

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VLOGA TIMSKEGA DELA NA PRIMERU PODJETJA OUTFIT7

Ljubljana, september 2021

TEJA TERČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teja Terčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga timskega dela na primeru podjetja Outfit7, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 30.9.2021

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	i
1 TIMSKO DELO	2
1.1 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela	3
1.1.1 Prednosti	3
1.1.2 Pomanjkljivosti	3
1.1.3 Prenos izzivov v prednosti	5
1.2 Vrste timov	6
1.3 Vloge v timu	7
1.4 Motivacija v timu	10
1.5 Komunikacija v timu	11
1.6 Trendi v delovanju timov	11
1.6.1 Razvoj programske opreme	13
1.6.2 Virtualni timi.....	13
2 TIMSKO DELO V PODJETJU OUTFIT7	14
2.1 Predstavitev podjetja	14
2.2 Metodologija	16
2.3 Analiza intervjuja	17
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGA	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izzivi in prednosti timskega dela	5
Tabela 2: Vrste timov glede na stopnjo odgovornosti	6
Tabela 3: Vrste timov glede na funkcijo.....	6
Tabela 4: Dejavniki stresa in točke tveganja	12
Tabela 5: Razlike med tradicionalnimi in virtualnimi timi.....	13
Tabela 6: Prednosti in slabosti intervjuja.....	16

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcijska struktura.....	16
Slika 2: Kompetence	18

UVOD

Zaključna strokovna naloga bo temeljila na področju timskega dela. Dandanes si dela brez sodelovanja že skoraj ne predstavljamo. Spretnosti timskega dela in sposobnost sodelovanja postajajo vse pomembnejše, menijo Riivari, Kivijärvi in Lämsä (2021). Timsko delo tako le pridobiva na vrednosti in mnoga podjetja se zavedajo, da je delo v timu lahko ključnega pomena za uspeh podjetja. Medtem, ko nekateri radi delajo v timu in jim to predstavlja užitek, drugi timsko delo vidijo kot nekaj negativnega ter jim lahko prinaša ovire. Tako kot vse drugo ima tudi timsko delo na eni strani prednosti, ki so obenem eden izmed razlogov nastanka timskega dela. Ena izmed največjih prednosti lahko na kratek in jedrnat način zapišemo kar s slovenskim pregovorom, ki pravi: “več glav, več ve”. Po drugi plati ima seveda pomanjkljivosti in slabosti, ki jih poskušamo odstraniti oz. jih minimizirati kolikor je to le možno. Dejstvo je, da določenih pomanjkljivosti nikoli ne bo možno odpraviti, ali pa tudi če je to možno, se bodo pojavile nove šibke točke. V slabih dveh letih je prišlo do nenadnega premika v ti. virtualni svet. Timi so naenkrat iz fizičnega sodelovanja prešli na spletno sodelovanje, kar ima lahko velike posledice na stres, počutje in zadovoljstvo posameznikov (Wildman, Nguyen, Duong & Warren, 2021, str. 102). Tako je včasih največ kar lahko naredimo to, da se naučimo, kako bomo v določenih situacijah reagirali in se ne pustili zavesti distrakcijam.

Namen zaključne strokovne naloge je teoretično predstaviti osnove timskega dela ter jih praktično povezati z izbranim podjetjem, Outfit7. Na podlagi teorije bom zapisala, kako se z delom v timih sooča podjetje Outfit7.

Tako kot je za uspešnost skupinske naloge pomembno timsko delo, so za izpolnitev namena pomembno korektno postavljeni cilji. Cilj zaključne strokovne naloge je podrobno opisati timsko delo in izvesti intervju z zaposlenimi v izbranem podjetju. Med pisanjem naloge stremim s temu, da čim bolj medsebojno povežem teorijo in prakso ter ob tem razložim kako je praksa prenesena v realno okolje proučevanega podjetja.

Tekom seminarske naloge bom skušala čim bolj objektivno odgovoriti predvsem na vprašanje, s kakšnimi izzivi se sooča podjetje Outfit7 ter kako le-te rešujejo. Do ugotovitev bom prišla s kvalitativnim raziskovanjem, natančneje z intervjujem.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delom. Prvi del se nanaša na teorijo ter predstavlja osnovne pojme timskega dela. V pri polovici bom podrobneje opisala prednosti in slabosti timskega dela, trenutne trende timskega dela ter predloge za izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti timov. Poleg tega teorija vsebuje še vrste timov in potek komunikacije med člani tima. Drugi del zaključne naloge sestoji iz praktičnega dela, ki se natančneje nanaša na raziskavo kako delo v timih poteka v podjetju Outfit7. Na koncu bo sledil še sklep, v katerem bodo na kratko povzete ugotovitve odkrite med pisanjem zaključne strokovne naloge.

1 TIMSKO DELO

Timsko delo nas dandanes spremlja skoraj na vsakem koraku. Življenja brez timskega dela si težko predstavljamo, saj nas timi obkrožajo ne samo v službi, temveč tudi privatno. Zadnje leto smo v situaciji, kjer je velikokrat težko ločiti med zasebnim in privatnim življenjem, saj so razmere »prisilile« zaposlene, da svoje pisarne in delo preselijo v domače okolje (Lajčin & Porubčanová, 2021). Timsko delo obstaja že mnogo desetletji in v času obstoja timom so bile izvedene že številne študije. Eden od razlogov za nenehne raziskave je razvoj. Svet se danes hitro spreminja in s tem se spreminjajo tudi timi in njihov pomen. Spremembe so predvsem posledica hitro razvijajoče se tehnologije, ki timom omogoča številne prednosti, obenem pa jim postavlja vedno nove ovire. Kot drugi razlog za raziskovanje timov bi lahko našteali raznovrstnost timov. Timi so si med seboj različni in težko bi rekli, da sta dva tima popolnoma enaka. Timi se med seboj razlikujejo glede na področje dela, glede na posameznike, ki oblikujejo tim, glede na načine dela, glede na diferenciacijo spretnosti. Dva tima, ki na videz zgledata podobna sta si lahko mnogo bolj različna kot delujeta na prvi pogled. Medtem, ko obstaja tudi obratna situacija, kjer sta si tima na videz popolnoma različna, a v resnici mnogo bolj podobna, kot bi si mislili. Vsak tim je torej edinstven in je zgrajen z določenim namenom. Ta vidik raznolikosti timom je pomemben za razumevanje učinkovitosti timov. Kar je učinkovito na enem področju ni nujno, da bo prineslo visoko uspešnost tudi na ostalih področjih. Za razumevanje dinamike in rezultatov timskega dela je zato bistveno, da upoštevamo vse dejavnike – soodvisnost nalog, namen, kontekst in sestava tima (Salas, Reyes & McDaniel, 2018).

Salas, Reyes in McDaniel (2018) menijo, da se vse več zadolžitev pomika od individualnih k skupinskim. Skozi leta so organizacije spoznale, da je skupinsko delo precej učinkovitejše od dela posameznika. Ekipe lahko prevzemajo bolj obsežne naloge kot posamezniki, saj člani ekipe med seboj povezujejo svoje raznolikosti in se dopolnjujejo. Obenem se v timih delo prerazporeja tako, da niso eni člani preobremenjeni, medtem ko drugi člani nimajo dela. Delo v timih, za razliko od dela posameznika, omogoča sprotno kontrolo. Člani ekipe se med seboj nadzirajo in tako zmanjšajo število napak. Askari in drugi (2020) trdijo, da je timsko delo način sodelovanja s skupino posameznikov, ki stremijo k enakemu cilju. Sodelovanje posameznikov pri opravljanju dela spodbuja razmišljanje, ki privede do prepiranja in novih idej. Vse to se na koncu razvije v načrt dela, ki je celovit in natančen ter doprinese k večji produktivnosti kot, če bi isto delo opravljal posameznik, saj le-ta nikakor nebi zajel toliko vidikov kot jih lahko ustvari večje število posameznikov. Z zbiranjem ter sodelovanjem posameznikov nastajajo nove ideje in močna mnenja.

1.1 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

1.1.1 Prednosti

Timsko delo se je uveljavilo z razlogom. Tako poznamo številne prednosti delovanja timov, ki so se skozi leta izpopolnjevale in dograjevale. Lane (2020) trdi, da je ena izmed prednosti timov ustvarjanje več idej, ki so obenem tudi boljše in inovativnejše. Številne organizacije so mnenja, da ustvarjanje timov, ki so sestavljeni iz članov z različnih poklicnih področij, spodbuja učinkovito reševanje problemov. Prav zaradi tega se dandanes skoraj vse organizacije poslužujejo dela v timih, saj je delo bolj učinkovito, natančno in hitreje opravljeno. Glavni atributi za učinkovito delovanje raznolikih ekip so ravno odprta izmenjava idej in mnenj ter iskanje razlag glede možnosti, ki jih ponujajo ostali. Poleg naštetega je za učinkovitost v timih bistvena razprava in vključevanje tako podatkov in dejstev, kot tudi povratnih informacij.

Delo v timu spodbuja razmišljanje posameznika in mu omogoča širši pogled na problem. Individualno delo človeka močno omejuje, ne glede na to kako nadarjen ali pameten je. V takem primeru je posameznik omejen s svojo sposobnosti in svojim znanjem. Nihče ni vseved in tako ima vsak svoje »črne luknje«, pa naj bo še tako bister in izobražen. Skupinsko delo pripomore k zmanjševanju ti. »črnih lukenj« in s tem povečuje število talentov v skupini (Lane, 2020).

Prednost timov je med drugim tudi zmanjševanje pristranskosti. Lahko obstajajo ljudje, ki zase menijo, da niso pristranski, vendar obstaja nezavedna pristranskost. Kot že njeno ime pove, se ljudje v vseh situacijah ne zavedamo svoje (ne)naklonjenosti. V določeni situaciji je oseba lahko pristranska do npr. videza ali govora druge osebe. Toda z zaposlovanjem ljudi kot ekipa, je verjetnost zmanjšanja predsodkov večja, saj je le-te lažje nadzorovati. Pri tem je važno kakšne ljudi postavimo v ekipo, vendar pa s pravilno izbiro pridemo do najboljših možnih rezultatov (Lane, 2020).

Ena izmed bolj očitnih pozitivnih lastnosti timskega dela je razdelitev dela. Timsko delo je odvisno od sodelovanja. Posamezniki, ki delajo kot del ekipe se morajo povezati in združiti z ostalimi člani ekipe, obenem pa je potrebno, da si vsi med seboj pomagajo. Konec koncev vsi stremijo k istemu cilju in skušajo rešiti enak problem. Pri timih osebni uspeh nima bistvenega pomena, kajti namen timov je skupno sodelovanje članov, ki je učinkovitejše od delovanja posameznika (Lane, 2020).

1.1.2 Pomanjkljivosti

Medtem, ko imamo na eni strani pozitivne attribute timskega dela, so na drugi strani pomanjkljivosti. Ena izmed temnih plati timov je podrejanje. Na ravni posameznika ali podskupin se ustvarjajo motivi, vedenja in nagnjenja, ki namerno ali nenamerno

odvračajo pozornost, škodujejo in celo ovirajo timsko delo. Še več, na nivoju posameznika se poleg demografskih (spol, starost, rasa, vera, etična usmerjenost) in kulturnih razlik se pojavljajo tudi ostale značajske lastnosti, ki narekujejo vedenja in čustva pri komuniciranju v skupinah. Obstajajo množice ljudi z omenjenimi lastnostmi in njihovo sodelovanje v skupinah lahko škoduje procesom timskega dela (Seibold, Kang, Gailliard & Jahn, 2008).

Nedelovalje timov lahko prav tako izvira iz dvojic. Kot primere nefunkcionalnih dvojic bi lahko navedli tesno prijateljstvo, romantični odnosi, poslabšanje prijateljskih odnosov, »težavne« sodelavce, škodljiv odnos med nadrejenimi in podrejenimi ter podobno. Taki odnosi povečujejo napetost in s tem negativno vplivajo na celotno ekipo. Lahko pride do zmanjšanja zadovoljstva pri delu, cinizma na delovnem mestu ter do padca predanosti, kar so posledice tesnejših odnosov med dvema oseba (Seibold, Kang, Gailliard & Jahn, 2008).

Skupno razumevanje kolektivne identitete in kolektivnih norm naj bi člane skupine povežalo med seboj, vendar se pogosto zgodi, da je učinek ravno obraten. V primeru, ko posamezniki o sebi razmišljajo v smislu svojih podskupin, je večja možnost, da bodo ukrepali v prid te podskupine kot v prid celotne skupine. Tu se nato pojavi razlika med večino in manjšino. Vse skupaj lahko privede do trpinčenja, kjer gre za neetično in sovražno komunikacijo, ki jo en ali več posameznikov usmerja po navadi v enega člana. Posameznik trpi zaradi psihološkega in čustvenega nadlegovanja, ki se najprej začne z majhnimi nespoštljivimi dejanji, le-ta pa se nato spreobrnejo v očitno in škodljivo obnašanje (Seibold, Kang, Gailliard & Jahn, 2008).

Na pomanjkljivosti timskega dela na organizacijski ravni vpliva predvsem delovanje vodij organizacije. Organizacija je odgovorna in dolžna priskrbeti ustrezne vire, s katerimi skupini omogoča uspešno opravljanje nalog. V primeru, da organizacija ne poskrbi za vire, ki bi skupini služili kot orodja za reševanje nalog, bo to negativno vplivalo na procese ter delovanje organizacije. Neustrezni viri, dvoumne smernice in nepravilna poraba časa so trije ključni viri motenj v delovanju timov. Časovni raspored je pomemben dejavnik učinkovitosti in produktivnosti ekipe, saj usmerja delo in daje merilo do kdaj in kako naj člani ekipe opravijo svojo zadolžitev. Poleg časovne razporeditve je za ekipe nujno, da imajo jasno postavljene cilje. Kajti drugače člani ekipe ne morejo uporabiti svoje samostojnosti, s katero razvijajo smiselne poti za dosego ciljev. Ustrezno strukturirane skupine običajno razvijejo zdrave notranje procese, medtem ko imajo skupine z neustreznimi strukturami probleme (Seibold, Kang, Gailliard & Jahn, 2008).

V času nenehnih globalnih sprememb ne smemo pozabiti tudi na okolje ter na izzive, ki nam jih prinaša le-to. Mednarodna podjetja, ki trgujejo na globalni ravni se soočajo z izzivi kot so razlike v časovni dimenziji in delovanje v različnih državah, pri čemer zaposleni med seboj sodelujejo predvsem preko posredne komunikacije. Temna plat timov in timskega dela je njihova kompleksnost, ki velikokrat izhaja iz širšega okolja.

Naloga globalnih podjetij je blažiti dejavnike, ki so povezani z lokacijsko razpršenostjo ter druge izzive, kot so obvladovanje konkurence. Medtem, ko nam danes tehnologija omogoča hitro komunikacijo, ne glede na lokacijo, še vedno obstajajo negativne plati le-te. Prostorska razdalja je fizična oddaljenost med člani tima in večja kot je ta razdalja bolj problematično je priti do povratnih informacij. Poleg tega časovne razlike prekrivajo delovne urnike in so povod za neusklajeno delovanje. Omenjeno običajno privede do zmanjšane spontane komunikacije in sinhrono interakcije (Seibold, Kang, Gailliard & Jahn, 2008).

1.1.3 Prenos izzivov v prednosti

V vsem slabem je nekaj dobrega in tudi timsko delo ni izjema. Negativne posledice timov lahko vzamemo le kot slabosti ali pa te slabosti izkoristimo in jih skušamo sprebrniti v priložnosti.

Edmondson (2012) je tako mnenja, da lahko še najzahtevnejše značilnosti timskega dela doprinesejo ne le organizacijske, temveč tudi individualne koristi. Timsko delo na zaznamuje le tima kot celote, temveč ima velik vpliv tudi na vsakega posameznika, ki je del tima. Kako Edmondson vidi, da lahko izzive sprebrnemo v prednosti je prikazano v tabeli 1, kjer je ORG. – organizacijske prednosti ter IND. – individualne prednosti.

Tabela 1: Izzivi in prednosti timskega dela

	Izzivi	Prednosti	
Več funkcij mora delovati skupaj.	Med ljudmi z različnimi vrednotami, normami, žargonom, strokovnim znanjem lahko pride do konfliktov.	ORG.	Inovacije izvirajoče iz združevanja znanj, spretnosti in perspektiv. Sposobnost reševanja več disciplinarnih problemov.
		IND.	Razumevanje drugih disciplin. Širši pogled na poslovanje. Spretnosti, ki segajo preko posameznikovih meja.
Ljudje so geografsko razpršeni.	Elektronska komunikacija in razlike v časovnih pasovih predstavljajo logistične ovire.	ORG.	Boljša razširjenost kulture podjetja. Večja usklajenost med oddelki.
		IND.	Poznavanje več ljudi na različnih lokacijah. Boljše razumevanje različnih kultur in delovanja organizacije.
Razmerja so le začasna.	Ljudje lahko nimajo časa, da bi zgradili zaupanja vreden odnos in medsebojno razumevanje.	ORG.	Več skupnih izkušenj med sodelavci. Večje prijateljstvo v podjetju.
		IND.	Obsežna mreža sodelovanj in poznanstev. Osebnostne spretnosti.

se nadaljuje

Tabela 1: Izzivi in prednosti timskega dela (nad.)

	Izzivi	Prednosti	
Delo je velikokrat negotovo in kaotično.	Dinamične situacije zahtevajo nenehno komuniciranje in usklajevanje.	ORG.	Sposobnost obvladovanja nepričakovanih in nenadnih dogodkov.
		IND.	Spretnosti vodenja projektov in eksperimentiranja.
Ne obstaja dva projekta, ki bi si bila enaka.	Posamezniki se morajo hitro in vedno znova spoprijemati s povsem novimi področji.	ORG.	Sposobnost zadovoljevanja spreminjajočih se potreb potrošnikov.
		IND.	Prilagodljivost in agilnost. Zmožnost prenosa idej iz enega konteksta v drugega.

Prirejeno po Edmondson (2012).

1.2 Vrste timov

Kriek (2019) v svoji knjigi time razvrsti glede na obseg in vrsto pooblastil. Ta tipologija time razlikuje po stopnji odgovornosti, ki je dodeljena ekipi ali pa vodji ekipe. Glede na opisano razlikujemo med štirimi vrstami timov, ki so zapisani v tabeli 2.

Tabela 2: Vrste timov glede na stopnjo odgovornosti

Timi vodeni s strani vodje	Vodje prevzamejo odgovornost za vodenje in usmerjanje timov ter izvajanje dela, medtem ko ima tim omejena pooblastila.
Samoupravljaljski timi	Člani time opravljajo skupinske naloge, hkrati pa prevzemajo odgovornost za vodenje in merjenje uspešnosti rezultatov.
Samoustvarjalni timi	Člani ekipe imajo pristojnost za oblikovanje skupine in nekatere vidike njenega konteksta.
Samoupravni timi	Člani tima imajo oblast nad vsemi štirimi funkcijami tima, odločajo kaj in kako je potrebno narediti, postavijo strukturo in upravljajo svoj lastno uspešnost tima, vključno z izvajanjem zadolžitev.

Prirejeno po Kriek (2019).

Time lahko med seboj ločimo tudi glede na delo, ki ga tim izvaja. Torej gre za delitev timov glede na funkcijo, kjer ločimo med šestimi tipi skupin, ki jih lahko vidimo v spodnji tabeli 3 (Kriek, 2019).

Tabela 3: Vrste timov glede na funkcijo

Proizvodni timi	Ekipa neprestano proizvaja specifičen produkt (npr. tovarniška ekipa).
Storitveni timi	Za ekipe, ki delujejo na storitvenem področju so običajno značilne transakcije, ki potekajo med člani ekipe in odjemalci.

se nadaljuje

Tabela 3: Vrste timov glede na funkcijo (nad.)

Vodstveni timi	Člani ekipe so vodstveni delavci, katerih naloga je načrtovanje, razvijanje in usklajevanje politik in strategij ter koordiniranje delovanja organizacije.
Projektni timi	Gre za zbor strokovnjakov na določenem področju, ki se združijo z namenom, da bi v definiranim časovnem okolju opravili specifično nalogo.
Akcijski oz. izvajalski timi	Značilnost teh skupin je, da se ukvarjajo s kratkimi ponavljajočimi dejavnostmi, ki se izvajajo v različnih okoljih. Vendar omenjeni dogodki zahtevajo specializirana znanja in spretnosti ter obsežno usposabljanje.
Vzporedni timi	Gre za vrsto začasnih skupin, ki obstajajo zunaj običajnega dela. Namen takih skupin je dajanje predlogov in mnenj za spremembe organizacije.

Prirejeno po Kriek (2019).

Time bi lahko razlikovali tudi glede na njihov časovno stabilnost, ki je odvisna tako od prihodnosti kot tudi preteklosti. Tu nas zanima predvsem, če so člani ekipe sodelovali v preteklosti ter ali imajo namen sodelovati tudi v prihodnosti. Kratkotrajnost oz. dolgotrajnost ekipe močno vpliva na medosebno povezanost njenih članov in posledično učinkuje tudi na uspešnost rezultatov. Po tej kategorizaciji poznamo (1) prave time, ki so stabilni ter imajo skupno preteklost in prihodnost. (2) Trajni timi so dokaj nedotaknjeni in neprekinjeno sodelujejo v daljšem časovnem obdobju. (3) Dolgoročni timi sodelujejo na posameznih projektih, vendar so skupaj do enega leta. Na drugi strani poznamo (4) kratkoročne posvetovalne skupine, ki delujejo od okoli dveh do osmih tednov in se v tem času sestanejo 2-5 krat. Druga vrsta kratkoročnih timov so (5) študentski projektni timi in ad hoc timi za katere je značilno skupno sodelovanje od 10ih do 15ih tednov. Najkrajši časovni razpon imajo (6) enkratni laboratorijski timi, ki se zberejo zaradi specifičnega razloga in lahko sodelujejo le nekaj ur (Kriek, 2020).

1.3 Vloge v timu

Uspešnost timskega dela je v veliki meri odvisna od članov, ki tim sestavljajo. Dobro sestavljen tim ima člane s potrebnim znanjem in izkušnjami ter sposobnostjo, da združijo svoja prizadevanja za doseg cilja. Poleg tega je boljše, da je tim manj številčen glede na delo, ki ga je potrebno opraviti (Bell, Brown, Colaneri & Outland, 2018).

Vloge v timih, kot jih opisuje Proverb (2021), so razdeljene glede na oblikovne vzorce, ki sistematično ovrednotijo pomembne in ponavljajoče zasnove v postopkih. Oblikovne vzorce opredeljuje njihov namen in služijo kot podloga za opredelitev vlog v timih. Opisana kategorizacija loči med osmini vlogami, ki jih srečujemo v sklopu timov.

Razvijalec je oseba, ki gradi ekipo. Cilj razvijalca je sestavljanje novih in povezovanje ustreznih storitev. Naloga razvijalca je zožiti število kandidatov in nato izbrati potencialne udeležence ekipe. Kot že samo ime vloge pove je zadolžitev razvijalca, da razvije skupino. V razvoj skupine sodijo faze vse od nastanka skupine pa do njenega

konca sodelovanja. Razvoj torej vključuje kako udeleženci pridejo skupaj, kako se razvijajo, kako se razpuščajo ter vse vmesne faze skozi katere gredo udeleženci tekom izvajanja skupinskih nalog. Na začetku raziskovalec išče ustrezne načrte za izvedbo cilja. Po izboru ustreznega načrta mora določiti primerne kandidate za izvedbo le-tega. Po končanem dodeljevanju storitev in ko je ekipa zbrana, je potrebno med samim delovanjem opazovati in ocenjevati kako člani delujejo kot ekipa. Na kratko, razvijalci oblikujejo, razvijajo in posredujejo storitve z možnostjo delovanja v timih in tako širijo zmožnosti (Proverb, 2021, str. 99–102).

Organizator spremlja celoten načrt in izvaja ukrepe za zagotovitev, da vse poteka v pravi smeri in da bo dosežen namen ekipe. Zadolžitev organizatorja je spremljanje dosežkov in napredkov ekipe glede na cilje in časovne plane, pri čemer zagotavlja, da se upoštevajo standardi. Odgovoren je za porazdelitev dela med člani ekipe in v primeru preobremenjenosti je njega naloga dati povratne informacije nadrejenemu in najti druge možnosti za prerazporeditev dela. Organizira, kako določena storitev opravlja povezovalno funkcijo in kako neodvisne storitve delujejo za skupni cilj. Kadar nastane vrzel med obstoječimi zadolžitvami je naloga organizatorja, da to vrzel izniči ter jo zapolni z manjkajočimi nalogami. Najbolje je, da se vloga organizatorja vključi med sestavljanjem storitev, saj bo le-te poskrbel za uravnoteženo strukturo in organiziral delo članom ekipe (Proverb, 2021, str. 102–104).

Vloga **nadzornika**, v današnjem dinamičnem in hitro spreminjajočem se okolju, je vzpostaviti stabilnost z vzdrževanjem visoke ravni nadzora. Nadzornik spremlja skladnost planov, da bi s tem ohranil funkcionalnost skupine. Skrbi, da člani ekipe ne kršijo pravil ter da izpolnjujejo svoje obveznosti. Osredotoča se na nadzorne in kontrolne vidike dela, obenem pa revidira delovanje sistema s pregledovanjem vseh aktivnosti, ki jih izvajajo člani skupine. Nadzornik mora biti seznanjen z vsemi dejavniki, ki vplivajo na delovanje ekipe, saj je njegov namen pomagati članom, da izpolnijo svoje obveznosti. Nadzornik je torej zadolžen, da prepozna, napove in odpravi morebitne probleme, ki bi lahko predstavljali ovire pri izpolnjevanju nalog posameznikov ekipe. Vloga nadzornika je dežurna med celotnim potekom opravljanja postopkov. Nadzoruje vse člane ekipe in se z njimi dogovarja, da bi skupaj z organizatorjem in svetovalcem, sprejeli kar se da optimalne odločitve. Ob nepričakovanih dogodkih in motnjah, je vloga nadzornika ta, da ukrepa bodisi z vnaprej določenimi ukrepi ali pa obvesti svetovalca, kateri mu svetuje kako lahko reši določen problem. Zasnova nadzornikovega dela je razdeljena na več primerov, kateri predvidevajo ali zaustavljajo nepravilno ravnanje članov ekipe ali pa drugih zunanjih virov iz okolja (Proverb, 2021, str. 104–107).

Svetovalec je član ekipe, ki pomaga ostalim ter predlaga ustrezne načrte. Njegovo svetovanje temelji na testiranju novih pristopov, ocenjevanju preteklih metod ter izkoriščanju znanja. Izziv s katerim se sooča svetovalec je iskanje primernih načrtov s cilji, ki temeljijo na ujemanju in so združljivi z zahtevo. Drug izziv temelji na izkoriščanju znanja, ki ga ima na voljo in nasvetov članov ekipe, da bi zagotovil uspešno komunikacijo

v skupini. Naloga svetovalca je poiskati razpoložljiv plan, ki se ujema z uporabnikovo zahtevo. Preveri pogoje, ki so potrebni za obveščanje pravih informacij, pravim osebam, ob pravem času in s tem zagotavlja učinkovito delovanje ekipe. Namen svetovalca je odkrivanje pomenskega znanja in njegovih komponent ter ga prenesti na ostale udeležence (Proverb, 2021, str. 107–110).

Inovator krepi inovativnost in splošno ustvarjalnost z razvijanjem novih strategij. Izziv za inovatorja je dinamika, ki ne uporablja le že obstoječih metod, ampak raziskuje različne alternative in sprejema odločitve, ki vsebujejo kanček inovativnosti in izvirnosti. Inovator preizkuša nove delovne tokove plana, preverja nove posodobitve za delovanje skupine in izkorišča obstoječe analize. Vse to počne s ciljem, da bi dobil nove ideje in inovativne zamisli za reševanje težav. Rezultat inovatorjevega dela so sestavljene inovativne storitve, ki je vsakič znova možno razviti na drugačen način. Vloga inovatorja je oblikovana tako, da deluje asinhrono za iskanje alternativnih rešitev. V primeru, da so v timu potrebne spremembe je naloga inovatorja, da poišče ustrezne prilagoditve, ki bodo neprimerne storitve spremenile v primerne (Proverb, 2021, str. 110–112).

Vloga **promotorja** je iskanje priložnosti za lajšanje in spodbujanje uporabe storitev zunaj in znotraj določenega področja. promotor se sooča s tem, kako bi razpoložljive storitve izrabljale svoje neizkoriščene potencialne. V času preobremenjenosti sistema mora najti druge rešitve, ki lahko izvirajo od zunaj ali od znotraj domene. Sprejema informacije od organizatorja in proizvajalca, ko vse kapacitete niso izkoriščene ali če manjkajo viri za izvedbo. Kot rezultat omenjenega se zgodi, da so lahko storitve, ki so bile blokirane zaradi pomanjkanja virov, ponovno uporabljene, ko je ta vir spet na voljo. Ta vloga je zasnovana tako za sinhrono kot tudi za asinhrono delo. Kadar je sestava v teku zagotavlja morebitne manjkajoče storitve. Med standardnim delovanjem pa spremlja splošno razpoložljivost in spodbuja širšo uporabo storitev (Proverb, 2021, str. 112–114).

Proizvajalec deluje na sistematičen način z namenom ustvarjanja rezultatov dela. Gre za vlogo timskega in operativnega dela, ki skrbi za boljše izvajanje članov. Proizvajalci so zadolženi za dajanje povratnih informacij o svojem delovanju in predlagati ukrepe, ki so potrebni za njihovo brežhibno delovanje. Organizatorja obvešča o premajhni izkoriščenosti kapacitet oz. o prekoračitvi delovne obremenitve. Kajti potencialnim neuporabljenim je potrebno zagotoviti pravilno delovanje, medtem ko je preobremenjeno delovanje potrebno prenesti na druge še proste proizvajalce (Proverb, 2021, str. 114–116).

Vzdrževalec je v skupini, da vzdržuje storitve kot tudi funkcionalnost skupine. Zadolžitev vzdrževalca je priti do soglasja o vsebini vsake posodobitve načrta, obenem pa mora o vseh novostih obvestiti vse ostale člane. Opravlja tako redna kot nujna vzdrževalna dela, o katerih je obveščen s strani ostalih. Vsa dela se opravljajo znotraj sistema, saj je naloga vzdrževalca, da skrbi za ustrezno delovanje. V kolikor dela ni sposoben opraviti sam ali če le-to presega njegovo znanje, to sporoči promotorju, ki nato poišče ustrezno osebo za odpravo težave (Proverb, 2021, str. 116–117).

1.4 Motivacija v timu

Motivacija je pomemben dejavnik, ki ima na timsko del velik vpliv. Lahav (2017) pri vzpodbujanju motivacije priporoča, da se na vsakega člana ekipe gleda kot na posameznika. Odnos vodje ekipe do ostalih članov ima velik pomen na učinkovitost timskega dela in zato je važno, da se vodja posvetuje s svojimi člani in po možnosti izvede razne psihometrične teste, ki pokažejo kaj vzpodbuja motivacijo v posamezniku. Pohvala in priznanje sta se izkazala za velika pospeševalca motivacije, saj le-to pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Tako je važno, da vodja izreče pohvalo, ko je ta na mestu in da čestita članom za njihove osebne dosežke.

Drugi motivator, ki ga omenja Lahav (2017) je vzpostavitev cikla povratnih informacij. Vodja se mora povezati s člani tima in jim znati prisluhni. Člani bodo veliko bolje sodelovali, če jih vodje vprašajo na njihov mnenje in jih vključilo v postopek odločanja. S tem jim namreč pokažejo, da je njihov delo pomembno ter da je njihov prispevek k skupini cenjen in potreben.

K povečanju motivacije lahko prispevamo tudi z organiziranjem družabnih srečanj, ki naj bodo prijateljska in zabavna. Tesna prijateljstva v celotni ekipi, povečajo zadovoljstvo članov in s tem zavzetost za delo. Vodje naj se potrudijo podpreti gojenje prijateljstev svoji ekipi z družabnimi dogodki, kot so npr. dogodki za mreženje, skupinske večerje, izleti za krepitev tima. Vse omenjeno pozitivno vpliva na delovanje ekipe, saj so srečni zaposleni tudi bolj produktivni (Lahav, 2017).

Danes poznamo širok spekter uporabe igrifikacije in zakaj je nebi uporabili še za motiviranje članov tima. Lahav (2017) meni, da poročanje o delovni uspešnosti hitro zmanjša motivacijo. Z igrifikacijo lahko poročanje postane manj nelagodno in bolj zabavno, saj spodbuja zdravo tekmovalnost in omogoča hitrejše povratne informacije kot običajni kazalniki uspešnosti. Igrifikacija ima, po mnenju Renauda (2021), možnost odpravljanja težav, kot so pomanjkanje lojalnosti, povečan stres in hitre spremembe v delovni sili. Predvsem pa je pomembno, da se vodje zavedajo kaj so njihovi cilji in kaj želijo s pomočjo igrifikacije doseči.

Za vodje je torej pomembno, da niso le dobri delegatorji, temveč tudi odlični poslušalci. Za večjo motivacijo morajo ljudi postavljati v središče dogajanja, vanje vlagati in ceniti njihove dosežke. Dobri vodja spodbuja zaposlene, da izrazijo svoje mnenje in pri tem pazi, da ni občutljiv na povratne informacije. Na povečanje motivacije pozitivno vpliva tudi spodbujanje raznolikosti in izogibanje predpostavkam, saj moramo razumeti, da stališča od posameznika do posameznika razlikujejo in to vzeti kot nekaj pozitivnega (Business World, 2021).

1.5 Komunikacija v timu

Komunikacija je ključna kompetenca, ki povezuje člane tima s skupnimi cilji in strategijami, menita Bizjak in Faganel (2020). Po navadi se komunikacijo obravnava kot pravočasno in pravilno posredovanje informacij, vendar pa je komunikacija več kot le-to. Gre za neke vrste način, s katerim projektni vodje ustvarjajo temelje za delovanje skupine. Komuniciranje spada pod ključno spretnost vodij projektov in se mora izvajati na način, ki skrbi za učinkovito sodelovanje članov tima. Za organizacije je notranje komuniciranje bistvenega pomena, saj vpliva na sposobnost vodij, da sodelujejo z zaposlenimi in dosegajo cilje. Komunikacija lahko doprinese k pozitivnim odnosom, saj omogoča sporazumevanje med vodji in zaposlenimi. Medtem, ko lahko po drugi strani predstavlja grožnjo, kajti slaba komunikacija ima običajno neproduktivne rezultate. Vodje morajo razumeti potrebe članov tima, saj so ti ključ do uspešnega komuniciranja.

V timu je potrebno nenehno sodelovati, deliti, povezovati in zbirati informacije, da bi uresničili projektne cilje. Ravno zaradi tega je potrebno opredeliti komunikacijsko strategijo (Bizjak & Faganel, 2020). Brez komunikacijske strategije obstaja verjetnost, da so zaposleni napačno obveščeni in bodo delali napake pri sprejemanju odločitev. Dvoumnost povzroča nesporazume in nezadovoljstvo v podjetju ter posledično vodi do toksične in neuspešne kulture podjetja. Za izvedbo komunikacijske strategije je nujno, da se izkoristi vse opcije notranjega komuniciranja. S komunikacijsko strategijo je potrebno opisati strateške cilje, zasnovati ključna sporočila ter izbrati najbolj primerne komunikacijske kanale (Stegăroiu & Talal, 2014).

Pri komunikaciji nista pomembni le vsebina in oblikovanje informacij, temveč tudi komunikacijski kanali preko katerih vsebina sporoča. Tradicionalni komunikacijski kanali ne zadoščajo današnjim rastočim se trendom na globalni ravni. Pri poteku komunikacijskega procesa igra veliko vlogo hiter tehnološki razvoj, ki neprestano uvaja nove možnosti za komuniciranje z javnostjo. Mednarodni projekti se dandanes upravljajo predvsem preko internetnih omrežij, saj tako povečujejo njihovo učinkovitost in lajšajo pretok informacij. Vse več komunikacije poteka tudi preko družbenih medijev, ki omogočajo hitro izmenjavo podatkov in pokrivajo širok spekter občinstva, ne glede na lokacijo. Kljub temu, da novejša tehnologije veliko obetajo se mora podjetje zavedati, da nekateri še vedno dajejo prednost tradicionalnim komunikacijskim kanalom in so raje obveščeni preko elektronske pošte, telefonskega klica ali osebne stika. Pomembno je, da se podjetje zaveda kdo je njegova ciljna javnost in katere kanale uporablja, saj lahko le tako pride do nje (Bizjak & Faganel, 2020).

1.6 Trendi v delovanju timov


Sedanost in prihodnost temeljita na virtualnih odnosih in virtualnih sodelovanjih. Nove tehnologije in aplikacije bodo tradicionalno gospodarstvo spremenile v digitalno gospodarstvo, kar bo vplivalo na notranja kot tudi na zunanja sodelovanja podjetij

(McCann & Kohntopp, 2019). Globalizacija trgov in mednarodne združitve in prevzemi zahtevajo vse več digitalnega sodelovanja, saj jim le-to lajša komunikacijo in obenem znižuje stroške. S tem so virtualni timi postali temeljna oblika timskega dela in sodelovanja (Mustonen, 2020).

Mustonen (2020) trdi, da so virtualni timi odlična priložnost za delitev znanja. Podjetjem namreč omogočajo pridobivanje in izmenjevanje znanja najboljših praks po vsem svetu. Člani virtualnih ekip so na nek način aktivisti znanja, saj odpravljajo ovire, prestopajo meje in neprestano izboljšujejo souporabo znanja mednarodnih podjetij. Vendar pa McCann in Kohntopp (2019) navajata, da je za učinkovito virtualno sodelovanje potreben pravilen pristop ter da mora vodja znati vplivati na člane ekipe, če želi, da ti prispejo do ključnega cilja.

Današnje hitre tehnološke spremembe terjajo nenehno posodabljanje delovanja timov in prilagajanje okolju. Poleg tega pa je sodelovanje timov v zadnjem letu močno vplivala še pandemija, ki je vplivala na mnogo stresnih dejavnikov za posameznike, skupine in organizacije kot celote. Dejavniki stresa, ki so prikazani v tabeli 4, so se sicer pojavljali tudi pred pandemijo, vendar jih je le-ta pospešila ter jim dodala večjo utež (Tannenbaum, Traylor, Thomas & Salas, 2021). Po mnenju Hermawan in Manik (2021) se vse več novosti odvija tudi na področju programske opreme, kjer se vse več podjetij poslužuje nakupov zunanjih izvajalcev informacijske tehnologije.

Tabela 4: Dejavniki stresa in točke tveganja

Dejavniki stresa, ki lahko vplivajo na uspešnost tima			
Stresorji na individualni ravni	Stresorji na ravni tima	Stresorji na ravni organizacije	Stresorji me delom in življenjem
Zaskrbljenost zaradi lastnega zdravja. Prekomerno delo in utrujenost.	Pomanjkanje strokovnega znanja med člani. Nepoznavanje novih članov. Novi ali neznani postopki. Povečane posledice napak.	Pomanjkanje virov sredstev. Zaskrbljenost glede finančnega stanja. Prisilno ločevanje članov ekipe.	Drugi družinski člani so lahko odpuščeni. Zaskrbljenost zaradi družine, prijateljev.
			
Točke tveganja za time			
Spoznanja in stališča		Vedenje	
Nizko prepričanje, da je tim lahko uspešen. Nelagodje v timu in pomanjkanje psihološke varnosti. Prevelika osredotočenost člana le nase.		Pojavljajo se napake. Zaostanki neugodno vplivajo na prihodnje naloge. Nezadostno spremljanje in nepriznavanje pomislekov.	

Prirejeno po Tannenbaum, Traylor, Thomas & Salas (2021).

1.6.1 Razvoj programske opreme

Programska oprema ne pride v poštev le pri komunikaciji podjetja s svojim občinstvom, vendar je uporabna tudi za delovanje znotraj podjetja in njegovih ekip. Bolj priročna kot je programska oprema večja bo učinkovitost in kakovost izvajanja procesov. Pri razvojnem ciklu imajo metode igrajo metode razvoja programske opreme ključno vlogo. Za pospešitev hitrosti razvoja in skrajšanje cikla je bila uvedena agilna metoda, ki pomeni enostavno in hitro. Vendar kljub temu ima agilna metode nekatere slabosti. Na eni strani so razvojni timi, katerih cilj je izdelava novih funkcij, ki strankam zagotavljajo čim hitrejšo uporabo le-teh. Medtem, ko so na drugi strani operativni timi, ki na to gledajo z malo drugačne perspektive. Ti se osredotočajo pretežno na vzdrževanje zanesljive in brezhibne programske opreme. Omenjen razkorak lahko vodi do slabega timskega dela in do nesoglasij. Z namenom odpraviti te pomanjkljivosti je bila uvedena DevOps metoda, kot razširitev agilne metode. Pri tej metodi ima pomembno funkcijo avtomatizacija, ki omogoča, da se integracije, testiranja in uvajanja kod v agilni metodi izvajajo samodejno (Hermawan & Manik, 2021).

Vendar se moramo zavedati, da sta delovanje tima in uspešnost programske opreme odvisna drug od drugega. Na učinkovito uporabo opreme vplivajo predvsem medosebni odnosi med člani tima. Šele dobro sodelovanje tima omogoča optimalno izkoriščenost in učinkovitost programske opreme (Weimar in drugi, 2017, str. 3–4).

1.6.2 Virtualni timi

McCann in Kohntopp (2019) pravita, da je ključna razlika med tradicionalnimi in virtualnimi timi tehnološka povezljivost. Globalizacija od podjetij zahteva, da svoje time počasi premikajo od tradicionalnih k virtualnim. V spodnji tabeli 5 je zapisanih nekaj bistvenih razlik med tradicionalnimi in virtualnimi timi.

Tabela 5: Razlike med tradicionalnimi in virtualnimi timi

Tradicionalni timi	Virtualni timi
Člani komunicirajo iz oči v oči. Vodja vzdržuje človeško interakcijo, ki lahko krepi razumevanje.	Naloge so močno strukturirane in natančno določene. Vodja se tako sooča z manj dvoumnosti.
Člani tima so na isti lokaciji in imajo možnost za osebno interakcijo.	Člani ekipe so na različnih lokacijah.
Vodja lahko vzdržuje izmenjavo informacij v realnem času. Uporablja se sinhrona komunikacija.	Člani uporabljajo asinhrono komunikacijo. Načrtovanje vodij je poenostavljeno, distribucija komunikacij je takojšnja.
Člani med seboj usklajujejo naloge.	

Prirajeno po McCann & Kohntopp (2019).

Virtualni timi so skupine posameznikov, ki so fizično oddaljeni med seboj in se za sodelovanje zanašajo na tehnologijo. V današnji globalizirani družbi so virtualni timi

osrednjega pomena za ohranjanje mednarodne infrastrukture. Virtualne ekipe imajo več potencialnih koristi, ki pripomorejo k večji produktivnosti. Skupine, ki delujejo na isti lokaciji se nanašajo na sinhrono in asinhrono interakcije ter na zadolžitve s skupnim ciljem. Prav na tem slonijo tudi virtualne ekipe. Delovanje skupin preko tehnologij organizacijam omogoča, da v svoje time vključujejo strokovnjake ne glede na njihovo fizično lokacijo. S tem lahko podjetja izkoriščajo znanje talentov in optimizirajo svoje ekipe. Vse omenjene prednosti so lahko prednosti le če podjetje zagotovi ustrezno platformo, ki zaposlenim omogoča nemoteno sodelovanje. V nasprotnem primeru se vsi pozitivni atributi virtualnih timov kaj hitro spreobrnejo v ovire (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

V virtualnih timih ima močno vlogo način vodenja. Timi imajo lahko pozitivne ali pa negativne učinke, kar je predvsem odraz načina dela vodje. V primeru neučinkovitega vodenja utrpijo posledice vsi člani tima. Vodenje virtualnih timov zna biti zapleteno in v marsikaterem podjetju predstavlja težavo. Ena izmed ovir so jezikovne razlike, ki otežujejo učinkovito komunikacijo ter interpretacijo določenega konteksta, zaradi različnih kultur. Poleg tega obstajajo tudi razlike v dojemanju statusa vodje v primerjavi z ostalimi člani tima. Ključnega pomena je strateško obvladovanje izzivov ter te ovire minimizirati (McCann & Kohntopp, 2019).

2 TIMSKO DELO V PODJETJU OUTFIT7

Drugi del zaključne seminarske naloge sestoji iz raziskovalnega dela in je komplementaren prvemu, teoretičnemu delu. Raziskala sem kako timsko delo poteka v izbranem podjetju, Outfit7 ter se pri tem zanašala na teoretični del naloge. V tem delu bom najprej opisala podjetje, kateremu bo sledila razlaga in opis metodologije. Na koncu bodo predstavljeni rezultati, do katerih bom prišla z intervjujem.

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje vsi poznamo pod imenom Outfit7, vendar pa je ime družbe Ekipa2, mobilne internetne storitve, d.o.o, katera pa je v 100 % lasti družbe OUTFIT7 Limited. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje uvršča med računalniško programiranje. Pod omenjeno dejavnost sodijo spreminjanje, prilagajanje, pisanje, testiranje programske opreme ter pisanje programov po zahtevah strank (Ekipa2 d.o.o., 2020).

Outfit7 je dinamično podjetje, ki se ukvarja s kreiranjem mobilnih iger za vse generacije. Njihova najbolj poznana družinska igra je Talking Tom & Friends, v kateri so glavni junaki virtualni hišni ljubljenci (Outfit7, brez datuma). Svoje programiranje podjetje usmerja predvsem v mobilne internetne aplikacije, 3-D animacije in uporabniške vmesnike. Razvedrilne mobilne aplikacije razvijajo na podlagi naročil, ki jih prejmejo od

svojih strank. Končni produkti pa so plod lastnega znanja in razvoja zaposlenih (Ekipa2 d.o.o., 2020).

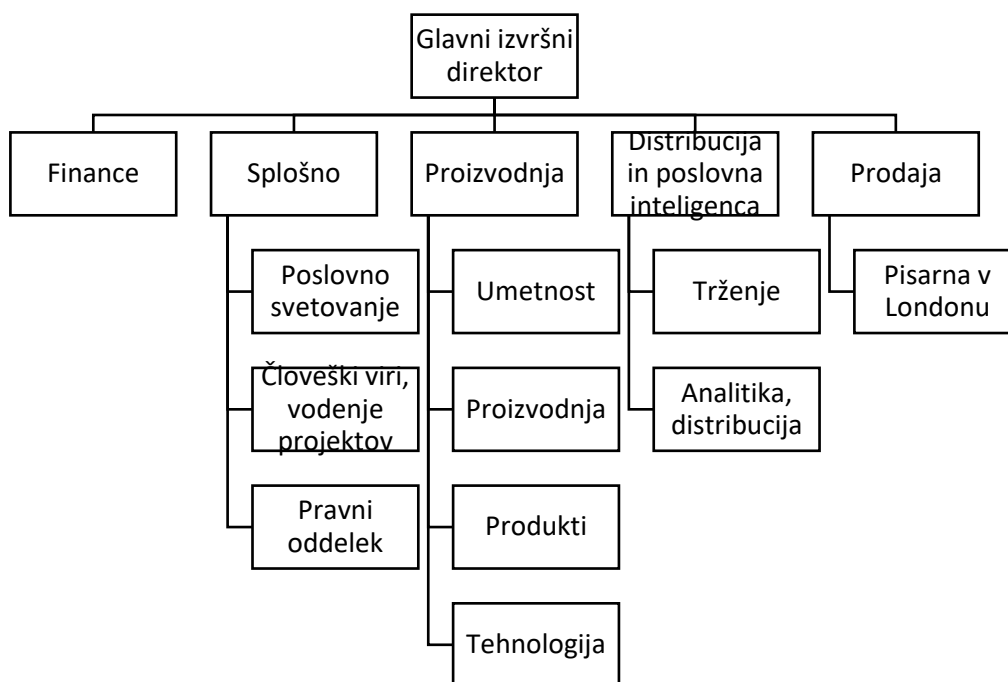
V današnjem svetu tehnologije se s povečano uporabo mobilnih telefonov veča tudi število ponudnikov, ki razvijajo aplikacije za pametne naprave. Dosegljivost do najnovejših aparatov in tehnologij, proizvajalcev le-teh ter biti del velike socialne mreže vseh deležnikov tehnologije so pogoji konkurenčnosti v panogi, kjer se nahaja podjetje Outfit7. Poleg tega h konkurenčnosti pripomore tudi strokovno znanje zaposlenih in najem dobrih oglaševalskih agencij. Podjetje deluje na globalnem trgu in posledično se spopada s konkurenco tako na slovenskem kot tudi na mednarodnem trgu. Največji konkurenti v Sloveniji so 3fs d.o.o., TUDAMUN, informacijske tehnologije d.o.o. in Triternion d.o.o., ki sodijo pod majhne ali mikro družbe, medtem, ko podjetje Outfit7 sodi pod srednjo družbo (Ekipa2 d.o.o., 2020). Konkurenco na tujih trgih pa jim predstavljajo predvsem podjetja, kot so Weborama, CGV Mars Cinema Group, Legendary Entertainment, in Starcom (Craft, brez datuma).

Podjetje hrepeni po nenehni krepitvi znanja v domeni razvoja programske opreme za mobilne podlage in socialna omrežja, kar obenem predstavlja tudi njihovo strategijo. Strategija podjetja Outfit7, je poleg omenjenega še kvalitetno opravljeno delo po želji in naročilu stranke. Prav tako je stalna praksa podjetja vlagati v izobraževanja zaposlenih, saj jim tudi to pripomore k doprinosu konkurenčne prednosti. V letu 2020 je imelo podjetje 292 zaposlenih kar je za dober en odstotek več kot v letu 2019 (Ekipa2 d.o.o., 2020).

Leta 2020 je imeli podjetje več kot 21 milijonov EUR čistih prihodkov od prodaje, kar je za približno milijon EUR več kot v preteklem obdobju. Od tega je čisti poslovni izid znašal dobra 2 milijona EUR. S povečanjem prihodkov so se povečali tudi stroški poslovanja, in sicer za 9 %. Na povečane stroške so najbolj vplivali stroški dela, ki so v letu 2020 glede na 2019, narastli za 14 %. Povišanje le-teh pa je bilo sorazmerno s povečanjem števila zaposlenih in plač. Podjetje ima zelo nizko kreditno tveganje ter nizko tveganje sprememb deviznih tečajev, plačilno sposobnostno tveganje in obrestno tveganje (Ekipa2 d.o.o., 2020).

Za podjetje Outfit7 je značilna vitka struktura. Organizacijska struktura opisanega podjetja je precej kompleksna in je matrično sestavljena glede na določene aktivnosti. Medtem, ko je funkcijska struktura bolj enostavna in je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Funkcijska struktura



Vir: lastno delo.

2.2 Metodologija

Pri praktičnem delu sem si za raziskovanje izbrala kvalitativno metodo, natančneje intervju. Za kvalitativne metode je značilno, da pri raziskovanju ne gledajo na količino zbranih podatkov, temveč se osredotočajo na njihovo kakovost in poglobljenost. Za razliko od kvantitativnih spremenljivk, ki se med seboj razlikujejo glede na količino, se kvalitativne spremenljivke razlikujejo po vrsti. Podatke, ki jih uporabljamo pri kvalitativnem raziskovanju imenujejo kvalitativni oz. nemetrični podatki, ki so po navadi značilnosti, atributi ali kategorije, ki označujejo posameznika. Za njim je značilno, da jih ni mogoče opredeliti s količino in se uporabljajo predvsem za opisovanje in razvrščanje (Marczyk, DeMatteo & Festinger, 2021).

Nayak in Singh (2021) menita, da je intervju več kot pogovor, saj vključuje številne predpostavke in razumevanja o določeni situaciji. Podatki se z intervjujem zbirajo neposredno, kajti spraševalec in vprašani vzpostavljata direktni stik. V tabeli 6 so prikazane prednosti, kot tudi slabosti uporabe intervjuja v raziskovalne namene.

Tabela 6: Prednosti in slabosti intervjuja

Prednosti	Slabosti
Odlični za pridobivanje podrobnih in poglobljenih informacij.	Analiza in priprava podatkov je zahtevna in dolgotrajna.

se nadaljuje

Tabela 6: Prednosti in slabosti intervjuja (nad.)

Prednosti	Slabosti
Ne zahtevajo posebne opreme, saj temeljijo na pogovoru.	Intervju daje nestandardne odgovore, ki imajo dokaj odprto obliko.
So prožna metoda zbiranja podatkov, ker omogočajo prilagajanje smeri razvoja intervjuja.	Specifični podatki, ki negativno vplivajo na zanesljivost. Poleg tega je težko doseči objektivnost in doslednost.
So vnaprej načrtovani, zato imajo visoko stopnjo odzivnosti.	Lahko predstavlja vdor v zasebnost in s tem spraševanca spravljaja v zadrego.
Raziskovalec lahko dobi dragocen vpogled na podlagi zbranih podatkov	Zlahka pride do visokih stroškov časa izpraševalca, prepisovanja in potovanja.

Prirajeno po Nayak & Singh (2021).

Poznamo strukturiran, nestrukturiran in polstrukturiran intervju, katerega sem uporabila tudi sama. Poleg tega moj tip intervjuja uvrščamo pod posamezne intervjuje, za katere je značilno, da sodelujeta en izpraševalec in en vprašani (Nayak & Singh, 2021). Intervju sem izvedla z gospodom Česnom, ki je v podjetju Outif7 zaposlen kot direktor in distributer. Intervju je potekal dne 27. avgusta 2021, preko spletne platforme Zoom in je trajal dobre pol ure. Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa in so vprašanemu omogočala prosto pot odgovarjanja. Intervju je sestavljen iz desetih vprašanj, katerim sem dodala tudi podvprašanja, da bi lahko bolj poglobljeno prišla do ugotovitev.

2.3 Analiza intervjuja

V tem poglavju bom opisala potek intervjuja in povzela odgovore na vprašanja, ki so podrobneje predstavljena v prilogi 1. Kot dogovorjeno je intervju potekal s pomočjo spletne aplikacije Zoom. Intervju se je odvijal tekoče in brez večjih ovir. Omenila bi tudi, da je bil pogovor z gospodom Česnom zelo umirjen in sproščen, česar nisem ravno pričakovala, glede na to, da sem se intervjuvala osebo na dokaj visokem položaju in sem posledično pričakovala več formalnosti.

Prvo vprašanje se je nanašalo na tim, s katerim sodeluje g. Česen ter njegovo pozicijo v njem. Z intervjujem sem izvedela, da g. Česen v podjetju opravlja dve funkciji. Prva je višji podpredsednik za distribucijo (angl. Senior VP), ki vključuje distribucijo izdelkov na trg, trženje, neposredni nakup strankam, strategije, analize trga in kakšne izdelke je smiselno razvijati. Poleg tega vprašani sodeluje tudi na področju poslovne obveščevalne dejavnosti, kamor sodijo raziskave trga, pripravljanje finančnih strategij in dolgoročnih strategij povezanih z nadaljnjim razvojem podjetja ter analiza učinkovitosti izdelkov. Druga funkcija g. Česna pa je generalni direktor z Ekipo2, kar je največji studio znotraj Outfit7 in je lociran v Sloveniji. Naloge njegove druge funkcije so generalne narave in predvsem vključujejo koordinacijo timov za nadaljnje projekte. Poleg omenjenega so njegova zadolžitve odnosi z javnostjo, kot tudi predstavnik podjetja, zaposlovanje,

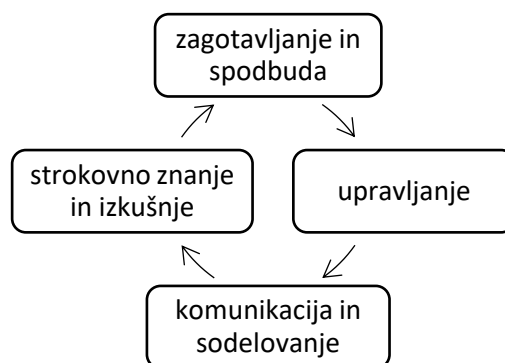
ohranjane kulture. Zaradi njegove vloge v podjetju mora biti v stiku z vsemi zaposlenimi, a največkrat sodeluje s srednjim managementom, ki ga sestavlja devet ljudi.

Drugo vprašanje je bilo povezano s razumevanjem med člani. Podjetje deluje po načelu timskega dela in ljudje, ki raje delajo samostojno se v njihovi kulturi ne bodo najboljše znašli. Zaposleni se med seboj odlično razumejo, saj imajo podoben način razmišljanja, kar ne pomeni, da razmišljajo na enak način, ampak to, da vsak razmišlja zase in generira nove ideje. V podjetju ne dajejo tako velik pomen strokovnjakom določenega področja, temveč močno cenijo ljudi, ki imajo dobro razvite mehke sposobnosti, kot sta npr. koordinacija z ostalimi in proaktivnost.

Tretje vprašanje se je navezovalo na konflikte in njihovo reševanje. Podjetje se skuša konfliktom izogniti že v sami osnovi. Imajo namreč močno kadrovske službo in dajo velik poudarek izobraževanju. Vsak zaposleni, ne glede na njegov položaj se mora udeležiti treningov kako se soočiti s konflikti, kako delovati izven svojih okvirjev ter kako se skušati izogniti konfliktom oz. preprečiti, da bi do njih sploh prišlo. Ne spodbujajo zavezništev, medtem ko podpirajo odprto reševanje problemov. Predvsem dajo prednost vzroku nastanka konflikta, saj je tako lažje le-tega odpraviti. Kot drugod seveda prihaja do manjših vsakodnevnih konfliktov, vendar jih rešujejo s konstruktivnim pristopom. Pri konfliktih ima pomembno vlogo komunikacija, s katero skušajo preprečiti potencialne konflikte. Naloga srednjega in višjega managementa je med drugim tudi prepoznavanje aktivnosti, ki bi lahko vodile v konflikte situacije in preprečiti, da bi do njih prišlo.

V podjetju dvakrat letno ocenjujejo pregled uspešnosti, ki je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je sestavljen iz ciljev, ki so povezani tako z strateškimi cilji podjetja, kot tudi z cilji posameznih timov. Drugi del je enakovreden prvemu in je sestavljen iz štirih kompetenc, ki so predstavljene na sliki 2. Za vsak nivo zaposlenih imajo v podjetju določene zahteve za vsako kompetenco, kaj se od zaposlenega pričakuje. Poenostavljeno so cilji povezani z vprašanjem kaj delaš, medtem, ko se kompetence nanašajo na vprašanje kako dosegaš cilje.

Slika 2: Kompetence



Vir: lastno delo.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo kako bi g. Česen najbolje opisal svoj tim. Po njegovih besedah je tim s katerim sodeluje kot glasbena skupina (angl. rock and roll band) oz. enostavneje jim pravi kar »banda/druščina«. Tim, kjer so vsi člani eksperti so kot vojaki in bojo svoje naloge opravili z odliko in tako, kot jim je vodja naročil, a pri tem ne bodo preveč razmišljali. Medtem, ko »druščina« ni sestavljena iz ekspertov, temveč iz članov, ki so kot jim pravi g. Česen razvijalci norih idej. Taki člani se bodo v nepričakovanih situacijah najbolje znašli in bodo iz določenih razmer znali izluščiti le najboljše. Njegov tim in s tem tudi celotno podjetje, sestavljajo iznajdljivi ljudje, ki se prilagajajo situacijam in so agilni, predvsem pa so sposobni razmišljati izven okvirjev.

Zaradi velikega števila zaposlenih so timi v podjetju dokaj fiksni in vsak opravlja svoje naloge. Pri določenih projektih, ki potrebujejo bolj agilen pristop pa se zaposleni med seboj povežejo tudi z različnih timov, saj se pri takih projektih združi ljudi, za katere veš, da so najbolj primerni za uspešno izvedbo naloge. Način delovanja bi najbolje opisali z matričnim pristopom. Člani tima namreč sodelujejo skupaj z namenom, da bi dosegli določen cilj, ko pa pri tem potrebujejo specifično znanje se bodo naloge usklajevale in urejale horizontalno, torej s timov, ki je ekspert na svojem področju.

Peto vprašanje je bilo povezano s stilom vodenja, kjer podjetje spodbuja sodelovanje vseh zaposlenih. Kljub temu da ima g. Česen vlogo direktorja, sam ne delegira nalog ostalim. V njegovem timu se vsi skupaj dogovarjajo kakšni so cilji podjetja in v katero smer želijo, da se podjetje v prihodnosti razvija. Nato na podlagi tega vsi skupaj pridejo do tega, kaj vse je potrebno za izpolnitev zastavljenih ciljev. Po mnenju sogovorca je v idealnih okoliščinah njegova zadolžitev da članom pomaga razmišljati kako bi lahko skupaj prišli do cilja, saj želijo ljudi osamosvojiti ter jih opolnomočiti. Kot največji motivator pri opravljanju nalog je g. Česen omenil kulturo podjetja, za katero tudi meni, da je eden izmed glavnih razlogov za dobre dosežke.

Pri šestem vprašanju sem izvedela, da je sogovorniku v največje veselje, ko vidi, da gre podjetju odlično. Pravi, da pohvale za svoje delo ne pogrša, saj rezultati podjetja, kot celote, govorijo sami zase. V veselje mu je, ko vidi, da so ljudje, ki jih je zaposlil še kot študente, sedaj njegovi tesni partnerji.

Sedmo vprašanje se je navezovalo na trenutne trende dela v timih. Zaradi pandemije je delo potekalo od doma, vendar v prihodnosti upajo, da se bodo lahko vrnili v svoje pisarne oz. ciljajo na bolj fleksibilni delovnik. Tako bi določene naloge še vedno opravljali na daljavo, medtem, ko bi se pomembnejše obveznosti, kot sta ti. možganska nevihta in sestanki med dvema zaposlenima, izvajale v živo v podjetju. Zaposleni namreč ne verjamejo, da lahko samo z delom na daljavo dosežejo enake učinke, kot v primeru, da je tim fizično skupaj. Po besedah g. Česna pri delu na daljavo manjkajo aktivnosti, ki nastanejo spontano, potem ko se ekran ugasne. Kot pozitivno posledico virtualnega sodelovanja pa je sogovorec omenil urejenost in doslednost nalog ter organizacijo sestankov.

Osmo vprašanje je bilo povezano z izzivi, kjer je sogovorec mnenja, da bi se lahko na področju komunikacije še uvedle izboljšave. Trenutno največji izziv jim predstavlja vzdrževanje kulture podjetja. V času epidemije so namreč zaposlili mnogo novih sodelavcev, ki še niso imeli priložnosti popolnoma »začutiti« kulturo podjetja, saj so delo opravljali od doma. Večje kot je podjetje, težje je vzdrževati kulturo. Po drugi strani pa ima tim številne prednosti, kot so transparentnost, odprta komunikacija ter vrednote, ki jim sledijo vsi zaposleni.

Deveto vprašanje je bilo bolj povezano z izziv na medkulturni ravni. Outfit7 je mednarodno podjetje in posledično je njihov uradni jezik angleščina. Timi so sestavljeni iz ljudi različnih narodnosti, vendar kljub temu odlično sodelujejo med seboj. Kar je posledica odprtosti podjetja tujim kulturam. Ne glede na to, da je v podjetju okoli 18 različnih kultur, vse zaposlene povezuje ena skupna vrednota, ki je kultura podjetja. Največji medkulturni izziv jim predstavlja časovna razlika, saj je del ekipe na Kitajskem. Poleg omenjenega je podjetju medkulturni izzivi predstavljalo tudi partnersko sodelovanje, saj so morali združiti različni kulturi dveh podjetij, vendar pa so to oviro uspešno rešili s komunikacijo.

Deseto, in s tem zadnje, vprašanje se je nanašalo na uspešnost timov. G. Česen meni, da je tim uspešen, ko ima natančno zastavljene cilje in člane, ki se med seboj dobro razumejo in so sposobni komunicirati. Za sogovorca je tim uspešen takrat, ko so vsi člani zadovoljni in ko rezultati primerni vložnemu trudu. Poleg tega pravi, da je tim uspešen tudi v trenutku, ko člani sami spoznajo svojo napako. V omenjeni situaciji se napake ne tretirajo kot nekaj slabega, vendar se na podlagi napake opravi retrospektiva, kar nato služi kot podlaga za nadaljnja opravila. S takim načinom dela omogočajo, da se napake ne ponavljajo ter da se z napakami odkrivajo še boljši pristopi.

SKLEP

Glavna cilja zaključne seminarske naloge sta bila temeljit opis teoretičnega dela in intervju z g. Česnom. S pomočjo omenjenih ciljev sem dosegla namen seminarske naloge, ki je bil povezati teorijo s prakso, ki jo izvajajo v podjetju Outfit7. Pri praktičnem delu sem si pomagala s teorijo, ki sem jo predhodno podrobno opisala s pomočjo znanstvenih člankov in knjig.

Raziskovalni del zaključne seminarske naloge sem opravila na podlagi intervjuja, ki sodi med kvalitativne pristope raziskovanja. Za intervju sem se odločila, ker se mi je zdel za mojo nalogo najbolj primeren in ker omogoča bolj poglobljeno raziskavo. S pomočjo opravljenega intervjuja sem prišla do ugotovitve, da so timi nujno potrebni za uspešno delovanje podjetij. Vse več opravil se opravlja v skupinah in podjetjem je pomembno, da so njihovi zaposleni zmožni delo opravljati v timu. Tudi v podjetju Outfit7 dajejo velik poudarek timskim sposobnostim. Pri zaposlovanju novega kadra jim je veliko bolj

pomembno, da je človek sposoben timskega dela, kot pa da je ekspert na določenem področju.

Z raziskavo sem prav tako ugotovila, kakšen pomen ima kultura podjetja in kako pomembno je, da se zaposleni v njo vključijo. V primeru, da posamezniku kultura podjetja ni blizu, bo svoje naloge opravljal pomanjkljivo, poleg tega pa bo na delovnem mestu nezadovoljen. V raziskanem podjetju poskrbijo, da potencialne kandidate seznanijo z njihovo kulturo in preden zaposlijo novega člana preverijo, če je le-ta kompatibilen z njihovim načinom dela. Za podjetja je nujno, da ne glede na njihovo velikost ohranjajo kulturo podjetja, saj je v po navadi kultura tista, ki združuje zaposlene. V podjetju Outfit7 se trudijo ohranjati svojo kulturo, saj menijo, da jih ta drži skupaj in da bodo s takim načinom sodelovanja, kot ga imajo sedaj zmožno doseči še veliko več.

V podjetju Outfit7 dajo poudarek samostojnosti svojih zaposlenih in pričakujejo, da si bodo znali sami razporediti delovne naloge. Spodbujajo jih k samostojnemu in kritičnemu razmišljanju, saj se zavedajo, da so to podlage za razvijanje novih idej. K samostojni pripomore tudi struktura dela, za katero je značilno, da je v Outfit7 matrična. Torej nimajo hierarhične strukture, ki bi točno natančno določala razmerja med zaposlenimi. Za podjetje je značilno, da se vsi zaposleni odlično razumejo in med seboj sodelujejo, ne glede na to, ali je nekdo manager ali pa študent.

Zaključna seminarska naloga prikazuje pomembnost timov v današnjih podjetjih, ki so prisotna na globalni ravni. Pri tem imata ključno vlogo komunikacija ter prilagajanje, ki sta obenem tudi podlaga za uspešno delovanje timov. Dandanes, ko živimo v času globalizacije in se podjetja povezujejo na svetovnem nivoju, pomembno, da so njihovi zaposleni sposobni opravljati skupinsko delo, saj je individualnega dela vse manj. Timi so sicer že zelo pomemben dejavnik, vendar se bo njihov pomen le še stopnjeval. Tako je pomembno, predvsem za nas, ki vstopamo na trg dela, da se zavedamo pomena timskega dela ter smo odprti za nove priložnosti, ki nam jih bo timsko delo še prineslo.

LITERATURA IN VIRI

1. Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A. & Azar, A. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics*, 8(10), 1804.
2. Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A. & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349–362.
3. Bizjak, M. & Faganel, A. (2020). Internal Communication in Global Project Teams. *Management*, 15(3), 179–206.
4. Business World. (2021, 31. julij). *How to mentor, lead, uplift and motivate your team during A crisis: Alok bansal*. Pridobljeno 25. avgusta 2021 iz <https://www-proquest->

- com.nukweb.nuk.uni-lj.si/magazines/how-mentor-lead-uplift-motivate-your-team-during/docview/2556872124/se-2?accountid=28926
5. Craft. (brez datuma). *Outfit7 Competitors*. Pridobljeno 4. septembra 2021 iz <https://craft.co/outfit7/competitors>
 6. Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72–80.
 7. Ekipa2, d.o.o. (2020). *Letno poročilo 2020*. Ljubljana.
 8. Hermawan, A. & Manik, L. P. (2021). The Effect of DevOps Implementation on Teamwork Quality in Software Development. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 7(1), 84–90.
 9. Kriek, D. (2019). *Team leadership: Theories, tools and techniques*. Randburg [South Africa]: KR Publishing.
 10. Lahav, S. (2017, december). *Bring Back Your Team's Lost Motivation During Holidays*. Pridobljeno 27. avgusta 2021 iz <https://www-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/magazines/bring-back-your-team-s-lost-motivation-during/docview/2043535515/se-2?accountid=28926>
 11. Lajčin, D. & Porubčanová, D. (2021). Teamwork during the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 1–10.
 12. Lane, C. (2020). The Good, Bad, and Indifferent of Teams. *OfficePro*, 80(1), 10–12.
 13. Marczyk, G. R., DeMatteo, D. & Festinger, D. (2021). *Essentials of research design and methodology*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
 14. McCann, J. & Kohntopp, T. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26–39.
 15. Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1–33.
 16. Mustonen, E. (2020). *Knowledge Sharing in Multinational Virtual Teams*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23556/urn_nbn_fi_uef-20201374.pdf?sequence=-1
 17. Nayak, J. K. & Singh, P. (2021). *Fundamentals of Research Methodology Problems and Prospects*. New Delhi: SSDN Publishers and Distributors.
 18. Outfit7. (brez datuma). *About Outfit7*. Pridobljeno 4. septembra 2021 iz <https://outfit7.com/press-page/>
 19. Proverb, A. (2021). Teamwork Behavior. *An Extended Web Service Composition Model with Teamwork Semantics*, 85.
 20. Renaud, M. E. (2021). *Gamification to motivate knowledge sharing between disparate teams within an organisation*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz <http://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3317>
 21. Riivari, E., Kivijärvi, M. & Lämsä, A. M. (2021). Learning teamwork through a computer game: for the sake of performance or collaborative learning?. *Educational Technology Research and Development*, 1–19.

22. Salas, E., Reyes, D. L. & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593.
23. Seibold, D., Kang, P., Gailliard, B. & Jahn, J. (2008). Communication That Damages Teamwork: The Dark Side of Teams. *Conference Papers – International Communication Association*, 1–32.
24. Stegăroiu, I. & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 63–70.
25. Tannenbaum, S. I., Traylor, A. M., Thomas, E. J. & Salas, E. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. *BMJ quality & safety*, 30(1), 59–63.
26. Weimar, E., Nugroho, A., Visser, J., Plaat, A., Goudbeek, M. & Schouten, A. P. (2017). *The influence of teamwork quality on software team performance*. Pridobljeno 28. avgusta 2021 iz <https://arxiv.org/abs/1701.06146>
27. Wildman, J. L., Nguyen, D. M., Duong, N. S. & Warren, C. (2021). Student teamwork during COVID-19: Challenges, changes, and consequences. *Small Group Research*, 52(2), 119–134.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju

1. Koliko članov sestavlja vaš tim? Kakšno pozicijo imate v timu vi?
2. Kako sodelujete z ostalimi?
3. Kako rešujete konflikte? Kako pomembna se vam zdi komunikacija med člani in kako z njimi komunicirate?
4. Kako bi predstavili vaš tim? Kakšne zadolžitve ima vodja in kakšne člani? Je vaš tim fiksen/spreminjajoč?
5. Kakšen je vaš stil vodenja? Kaj vas pri delu navdihuje in motivira?
6. Se vam zdi, da je vaše delo pomembno in cenjeno? Vam to tudi povejo in vas pohvalijo?
7. Kaj bi rekli, da so trenutni trendi timskega dela? Kako vaše delo poteka v času pandemije? Imajo spremembe kakšen vpliv na timsko delo? Če ja, so te pozitivne/negativne?
8. S katerimi izzivi se sooča vaš tim oz. vi kot del tima? Kaj bi še lahko izboljšali? Kaj menite, da so prednosti vašega tima?
9. Ste mednarodno podjetje in zaposlujete ljudi z različnih kultur. Se kdaj soočate z medkulturnimi izzivi (časovne razlike, predpostavke, ...)? Če ja, kako skušate to odpraviti?
10. Kaj je za vas uspešen tim in kako merite uspešnost?