh timov, kar je izrednega pomena. Prepričana sem, da bo podjetje v prihodnosti delovalo tako dobro kot do sedaj, da bo v podjetju čim manj konfliktov oziroma, da bodo le te uspešno reševali. V tabeli 9 so podana nekatera priporočila za še boljše delovanje, poslovanje v prihodnosti.

Tabela 9: Priporočila za še boljše delovanje v prihodnosti

PRIPOROČILA ZA BOLJŠE DELOVANJE V PRIHODNOSTI
Medsebojno komuniciranje je izrednega pomena, zato priporočam, da v podjetju med seboj še bolj komunicirajo, izražajo svoja mnenja in si pomagajo med seboj.
Priporočam, da se zaposleni med seboj podpirajo, saj bodo tako še bolj zanesljivi, učinkoviti in produktivni pri svojem delu.
Timsko delo zagotavlja priložnosti za učenje. Ko zaposleni delajo v timu, širijo znanje med druge zaposlene, zato priporočam, da širijo svoje znanje, saj bodo tako zaposleni rastle in še izboljšali svoje sposobnosti.
Prositi za pomoč. Tudi zaposlenim včasih zmanjka motivacije, potrebujejo navdih, strokovno znanje ali podporo, zato je potrebno prositi za pomoč, saj je tudi to del timskega dela.
Še naprej motivirati zaposlene z izvajanjem različnih druženj, pikniki, izleti,...

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Obstaja veliko različnih razlag o timskem delu, tako domače kot tudi tuje, po katerih se ljudje oziroma zaposlenih ravnajo, pridobijo znanja o tem kako delovati kot tim, vendar pa sem prepričana, da je malo tistih podjetij, ki dejansko teorijo prenesejo tudi v prakso. Podjetje Pigo d.o.o. je eden izmed tistih podjetij, v katerem je timsko delo tudi prisotno v praksi. V podjetju delujeta dva različna tima, ki pa sta med seboj tesno povezana in morata delovati kot celota. Timsko delo v podjetju je dober primer, kako delovati v organizaciji, saj podjetje rasti, se širi in zaposleni se med seboj razumejo in se podpirajo. Na podlagi raziskovalnega dela, lahko potrdimo, da zaposleni v podjetju Pigo d.o.o., delujejo kot tim in ne kot skupina. Na podlagi intervjujem je razvidno, da sta v podjetju prisotna dva različna tima, ki pa morata biti med seboj povezana. V timu v pisarnah je 6 članov, medtem ko je v timu v skladišču 10 članov. Posamezniki znotraj tima med seboj sodelujejo, dobro komunicirajo, spodbujajo in si pomagajo med seboj, hkrati pa odlično sodelujejo tudi s člani drugega tima.

V podjetju Pigo d.o.o. morajo zaposleni med seboj zelo dobro komunicirati, saj imajo v prvi vrsti vsakodnevni stik z obstoječimi in potencialnimi kupci. Člani tima v pisarni komunicirajo s strankami preko telefona ali elektronske pošte, medtem, ko člani tima

komunicirajo s strankami takrat, ko pripeljejo pisarniški material. Da bi stranka dobila naročen pisarniški material, morata med seboj sodelovati oba tima, morajo se dogovoriti o vrsti blaga o roku dobave in o morebitnih težavah. Vodje tima v svoje odločitve vključujeta tudi člane, kateri dajejo nove ideje in tako skupaj dosegajo odlične rezultate.

Konfliktov v podjetju skoraj da ni, v kolikor pa se pojavijo, se vodja tima trudi karseda hitro tudi razrešiti. V tem primeru se člani tima z vodjo pogovorijo osebno ali skupno, pogovorijo se o morebitnih napakah in o izboljšavah le teh. Zaradi dobrih medsebojnih odnosov znotraj tima skoraj da ni konfliktov, zaradi pozitivnega vzdušja v podjetju, pa so tudi zaposleni bolj motivirani na delovnem mestu. V podjetju zaposlene motivirajo ne samo denarno ampak tudi nedenarno in sicer izven delavnega časa organizirajo piknike, tako za zaposlene kot tudi za družinske člani, vsakoletno organizirajo tudi izlet v kraje po Sloveniji in izven, in tako so zaposleni srečni in zadovoljni. Menim, da so zaposleni zadovoljni, saj ravno z različnimi druženji, se čutijo bolj pripadni podjetju in z veseljem vsakodnevno hodijo na delovno mesto. Razlog, da je podjetje uspešno je ravno v dobri komunikaciji znotraj obeh timov in seveda povezovanje obeh timov kot celoto.

V kolikor bo podjetje, še naprej delovalo kot tim in bodo med seboj dobro komunicirali in sodelovali, menim, da bo podjetje še bolj rastlo in bo še naprej dosegalo pozitiven poslovni izid. Mislim, da se podjetje Pigo d.o.o. razlikuje od konkurence, ravno po uspešnem timskem delu znotraj podjetja, po zadovoljnih zaposlenih, ter uspešnem poslovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj, J., Ritonja, A. S., Štrajhar, M. & Voršnik, I. (1996). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Boštjančič, E. (2009). Vpliv nezavednih motivov na stil vodenja. *Psihološka obzorja*, 18(4), 37-58.
3. Colarič, J., Ritonja, S., Bertancelj, M., Petkovšek, V. & Pibernik, P. (2010). *Interno komuniciranje, priročnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.
4. Cardona, P. & Wilkinson, H. (2006, december). *Team Work*. Pridobljeno 10. decembra 2018 iz <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10-E.pdf>
5. Heathfield, M. S. (2018, december). How to build a teamwork culture in your organization. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz <https://www.thebalancecareers.com/how-to-build-a-teamwork-culture-1918509>
6. Husain, Z. (2013, januar). *Effective communication brings successful organizational change*. Pridobljeno 10. decembra 2018 iz http://www.abrmmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf
7. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Kogler Hill, S. E. (2016). *Leadership: theory and practice* (7. izd.). Michigan: Western Michigan University.
9. Lahe, M. & Kaučič, B. M. (2006). *Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-YBZWH0VA/0930ba45-7fe5-4c19-bc97-539600ea7f68/PDF>
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

11. Magloff, L. (2018, junij). What Are the Benefits of Teamwork in Business? *Small business – Chron*. Pridobljeno 10. decembra 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>
12. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, I. M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994) *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
15. Petričević, V. (2010). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod za IRC.
16. Reh, F. J., (2018, julij). *Advice for Training New Employees*. Pridobljeno 7. decembra 2018 iz <https://www.thebalancecareers.com/managing-new-employees-2275791>
17. Škerlep, A. (1998). Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in prakse*, 35(4),738-758.
18. Terpin, M. (2017). *Razvoj vodij je ključna naloga kadrovskega menedžmenta*. Pridobljeno 7. decembra 2018 iz http://www.devz.si/wp-content/uploads/2017/10/MT_Razvoj-vodij-je-klju%C4%8Dna-naloga-kadrovskega-mened%C5%BEmenta.pdf
19. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj : Moderna organizacija.
20. Wiesen, S. (2017, februar). *Make the dream work: 5 reasons why teamwork is crucial to workplace success*. Pridobljeno 15. novembra 2018 iz <https://www.business.com/articles/5-reasons-why-teamwork-is-crucial-to-workplace-success/>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodja tima v pisarni, direktorico Milenko Šnajdar

1. Kakšen je vaš naziv oziroma izobrazba v podjetju? Koliko let se že ukvarjate s prodajo pisarniškega materiala, ali v svojem delu uživajte?
2. Koliko je članov tima v pisarni? Kakšne so njihove naloge?
3. Kako v pisarni poteka vsakodnevno razporejanje nalog?
4. Kako pomembno je za vas pozitivno vzdušje v timu? Ali menite, da pozitivno vzdušje vpliva na boljše poslovanje podjetja?
5. Kako ohranjate to pozitivno vzdušje v podjetju?
6. Ali je med vami in člani tima odprta komunikacija, vas člani poslušajo, vas spoštujejo kot vodjo?
7. Ali vključujete mnenja članov v svoje odločitve?
8. Na kakšen način motivirate zaposlene oziroma jih nagradujete?
9. Kakšni so vaši cilji v prihodnosti glede poslovanja podjetja?
10. V čem se podjetje razlikuje od drugih konkurenčnih podjetij?

Priloga 2: Intervju z vodja tima v skladišču, vodjo skladišča Davidom Klunom

1. Kakšen je vaš naziv v podjetju, koliko let že opravljate delo v skladišču, ali v svojem delu uživате?
2. Kakšni so medsebojni odnosi v skladišču?
3. Koliko članov je v vašem timu in kakšna je njihova naloga?
4. Kako vsakodnevno razporedite delo posameznega člana?
5. Kako poteka komunikacija s timom v pisarni?
6. Kako rešujejo morebitne konflikte med zaposlenimi?
7. Kako bi se delo v skladišču lahko še izboljšalo?