

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA TIMSKEGA DELA V PODJETJU GEN-I

Ljubljana, avgust 2020

JAKA ŽOLGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Žolger, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza timskega dela v podjetju GEN-I, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 12.8.2020

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TIMSKO DELO	2
1.1 Definicija in pomen timskega dela	2
1.2 Vrste timov	3
1.3 Prednosti in slabosti dela v timu.....	4
1.4 Komuniciranje v timu	5
1.5 Vloge oseb v timu	5
1.6 Doprinos dobrega tima za podjetje	8
1.7 Nagrajevanje timov v podjetju	8
1.8 Motivacija timov v podjetju	9
1.8.1 Vsebinske teorije motivacije	10
1.8.2 Procesne teorije motivacij	12
1.9 Timsko delo: COVID-19, Google in Facebook.....	12
1.9.1 COVID-19.....	12
1.9.2 Google	13
1.9.3 Facebook	13
2 ANALIZA TIMSKEGA DELA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA.....	13
2.1 Predstavitev podjetja GEN-I	13
2.2 Predstavitev timskega dela na primeru oddelka IT	15
2.3 Metodologija.....	16
2.4 Analiza intervjuja	16
2.4.1 Analiza intervjuja s strokovno sodelavko za kadre.....	16
2.4.2 Analiza intervjuja z vodjo službe IT	19
2.5 Priporočila	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23
PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Niso vse skupine timi: kako prepoznati razlike	2
Tabela 2: Vrste timov po Cohenu in Baileyu	4
Tabela 3: Prednosti in slabosti timskega dela	4
Tabela 4: Timske vloge, njihove značilnosti, prednosti in možne slabosti.....	6
Tabela 5: Lastnosti dobrih timov	8
Tabela 6: Klasični programi nagrajevanja.....	9
Tabela 7: Hierarhija potreb po Maslowu.....	11
Tabela 8: McClellandova teorija pridobljenih potreb	11
Tabela 9: Procesne teorije motivacij	12
Tabela 10: Osnovni podatki o podjetju	14
Tabela 11: Priznanja po mesecih.....	14
Tabela 12: Priporočila za še uspešnejše delovanje.....	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost model motivacije	10
------------------------------------------	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s strokovno sodelavko za kadre in vodjo IT-službe.....	1
----------------------------------------------------------------------------	---

UVOD

Timsko delo je pomembno za vsakogar, saj se znova in znova znajdemo v situacijah, kjer je potrebno sodelovati, da lahko lažje dosežemo cilje in naloge, ki smo si jih zadali oziroma ki so nam bile zadane. S timskim delom se srečaš že kot otrok pri skupinskem športu, kjer se najbolje vidi, kaj pomenita sodelovanje in timski duh. Tudi v družini je potrebno sodelovanje in sklepanje kompromisov, saj sam ne moreš opraviti vse. Najbolj pa se pozna dobro sodelovanje v podjetjih, kjer brez sodelovanja in želje po doseganju skupnih ciljev podjetje ne more dobro poslovati na dolgi rok.

V zaključni nalogi bom raziskoval timsko delo v podjetju GEN-I, d. o. o. (v nadaljevanju GEN-I). Sedež podjetja je v Krškem, poslovalnici se nahajata še v Ljubljani in Novi Gorici. Med glavne dejavnosti Skupine GEN-I spadata dobava električne energije in zemeljskega plina končnim odjemalcem ter trgovanje z električno energijo in zemeljskim plinom (GEN-I, 2020a).

S timskim delom se zaposleni srečujejo vsak dan, zato mora biti sodelovanje vsakdanja prioriteta, saj se lahko z enim konfliktom ali nesodelovanjem med oddelki zaustavi celotno delovanje, kar pa lahko škoduje podjetju kot tudi zaposlenim.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Prvi del naloge je teoretični del. Napisan je na podlagi različnih slovenskih ter angleških virov, ki predstavljajo osnove timskega dela, vrste timov, prednosti in slabosti dela v timu, komuniciranje v timu in vloge oseb v timu, doprinos dobrega tima za podjetje, nagrajevanje timov in vrste motivacij timov. Povzet je tudi vpliv COVID-19 na timsko delo in potek timskega dela v podjetjih Google in Facebook.

Drugi del je raziskovalni, v katerem sem predstavil podjetje GEN-I in kako poteka timsko delo na splošno ter na ravni oddelka. S pomočjo dveh intervjujev, ki sem ju izvedel s strokovno sodelavko za kadre in vodjo IT-službe, sem analiziral, kako v tako velikem podjetju sodelujejo zaposleni, kako merijo uspešnost timov, kje se lahko pojavijo težave, s katerimi načini jih obvladujejo, kako jih motivirajo in kakšen vpliv je imel COVID-19 na delovanje podjetja.

Namen zaključne naloge je raziskati uspešnost timskega dela v podjetju GEN-I, analizirati, kako poteka v določenem oddelku, izpostaviti pomen dobrega vzdušja in pripadnost zaposlenih v zvezi z dobrim poslovnim rezultatom, spoznati načine motiviranja zaposlenih s strani podjetja ter podati predloge izboljšavo timskega dela v prihodnosti za izbrano podjetje.

Osnovni cilji zaključne strokovne naloge sledijo strukturi dela. V prvem poglavju so cilji opredeliti time in njihove vrste, proučiti delovanje timov z vidika motiviranja,

komuniciranja, vloge oseb v timu in nagrajevanja ter analizirati vpliv krize COVID-19 na timsko delo ter na kratko proučiti pomen timskega dela na primeru dveh podjetij Googla in Facebooka. V drugem poglavju pa so cilji predstaviti timsko delo v podjetju GEN-I in v enem oddelku, IT-službi, ter ga poglobljeno analizirati s pomočjo intervjujev z vodilnima osebama.

1 TIMSKO DELO

1.1 Definicija in pomen timskega dela

Podati pravo definicijo za timsko delo je težko, saj obstaja vrsta različnih pojmovanj. Lahko začnemo s pogledom v slovar, kjer pridobimo prevod "sodelovanje med ljudmi, ki delajo skupaj na nalogi". Ena izmed definicij opisa timskega dela je lahko tudi: sodelovanje skupine ljudi v smeri skupnega cilja, ki ustvarja pozitivno delovno vzdušje in se medsebojno podpira ter združuje individualne sposobnosti posameznikov za večjo učinkovitost ekipe. Rosen, Dietz, Yang, Priebe in Pronovost (2015) opredeljujejo timsko delo kot dinamično interakcijo med člani tima na podlagi dogodkov koordiniranja in komunikacije. Tim sestavljajo dva ali več posameznih članov s specifičnimi nalogami, ki sodelujejo medsebojno in prilagodljivo pri doseganju skupnega cilja.

Carettas (2009) pa opisuje timsko delo kot proces, pri katerem se prepletejo prednosti in slabosti članov, ki se uporabijo, kadar mora tim zaznati težave in jih rešiti. Ko so okoliščine izziva oziroma situacije prepoznane, tim prične z manipulacijo in oblikovanjem procesov, ki temeljijo na podlagi vrednot in prepričanj tima, ki nato prinašajo rezultate.

Zaradi vpliva, ki ga ima timsko delo na poklicno uspešnost, je bil pomen timskega dela za organizacije ena glavnih tem mnogih raziskav. Razlog za pozornost je dejstvo, da praktični koncept timskega dela zelo vpliva na uspešnost katere koli organizacije in zaposlenih, ki delajo v njej. Nekateri raziskovalci so timsko delo opredelili kot bistveno poklicno spretnost, ki jo organizacija potrebuje za uresničevanje vizij, ciljev, načrtov ter spodbudo zaposlenih za boljše delovanje (Sanyal & Hisam, 2018).

Pomembno je razlikovati med **timi** in **skupinami**. Razlike so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Niso vse skupine timi: kako prepoznati razlike

Skupina	Tim
Avtoritativen, jasno usmerjen vodja	Deljene vloge vodenja
Individualna odgovornost	Individualna in medsebojna odgovornost
Namen skupine je opredeljen kot širše poslanstvo organizacije	Specifični namen ekipe, ki ga ekipa opravi
Posamezni delovni produkti	Skupni delovni produkti

se nadaljuje

Tabela 1: Niso vse skupine timi: kako prepoznati razlike (nad.)

Vodi učinkovite sestanke	Spodbujanje odprte razprave in aktivno sodelovanje na sestankih za reševanje problemov
Merjenje učinkovitost s posrednim vplivom na druge	Učinkovitost dela se meri neposredno z ocenjevanjem kolektivnega izdelka
Vodja diskutira, odloča in delegira	Skupna diskusija, odločanje in delovanje

Vir: Smith & Imbrie (2004).

1.2 Vrste timov

V vsakemu podjetju obstajajo različne vrste timov. Iorhen (2019) navaja pet oblik timov v organizacijah:

- **medfunkcijski timi:** pri teh timih sodelujejo zaposleni na isti hierarhični ravni iz različnih oddelkov zaradi reševanja posameznih problemov, usklajevanja posameznih projektov, razvijanja idej in povečanja produktivnosti;
- **timi za reševanje problemov:** sestavljeni timi s strani organizacije za izmenjavo idej, razpravljanje o načinih izboljšave procesov in metod v organizaciji, nudijo pomoč organizaciji s ponujanjem rešitev pri operativnih nalogah;
- **funkcijski timi:** vodje v različnih oddelkih si vključno s podrejenimi prizadevajo za izboljšanje delovnih aktivnosti in reševanje specifičnih problemov, ki vplivajo na določen oddelek;
- **samovodeni timi:** sestavljeni iz nekaj zaposlenih, katerih cilj je načrtovati, organizirati, nadzorovati in dokončati delovne procese brez večjega vpletanja s strani vodij, zaposleni prevzamejo celotno odgovornost za procese, ki so sicer v domeni vodij;
- **virtualni timi:** člani tima prihajajo iz različnih geografskih območij, ki so povezani s sodobno komunikacijsko tehnologijo (videokonference, e-pošta, WAN) za diskutiranje in reševanje problemov, ki imajo vpliv na organizacijo.

Cohen in Bailey (2019) navajata štiri vrste timov, ki se pojavljajo v današnjih organizacijah. Prikazani so v tabeli 2.

Tabela 2: Vrste timov po Cohenu in Baileyu

Vrste timov	Opis
Menedžerski timi	So odgovorni za uspešno vodenje oddelkov in zagotavljanje usmeritve nižjim oddelkom. Vodi jih skupina menedžerjev.
Projektni timi	Imajo določene specifične naloge, ki jih je potrebno opraviti v določenih časovnih obdobjih.
Delovni timi	So odgovorni za proizvodnjo dobrin in izvajanje storitev.
Vzporedni timi	Delujejo vzporedno s formalno organizacijsko strukturo, ter dajejo predloge in priporočila menedžmentu za izboljšave.

Vir: Cohen & Bailey (2019).

1.3 Prednosti in slabosti dela v timu

Delo v timih ni enostavno, saj zahteva določeno znanje, odnos in spretnosti, ki posamezniku omogočajo prilagajanje in soočenje v točno določeni situaciji čim bolj neodvisno, učinkovito in fleksibilno. Če posameznik ne poseduje naštetih kompetenc, bo v prihodnosti težje pridobil spretnosti in sposobnosti, ki so potrebne za delo in sodelovanje z ostalimi. Pri posameznikih, ki nimajo teh sposobnosti, se težave pojavljajo predvsem v organizacijah, ki temeljijo na timskem delu (Nadal, Mañas, Bernadó & Mora, 2015). V tabeli 3 so prikazane prednosti in slabosti timskega dela.

Tabela 3: Prednosti in slabosti timskega dela

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • delovno vzdušje, sooblikovanje organizacijske klime • naloge in cilji so jasni vsem udeležencem • člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj se od njih pričakuje • pripadnost timu • člani tima so zadovoljni in ponosni, da so del tima • komuniciranje je obsežno, spontano, odprto, dvosmerno • demokratično vodenje • tim sprejema razlike v mišljenju • kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno • večino sklepov sprejemajo z usklajevanjem, • tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih • vsak posameznik prispeva svoje znanje in informacije, ki jih ima tim, in so praviloma večje, kakor je znanje katerega koli člana 	<ul style="list-style-type: none"> • prevlada člana v diskusiji • težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela • razpršena odgovornost • pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši • v timih pogosto prihaja do ekstremnih odločitev • potrebno je veliko časa in sredstev • možni konflikti med člani lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšajo učinkovitost • zaradi prijateljskega odnosa lahko pride do poenotenja mišljenja, blokiranja pretoka intelektualne energije, zaviranja generiranja novih idej, kritika in inovativnost sta minimalni

Vir: Roter (2009).

1.4 Komuniciranje v timu

Uspeh in sposobnost ekipe temeljita na dobri komunikaciji. Za dobro komunikacijo se mora vsaka ekipa naučiti in uskladiti na štirih področjih (Maxwell, 2003):

- **Od vodje do članov ekipe:** pri komunikaciji s svojimi zaposlenimi mora biti vodja konsistenten, saj člane ekipe najbolj zmede vodja, ki se ne zna zbrati. Vodja mora biti jase, ker ekipa ne more delati, če ne ve, kaj želi vodja. Vodja se mora obnašati vljudno, saj si vsakdo zasluži spoštljivo ravnanje ne glede na položaj, z vljudnostjo pa se lahko določi ton komunikacije za celotno organizacijo. Vodja ne sme nikoli pozabiti, da so ekipe vedno odraz svojega vodje.
- **Od članov ekipe do vodje:** v svoji ekipi si vodje želijo imeti ljudi, ki komunicirajo neposredno in odkrito z njim, ne pa prikimavanje vsakemu predlogu z njegove strani. Člani ekipe pa morajo znati pokazati spoštovanje do vodje pri neposredni komunikaciji.
- **Med člani ekipe:** za uspeh morajo vsi člani komunicirati za skupno dobro. Člani morajo biti nezamerljivi, dostopni in predvsem v oporo drugim. Nekdanji predsednik ZDA John F. Kennedy je uporabil za opis medsebojne pomoči stavek: »Ne sprašujte, kaj vaši kolegi lahko naredijo za vas, raje vprašajte, kaj vi lahko naredite zanje.«
- **Med ekipo in javnostjo:** komunikacija ni pomembna samo znotraj ekipe, ampak tudi z zunanjim svetom (stranke, kupci, itd.). Ekipa morajo biti v tem elementu dovezetne, odzivne in objektivne. Ljudje od zunaj tako začutijo, da so dobro sprejeti in so zato tudi hvaležni.





Parker (2009) navaja, da obstaja kritičen odnos med komunikacijo in zaupanjem. Kadar se med člani ekipe vzpostavi zaupanje, to privede do dejstva, da se lahko drug na drugega zanesejo, da učinkovito opravijo svoje delo, spoštujejo njihove obveznosti, sporočajo verodostojno oceno pri nastalih situacijah, ohranijo zaupnost o diskutiranih pogovorih, podpirajo delo ekipe. Kadar komunicirajo z delničarji, v komunikaciji brez zadržkov razpolagajo s svojimi veščinami za pomoč drugim, svoje mnenje povedo neposredno in pripisujejo zasluge ljudem za dobro opravljeno delo.

1.5 Vloge oseb v timu

Vsak član ima v timu dve vlogi, to sta **funkcionalna** in **timska** vloga. Funkcionalna vloga izhaja iz strokovnega znanja in iz izkušenj posameznika. Belbin (v Zakrajšek, 2015) je timsko vlogo opredelil kot vedenjske vzorce posameznika, razvite v skupini, in načine, s katerimi vstopa v interakcijo z ostalimi člani tima. Timska vloga pa je opisana kot prileganje posameznika v tim in ne, kakšno funkcijo ima v timu. Za uspešno delovanje timov znotraj organizacije morajo pri sestavi timov in z izbiro kandidatov iskati ravnovesje med vlogami. V tabeli 4 je opredeljenih devet timskih vlog po Belbinu, ki si jih organizacija prizadeva






zagotoviti pri sestavi timov, ter prikazuje posamezne značilnosti in teoretične podobnosti, ki se pojavljajo med vlogami (Zakrajšek, 2015).

Tabela 4: Timske vloge, njihove značilnosti, prednosti in možne slabosti

Timska vloga	Tipične značilnosti	Pozitivne lastnosti	Možne slabosti	Kdaj jih potrebujemo?
Izvajalec 	<ul style="list-style-type: none"> - konservativen - predvidljiv - vesten 	Dobre organizacijske sposobnosti, praktičen, trdo dela, samodiscipliniran, vesten, opravi tudi rutinska dela, sistematičen.	Nefleksibilen, se ne odziva na nepreverjene ideje, lahko tog, vztraja pri načelih, ne vidi novih priložnosti.	Kadar je potreben delovni in sistematični način reševanja problemov.
Koordinator 	<ul style="list-style-type: none"> - miren - samozavesten - obvladan 	Sposoben sprejeti ostale člane tima glede na njihove prednosti in brez predsodkov, močan čut za objektivnost, optimalno izkorišča vire, pozna prednosti in pomanjkljivosti članov ter skupine, je miren in stanovitven.	Povprečno inteligenčen in povprečno ustvarjalen, ni izrazito kreativen.	Kadar se je s problemom potrebno soočiti mirno.
Spodbujevalec 	<ul style="list-style-type: none"> - napet - dinamičen - družaben 	Sposoben delovanja pod pritiskom, visoko motiviran in vztrajen, spodbuja ostale člane, jim postavlja izzive.	Nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti, lahko nestrpen in napet, nepotrpežljiv, trmast in moteč za ostale člane.	Kadar imamo potrebo po spremembi.
Inovator 	<ul style="list-style-type: none"> - individualističen - resen - neortodoksen 	Genialen, bujna domišljija, inteligentnost in znanje, kreativen, domiseln, neortodoksen, rad se loteva zapletenih in težavnih problemov, lahko spregleda protokole in predpisane postopke.	Ne zanimajo ga sposobnosti realizacije, sanjaški.	Kadar je potrebno ustvariti predloge ter rešiti kompleksen problem.

se nadaljuje

Tabela 4: Timske vloge, njihove značilnosti, prednosti in možne slabosti (nad.)

<p>Raziskovalec virov</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - ekstravertiran - entuziastičen - radoveden - komunikativen 	<p>Sposobnost vzpostavljanja kontakta z ljudmi in raziskovanja novosti, sposobnost za soočanje z izzivi, odlično prepozna priložnosti, raziskuje ideje, ima dobre komunikacijske sposobnosti, predstavlja vez med skupino in okoljem.</p>	<p>Nagnjen k izgubi interesa po tem, ko prvotna navdušenost mine, nima pravih idej.</p>	<p>Kadar je potrebno vzpostaviti zunanji kontakt ter kasnejša pogajanja.</p>
<p>Kritik</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - trezno razmišljanje - nečustven - preudaren 	<p>Realen, analitičen, odloča se racionalno, s premislekom, razmišlja strateško in dolgoročno.</p>	<p>Primanjkuje mu inspiracije ali sposobnosti za motiviranje drugih, lahko je nečustven, pretirano kritičen, brez občutka za okolico, dlakocepski.</p>	<p>Kadar je uspeh ali neuspeh odvisen od relativno majhnega števila kriznih odločitev.</p>
<p>Timski delavec</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - socialno usmerjen - blag - občutljiv 	<p>Ima sposobnost odzivanja na ljudi in situacijo, dviguje timski duh, pomembno mu je vzdušje v skupini, motijo ga nesporazumi, bori se za pravice drugih, je razumevajoč in zna prisluhniti.</p>	<p>V kritičnih situacijah neodločen, hitro zapade pod vpliv močnejšega.</p>	<p>Pod vodilnim režimom, kjer so konflikti pogosti ali navidezno zatrti.</p>
<p>Dovrševalec</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - natančen - metodičen - vesten - prizadeven 	<p>Sposobnost izpeljati stvari do konca, perfekcionista, pazi, da se ne dogajajo napake, da se skupina drži rokov, ne mara površnosti, netočnosti.</p>	<p>Nagnjenost k zaskrbljenosti zaradi majhnih stvari, lahko nestrpen in perfekcionista.</p>	<p>Kadar delovne naloge zahtevajo natančnost in visoko koncentracijo.</p>
<p>Strokovnjak</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - strokoven - nezainteresiran za druge - resen - samodiscipliniran - učinkovit 	<p>Umirjen, notranje motiviran, ima poglobljena specialistična znanja, pogloblja znanje.</p>	<p>Njegov prispevek je ozek, lahko se preveč zadržuje pri tehničnih podrobnostih in tehnologijah, praviloma ga ne zanima delo z drugimi.</p>	<p>Kjer je produkt ali storitev organizacije osnovana na določenih redkih veščinah ali znanju.</p>

Vir: Zakrajšek (2015).

Ena večjih prednosti učinkovitih ekip je ravno prava mešanica različnih talentov in sposobnosti članov. Učinkovite ekipe so sposobne uporabiti različne osebnosti in pristope za različne situacije, vendar to deluje le, če je kombinacija članov tima uravnotežena. Delovni timi so pogosto oblikovani brez zavestnih prizadevanj pri zagotavljanju ravnotežja timov, vendar se menedžerji čedalje bolj zavedajo pomena ravnotežja v timih in vlagajo več truda v ta vidik. Tim je potrebno začeti graditi z dobro izbiro ljudi. Tako kot mora glavni kuhar izbirati med sestavinami, zagotoviti kakovost in določiti pravilne količine, tako mora snovalec tima najti optimalno razmerje med spretnostmi in sposobnostmi zaposlenih (Woodcock, 2017).

1.6 Doprinos dobrega tima za podjetje

Tim potrebuje pravo mešanico tehničnih sposobnosti in socialnih veščin, ravno pravo število članov, optimalno zasnovane naloge, procese ter norme, ki odvrtačajo destruktivno obnašanje in spodbujajo pozitivnost. Uspešni timi vključujejo člane z ravnovesjem spretnosti. Ni potrebno, da je vsak posameznik strokovnjak tehničnih in socialnih veščin, ampak tim potrebuje zdrav odmerek obeh. Dobre lastnosti so razlike v starosti, znanju, spolu, rasi, raznolikih pogledih in perspektivah o stvareh. Vse našteto pripomore v ekipi pri kreativnosti in odpravljanju enosmernega razmišljanja (Haas & Mortensen, 2016). Svetlik in drugi (2009) navajajo, da številni avtorji priporočajo delo v majhnih skupinah, ki obsegajo od pet do deset članov, ki naj bi preraščale v delovne time. Lastnosti dobrih timov so naštete v tabeli 5.

Tabela 5: Lastnosti dobrih timov

Lastnosti dobrih timov	
Vsak član tima pozna svojo vlogo, se zaveda odvisnosti od drugih članov in tega, da je mogoče skupne cilje dosegati le s sodelovanjem vseh. V timu naj zato ne bi bilo preprirov in medsebojnega izigravanja članov.	Člani se medsebojno podpirajo pri razvoju sposobnosti in njihovi uporabi pri delu.
Člani se identificirajo z delom in združujejo moči za uresničitev skupnih ciljev, ki so jih sooblikovali.	Člani se trudijo morebitne konflikte reševati hitro in konstruktivno.
V timih se sproščajo znanje in talenti, kar vodi k izvirnim rešitvam.	Obravnavajo jih kot nekaj normalnega, kar lahko vodi tudi k novim in ustvarjalnim rešitvam.
Med člani tima vlada ozračje zaupanja in medsebojnega spodbujanja pri izražanju posebnih mnenj, predlogov, občutkov, nestrinjanja in vprašanj.	Člani sodelujejo pri odločitvah in hkrati priznavajo vodji vlogo arbitra in odločevalca v nujnih primerih.

Vir: Svetlik in drugi (2009).

1.7 Nagrajevanje timov v podjetju

Nagraditi zaposlene udeležene pri skupnih dosežkih spada pod pomembnejše sodobne smernice za razvoj plačnih sistemov. Na voljo so različni programi povezovanja plač z

uspešnostjo, ki se nanašajo na manjše ali večje skupine oziroma na celotno podjetje. V tabeli 6 so podrobneje prikazani klasični programi nagrajevanja.

Tabela 6: Klasični programi nagrajevanja

Klasični programi nagrajevanja
Programi razdelitve prihrankov (angl. gain-sharing) se uporabljajo za zniževanje stroškov in so namenjeni predvsem k spodbujanju storilnosti zaposlenih. S prihranki, ki jih ustvarijo zaposleni, dobijo izplačan dodatek k plači po vnaprej dogovorjenem obdobju.
Udeležba v dobičku (angl. profit-sharing) temelji na ideji, da se v podjetju konec poslovnega leta z izračunom doseženega dobička del tega razdeli med zaposlene.
Nagrado za dosežene poslovne cilje (angl. success sharing) uvajajo podjetja v program zaradi želje po čim večjem približanju dejanski uspešnosti podjetja, saj program temelji na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Ciljem se glede na njihovo pomembnost in težavnost pripisujejo različna teža.

Vir: Svetlik in drugi (2009).

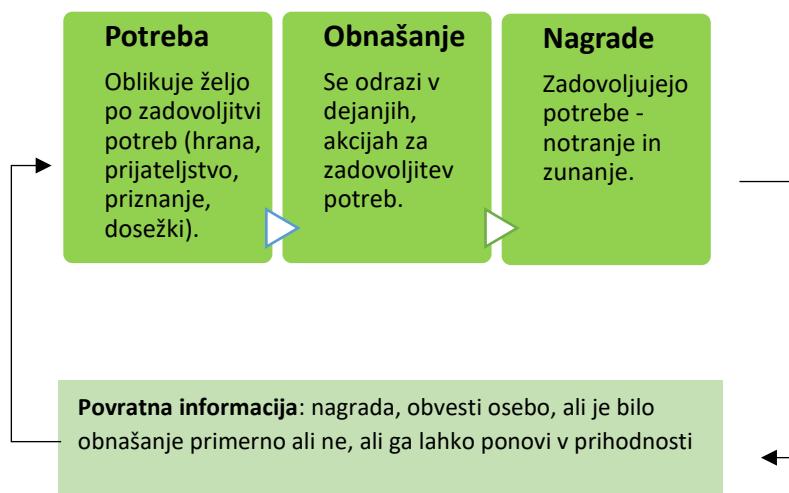
Dimovski in drugi (2014) navajajo, da je najnovejši trend v motivaciji po Daftu in Marcicevi opolnomočenje, kar je prenos moči na zaposlene. Bistvo tega je delegiranje moči in pristojnosti zaposlenim na podrejene v organizaciji. Zaradi povečanja moči se zaposlenim poveča tudi motivacija za izpolnitev nalog, saj je ljudem omogočena prosta izbira, kako bodo delali, s tem pa izboljšujejo svojo učinkovitost. Zaposlenim morajo biti na voljo vse informacije o rezultatih poslovanja podjetja, da lahko z znanjem in spretnostmi sprejemajo pomembne odločitve. Potek nagrajevanja je na podlagi uspeha organizacije kot celote.

1.8 Motivacija timov v podjetju

Besedo motiv opisujemo kot potrebo ali željo, da nekaj naredimo. Motivacija izvira iz latinščine in pomeni premikati. Vprašanje, s katerim se ukvarja psihologija motivacije, je, kaj nas je privedlo, da nekaj naredimo ali ne naredimo. V motivaciji vidimo, zakaj nekateri ljudje podobnih sposobnosti dosegajo različne rezultate. Razvidno je, da je v veliki meri naša motivacija usmerjena k prijetnim stvarim, neprijetnim stvarim pa se izogibamo (Jaušovec, 2010).

Dimovski in drugi (2014) opisujejo motivacijo kot sile znotraj ali zunaj osebe, ki privedejo navdušenje za neko početje in zaradi tega tudi vztrajamo. Zaradi vpliva motivacije na produktivnost mora menedžer uskladiti cilje posameznikov s cilji organizacije na način, da zaposleni z doseganjem svojih ciljev delujejo v smeri doseganja ciljev v organizaciji. Bistveno je, da menedžer razume, zakaj ljudje pri določenem početju vztrajajo, kaj jih spodbuja k dejanjem in kaj vpliva na njihova dejanja. Slika 1 prikazuje preprost model motivacije.

Slika 1: Preprost model motivacije



Vir: Dimovski in drugi (2014).

1.8.1 Vsebinske teorije motivacije

Poznavanje različnih vsebinskih teorij motiviranja je za menedžerje pomembno, saj pojasnjuje motive ljudi in vzroke zanje. Dimovski in drugi (2014) navajajo tri vsebinske teorije motiviranja:

- teorijo hierarhije potreb po Maslowu
- Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in
- McClellandovo teorijo pridobljenih potreb.

V nadaljevanju na kratko opisujem navedene teorije.

1.8.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Teorija hierarhije potreb po Maslowu v ospredje postavlja hierarhijo človeških potreb in spada med najbolj znane motivacijske teorije (Dimovski in drugi, 2014). Pri tej teoriji se človek s svojimi aktivnostmi in motivi pomika navzgor po piramidi s prizadevanjem za zadovoljevanje višjih potreb, kadar je nižja stopnja zadovoljena. Tabela 7 prikazuje pet glavnih skupin oziroma ravni potreb.

Tabela 7: Hierarhija potreb po Maslowu

Potrebe	Opis
1. Fiziološke potrebe	Zajemajo osnovno raven človeških potreb, kot so hrana, voda in spolni odnosi. V okolju organizacije gre za potrebo po gretju, zraku in osnovni plači, ki omogoča preživetje.
2. Potrebe po pripadnosti	Želja po sprejetju s strani družbe, imeti prijatelje, pripadati skupini in biti ljubljeni. Z vidika organizacije se odraža kot želja po dobrih odnosih s sodelavci.
3. Potrebe po varnosti	Potreba po varnem fizičnem okolju brez groženj. Z vidika delovnega mesta potrebe zajemajo varno delo, dodatne bonuse in zagotovljeno delovno mesto.
4. Potrebe po samospoštovanju	Želja po moči, ugledu v družbi. Gledano iz organizacije gre za željo po priznanju prispevkov organizaciji, po povečani odgovornosti in višjem statusu.
5. Potrebe po samouresničitvi	Predstavlja potrebo v smislu realizacije svojega polnega potenciala, povečanje kompetentnosti in osebne rasti. V organizaciji se izraža kot potreba rasti v kreativnosti in usposabljanja za prihodnje izzive.

Vir: Dimovski in drugi. (2014).

1.8.1.2 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija potreb je tesno povezana s teorijo učenja, saj McClelland trdi, da se potrebe priučijo ali pridobijo skozi vrsto dogodkov, s katerimi se ljudje srečujejo v svojem okolju in kulturi (Osemeke & Adegboyega, 2017). Poudaril je, da se ljudje, ki imajo določeno potrebo, obnašajo drugače kot tisti brez potrebe. Potrebe je razdelil v tri skupine, ki so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: McClellandova teorija pridobljenih potreb

Potrebe	Opis
Potreba po moči	Želja po vplivu na druge in imeti kontrolo nad njimi.
Potreba po dosežkih	Prizadevanje za doseganje najvišjih standardov med opravljanjem ali dokončanjem kompleksnih nalog.
Potreba po pripadnosti	Želja po pripadnosti v skupini in prijaznih medsebojnih odnosih.

Vir: Osemeke & Adegboyega (2017).

1.8.1.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je razdelil motivacijo in delovno zadovoljstvo v dve skupini, imenovani motivatorji in higieniki (Osemeke & Adegboyega, 2017). Menedžerji z uporabo higienikov vplivajo na stopnjo nezadovoljstva na delovnem mestu in jo odpravljajo. V skupino higienikov so vključeni medosebni odnosi, plačilo, delovni pogoji ter politika podjetja. Z motivatorji pa se dosega visoko motivacijo, saj ob njihovi prisotnosti zaposleni postanejo bolj motivirani in zadovoljni. Motivatorji so vključeni v potrebe višjega ranga z vplivanjem na zadovoljstvo pri delu in vključevanjem priznanj, dosežkov, odgovornosti in priložnosti za rast (Dimovski in drugi, 2014).

1.8.2 Procesne teorije motivacij

Procesne teorije opredeljujejo odločitve zaposlenih pri izbiri obnašanja za zadovoljitev potreb in določajo, katere izbire so bile uspešne. V tabeli 9 so predstavljene štiri temeljne procesne teorije (Dimovski in drugi, 2014).

Tabela 9: Procesne teorije motivacij

Procesne teorije motiviranja	Opis
Teorija postavljanja ciljev	Specifično postavljeni cilji organizacije, ki zaposlenim predstavljajo izziv, povečujejo motivacijo in uspešnost pod pogojem, da zaposleni dobivajo povratne informacije o napredovanju pri doseganju teh ciljev.
Vroomova teorija pričakovanj	Osredotočena na proces razmišljanja, kako priti do nagrade s strani zaposlenih. Teorija je osnovana na odnosu med trudom posameznika, njegovimi dosežki in željo po rezultatih v povezavi z dobrimi dosežki.
Adamsova teorija enakosti	Usmerjena na posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjanju z drugimi. Enakost je ocenjena s strani ljudi kot razmerje outputov (priznanja, bonusi, plače, napredovanj) in inputov (trud, sposobnost, izobrazba, izkušnje).
Skinnerjeva teorija okrepitve	Se usmerja na razmerje med obnašanjem in posledicami. Z nagrado ali kaznijo lahko spreminjamo vedenje posameznikov.

Vir: Dimovski in drugi (2014).

1.9 Timsko delo: COVID-19, Google in Facebook

1.9.1 COVID-19

Kaul in Yadav (2020) pravita, da smo danes na takšen ali drugačen način obkroženi s tehnologijo. Zaradi izbruha COVID-19 se je odvisnost od tehnologije povečala za desetkrat in je v teh težkih časih delovala kot darilo za podjetja v smislu prehoda iz tradicionalnega delovnega mesta na delo od doma. Vendar je pri tem treba opozoriti, da lahko preusmeritev k virtualnim delovnim mestom negativno vpliva na organizacijo. Vidnejše negativne posledice so pomankanje socialnih interakcij, komunikacijski problemi, slabšanje organizacijske kulture itd. Večina organizacij se je odločila za počasno strateško preusmerjanje na delo od doma oziroma na oddaljeno delovno okolje z upoštevanjem pomembnih vidikov, kot so organizacijska kultura, motiviranje in angažiranje zaposlenih ter iskanje načinov, kako ne bi izgubili teh pomembnih vidikov svoje organizacije, saj bi prehod na delo od doma zelo otežili. Vendar z nenadno spremembo na oddaljeno delovno mesto organizacije niso imele časa načrtovati, kako ohraniti vse pomembne zadeve in vidike. COVID-19 je povzročil prav nenadno prisilno delo od doma, ki lahko negativno vpliva na kulturo podjetja. Kultura podjetja pa je nujna, če želi podjetje spodbujati timsko delo. Nedavno narejena študija je pokazala, da pomankanje tesnih stikov med zaposlenimi in ločenost timov vodi v pomankanje grajenja medsebojnih odnosov in poslabša učinkovitost

timskega dela, saj se zaposleni preko daljave slabše spopadajo s pisarniško politiko, ker imajo pomisleke, da sodelavci za hrbtom lobirajo in govorijo slabe stvari o njih.

1.9.2 Google

Hu-Chan (2018) opisuje, da se je kadrovska služba pri Googlu odločila preučiti, kaj je bil vzrok za uspeh najuspešnejših timov. Lotili so se preučevanja lastnosti 180 timov v podjetju in anketirali več kot 200 zaposlenih po celem svetu. Ko so dobili rezultate, so bili presenečeni. Izkazalo se je, da vzrok ni čarobna kombinacija spretnosti, individualna kakovost ali izobraženost kadrov, ampak nekaj več. Uspeh ekipe ni bil odvisen niti od tega, kdo jo sestavlja, ampak od počutja zaposlenih ob pripadanju timu, kar je privedlo do medsebojnega sodelovanja, strukturiranega dela in doprinosa k timu. Uporabljenih je bilo veliko različnih tehnik, ki so prispevale k uspešnosti, toda Google je odkril najpomembnejšo, to je "psihološka varnost". Google psihološko varnost definira kot stanje počutja. Člani tima imajo občutek, da lahko tvegajo brez negotovega počutja in sramote. Počutijo se varne pred drugimi člani. To je pomembno, saj se ne bojijo neuspeha, zato postanejo kreativni in inovativni ter odprti za preizkus novih stvari s prizadevanjem postati najboljši tim.

1.9.3 Facebook

Sullivan (2013) opisuje Facebookovo delovno okolje kot stoodstotno osredotočeno na timsko delo, kjer je večina ekip sestavljena iz manjših skupin (približno šest članov), določene pa obsegajo tudi do 30 članov. Skoraj vse deluje na osnovi projektov. Inženir običajno ostane in usmerja skupino, dokler projekt ni končan, hkrati pa svetuje več timom hkrati. S projektnim delom je delovanje organizacije tekoče, saj se večina ekip po opravljenem projektu razpusti. Ta način delovanja omogoča, da se skoraj vsi zaposleni poznajo, sodelujejo z več različnimi sodelavci na različnih projektih, kar posledično zmanjšuje nastanek prepegosto nastalih običajnih korporativnih silosov.

2 ANALIZA TIMSKEGA DELA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

2.1 Predstavitev podjetja GEN-I

Osnovni podatki o podjetju so predstavljeni v tabeli 10. Skupina GEN-I je bila ustanovljena leta 2004 in ima sedež v Krškem. Skupina ima 16 hčerinskih družb in spada med najhitreje rastoče in inovativne udeležence evropskega energetskega trga. Skupina GEN-I je z družbami aktivna na trgih Avstrije, Srbije, Bolgarije, Italije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Kosova, Albanije, Severne Makedonije, Turčije, Grčije, Gruzije, Ukrajine in Slovenije.

Tabela 10: Osnovni podatki o podjetju

Kategorija	Podatki
Ime podjetja:	GEN-I, trgovanje in prodaja električne energije, d. o. o.
Naslov:	Vrbina 17, 8270 Krško
Matična številka:	1587714
Osnovni kapital:	19.877.610,00 EUR
Leto ustanovitve:	2004
Predsednik uprave:	dr. Robert Golob

Vir: GEN-I (2020a).

Glavne dejavnosti Skupine GEN-I so dobava električne energije in zemeljskega plina končnim odjemalcem, trgovanje z električno energijo in zemeljskim plinom, odkup električne energije od proizvajalcev obnovljivih virov energije in sproizvodnje toplote in elektrike, izvajanje storitev samooskrbe ter energetske učinkovitosti za fizične in pravne osebe ter zagotavljanje naprednih storitev poslovnim partnerjem in odjemalcem. GEN-I je mlad kolektiv, saj je povprečna starost zaposlenih okoli 35 let. Družba GEN-I, s sedežem v Sloveniji, je od leta 2016 v lasti dveh družbenikov: družbe GEN energija, d. o. o., in GEN-EL naložbe, d. o. o. Družbenika si delita enakomerno lastništvo, vsak 50 % družbe (GEN-I, 2020a).

Poslanstvo podjetja temelji na zanesljivem partnerstvu, saj s profesionalnim in inovativnim pristopom učinkovito tržijo energente tako, da proizvodnim virom omogočajo konkurenčno odkupno ceno, končnim odjemalcem pa zagotavljajo kakovostno storitev, zanesljivo oskrbo in obvladovanje stroškov nakupa energije. **Vizijo** pa usmerjajo k najboljši izbiri, saj nameravajo do leta 2030 postati najprodornejši in najzanesljivejši akter na energetskem trgu jugovzhodne Evrope. Želijo biti najboljša izbira za vse segmente energetske verige – optimiziranje proizvodnje, trgovanja in optimiziranje porabe energentov (GEN-I, 2020a).

V tabeli 11 je naštetih in opisanih nekaj pomembnejših priznanj oziroma dogodkov, ki so se za podjetje zgodili v letu 2019.

Tabela 11: Priznanja po mesecih

Mesec	Priznanje
Januar	Priznanja za najuglednejšega delodajalca v panogi energetika in elektroindustrija.
Marec	Tudi v letu 2019 so spadali med najboljše trgovce v Evropi. V raziskavi Risk & Energy Risk 2019 so zasedli 1. mesto v skupini vzhodnoevropskih trgovcev z električno energijo in visoko 2. mesto med vsem evropskimi trgovci.

se nadaljuje

Tabela 11: Priznanja po mesecih (nad.)

April	GEN-I se pojavi v svetovno priznani reviji Time Magazine o novih pravilih igre na področju zelene energije.
Maj	Že šestič zapored izbran za najbolj zaupanja vredno blagovno znamko Trusted Brand 2019 med dobavitelji elektrike.
December	Prejemnik nagrade HR&M projekt leta 2019, podeljen s strani podjetja Planet GV za dobre in učinkovite prakse ravnanja z ljudmi pri delu. GEN-I že drugo leto zapored prejema priznanje Ugledni delodajalec v raziskavi največjega zaposlitvenega portala MojeDelo.

Vir: GEN-I (2020a).

2.2 Predstavitev timskega dela na primeru oddelka IT

Timi podjetja GEN-I so deljeni na oddelke, znotraj katerih se tudi oblikujejo. Timsko delo je opaziti v vsakem oddelku (IT-služba, računovodstvo, strateški kontroling, klicni center, kadrovska služba, pravna služba, služba za analizo trgov itd.)(GEN-I, 2020b). Vsak oddelek ima tudi svojega vodjo, ki članom dnevno sproti dodeljuje naloge, svetuje in jih usmerja k doseganju zastavljenih ciljev. Na kratko bom predstavil, kako poteka timsko delo v oddelku IT, kjer so nedolgo nazaj začeli posvečati več pozornosti timskem delu.

S pojmom tim, so se v IT-službi prvič srečali ob reorganizaciji službe leta 2018 (GEN-I, 2020b). Služba se je razdelila na dve področji, in sicer IT-operativa in IT-razvoj, znotraj posameznega področja pa so se oblikovale ekipe, katerih člani zasledujejo skupne cilje. Posamezna ekipa je sestavljena iz 3–7 oseb, kar nudi zaščito v primeru izgube ključne osebe. Individualno delo (npr. odsotnost) torej ne vpliva na delo celotne ekipe. Prav tako pa takšna velikost ekipe pozitivno vpliva na motivacijo in povezanost znotraj ekipe. Če ekipa preraste 7 oseb, se razdeli v dve novi ekipi, podobno pa se ekipe združujejo v primeru, ko sta v posamezni ekipi le en ali dva člana. Prehajanje posameznikov med ekipami je enostavno.

Vodja ekipe razpolaga z viri, ki so mu bili dodeljeni glede na potrebe in prioritete s strani vodje področja. Vodja ekipo koordinira, skrbi za kakovostno izvedbo zadanih nalog in ustrezno porabo virov. Preostale naloge in odgovornosti vodje pa so (GEN-I, 2020b):

- skrb za vsebinski razvoj sodelavcev,
- priprava razvojnih nalog in projektov skupaj z naročniki/procesno analitiko,
- uskladitev prioritet in terminskega načrta razvojnih nalog in projektov s poslovnimi nosilci ter odgovornost za izvedbo v dogovorjenem roku,
- razporejanje članov ekipe na razvojne naloge,
- koordinacija zunanjih izvajalcev,

- obveščanje o statusu razvojnih nalog,
- uskladitev kadrovskih potreb z vodji razvojnih področij,
- priprava razvojnega načrta ekipe ter izvajanje.

Glede na velikost področja in raznolikost ciljev za posamezno področje določijo enega ali več koordinatorjev področja (GEN-I, 2020b). Koordinatorji skrbijo za razvoj sodelavcev, umestitev sodelavcev v ekipe, načrtovanje in komuniciranje o izvedbi zadanih nalog ter sledijo ciljem področja. Naloge in odgovornosti, s katerimi se sooča koordinator področja, so skrb za tehnološki razvoj sodelavcev in usmeritev na karierni poti (izobraževanje, premiki med vsebinskim področji, izvedba razvojnih razgovorov), skrb za razvoj, skladen z dobrimi razvojnimi praksami in standardi, upravljanje z razvojnimi viri (dodelitev razvojnih virov vsebinskim in projektnim ekipam) ter priprava kadrovskega načrta in njegovo izvajanje.

2.3 Metodologija

Praktični del zaključne strokovne naloge temelji na dveh intervjujih, ki sta bila izvedena 24. 7. 2020, in sicer z vodjo IT (informacijske tehnologije) službe Klemnom Pleškom in strokovno sodelavko za kadre Gordano Ciganović. Intervjuja sta sestavljena iz 10 enakih vprašanj, ki so predstavljena v Prilogi 1. Za enaka vprašanja sem se odločil, saj sem z intervjujem strokovne sodelavke za kadre pridobil odgovore, ki se navezujejo na podjetje kot celoto, z intervjuvanjem vodje IT-službe pa sem pridobil podrobnejši vpogled, kako poteka timsko delo v IT-oddelku. Razlog, da sem izbral kvalitativno raziskavo, je, da lahko na lažji način pridobim relevantne podatke, saj je večja možnost za osredotočanje na specifične situacije in neposredno pridobivanje odkritih odgovorov s strani sogovornika.

2.4 Analiza intervjuja

Pri obeh intervjujih so bila postavljena vprašanja odprtega tipa. Tako vodja IT-službe kot tudi strokovna sodelavka za kadre sta imela pri odgovarjanju na vprašanja prosto pot. Cilj intervjujev je ugotoviti pomen timskega dela za podjetje in kako se timi med seboj povezujejo pri vsakodnevnih opravkih, hkrati pa sem dobil informacije iz prve roke, ki so mi bile v pomoč pri oblikovanju lastnih zaključkov in priporočil za izboljšanje timskega dela v podjetju GEN-I, in prišel do zaključka. V nadaljevanju najprej analiziram intervju s strokovno sodelavko za kadre in nato z vodjem IT-službe.

2.4.1 Analiza intervjuja s strokovno sodelavko za kadre

Z intervjuvanjem Gordane Ciganović sem pridobil odgovore, ki so vezani na podjetje kot celoto in ne samo na oddelek. Pri prvem vprašanju sem izvedel, da je pri podjetju GEN-I zaposlena že skoraj 9 let na delovnem mestu strokovne sodelavke za kadre. Zaključila je študij na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za družbene vede in pridobila naziv univerzitetna diplomirana sociologinja (kadrovsko-menedžerske smeri).

Na vprašanje, kako vsakodnevno razporejajo delo med zaposlene, je odgovorila, da imajo različne vodje različen pristop pri vodenju svojih timov. Dodala je, da vodje stremijo k jasnemu postavljanju ciljev svojim sodelavkam in sodelavcem na način, da zaposleni poiščejo najboljšo pot za doseganje zastavljenih ciljev in verjame, da zaposleni s številnimi znanji in izkušnjami tvorijo najboljše rešitve in tako skupaj premagujejo izzive, ki jim jih ponuja poslovno okolje.

Nadaljeval sem z vprašanjema o poudarku podjetja na timsko delo in na kakšen način merijo uspešnost timov. Dejala je, da najboljše rezultate dosegajo prav z medsebojnim sodelovanjem in timskim delom. Verjamejo v moč skupine, kjer si vsak posameznik prizadeva za ekipni vrhunski rezultat in končno zmago. Pri merjenju uspešnosti timov meni, da rešena naloga ali izziv nista edina pokazatelja, ali je tim uspešen ali ne. Uspešnost timov prepoznavajo tudi preko dejavnikov, kot so vodenje tima, sodelovanje med člani tima, zaznavanje problemov v zvezi z zadano nalogo in izbiro najboljše rešitve ter preko zadovoljstva sodelavk in sodelavcev, ki so člani tima. Omenja tudi, da končni produkt tima ni edina pomembna komponenta, pomembna je tudi pot, ki jo je prehodil tim od začetne do končne točke. Vodje služb/oddelkov so tako v neposredni navezi z vodji in člani timov in poskušajo z redno komunikacijo spremljati dogajanje v timu.

O motiviranosti zaposlenih in načinu, kako jih motivirajo, je pojasnila, da je način delovanja Skupine GEN-I naravnano na medsebojno sodelovanje in skupinsko delo, saj so prepričani, da v okolju podjetja zmagovalec ni posameznik, ampak skupina. Ker verjamejo v moč skupine, že pri izbiri novih sodelavk in sodelavcev skušajo prepoznati kandidate, ki imajo nagnjenost do skupinskega dela. Opozorila je na dobre in slabe lastnosti vsake oblike dela in povedala, da je pri timskem delu zagotovo potrebno malo več prilagodljivosti in sprejemanja načina delovanja in dela drugih, ampak jim je praksa pokazala, da najboljše rezultate dosegajo, ko delujejo kot skupina, saj se takrat premore največ različnega znanja in tvorjenja najboljših rešitev. Za motivacijo zaposlenih je navedla pomembnost vizije. Vizijo oziroma smer, v katero gre podjetje, zaposleni v podjetju poznajo. Umestitev dela vsakega posameznika v vizijo in prepoznavanje doprinosa vsakega v celotni sliki je tisto, kar jih žene pri delu in kar se od njih pričakuje. Omenila je, da so v letu 2020 uvedli *GEN-I dialog* in ga tudi opisala. Glavne temelje ima v redni tedenski komunikaciji med vodjo in zaposlenim o jasno postavljenih kvartalnih ciljih. Vodje zaposlene seznanijo s cilji in jih pustijo, da se do določene mere sami odločajo za svoj pristop pri realizaciji ciljev. Zaposlenim dajo prostor, da sami poiščejo najboljše rešitve za doseg ciljev in jih pri tem spodbujajo ter jim zagotavljajo vodstveno podporo. Verjamejo, da s takšnim pristopom zaposlenim ponujajo priložnosti in možnosti za razvijanje lastnih potencialov. Obenem zaposleni tako preko dela uresničujejo svoje osebne in poklicne želje. Zaposlene spodbujajo k odprti komunikaciji in svobodnemu izražanju mnenja. Poudarila je pomembnost, ki jo imata rast in razvoj posameznika za uspešno delovanje podjetja, zato spodbujajo izobraževanja, usposabljanja, mentorstva, interno mobilnost zaposlenih, itd. Vzpostavljen imajo tudi sistem letnih napredovanj (2-krat letno) in nagrajevanj, s katerim prepoznavajo

uspehe, dosežke in presežke ob ponujenih delovnih pogojih, ki omogočajo zaposlenim dosego najboljših rezultatov.

Naslednji vprašanji sta se nanašali na pomembnost pozitivnega vzdušja in kje se pojavljajo največje ovire za uspešno delovanje timov ter kako jih premagujejo. Odgovarja, da tako kot na drugih področjih človekovega bivanja in delovanja, je pozitivno vzdušje tudi v podjetju pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost, medsebojno sodelovanje, rast, razvoj itd. Zavedanje, da je vsak zaposleni v Skupini GEN-I pomemben člen njihove zgodbe o uspehu, ustvarja pri vsakem od njih občutek osebnega zadovoljstva in dobrega počutja. Eden od pomembnih dejavnikov, ki vpliva na dobro organizacijsko klimo, je seznanjenost zaposlenih s skupnimi cilji. Zaposleni se zavedajo, kaj se od njih pričakuje in da rezultati vsakega posameznika vodijo k splošnim ciljem in uspešnosti organizacije. Želene rezultate dosegajo z uspešno komunikacijo med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi, spodbujanjem občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture, medsebojnim zaupanjem in sodelovanjem, poudarjanjem osebnega razvoja in rasti, itd. Vsi ti dejavniki skupaj vplivajo na pozitivno vzdušje v njihovi skupini. Odlično delovno klimo in sodelovanje med GEN-I zaposlenimi so v letu 2019 potrdili tudi s priznanjem najboljšega zaposlovalca med velikimi podjetji v okviru natečaja Zlata nit. Pri vprašanju o ovirah, ki se pojavljajo za uspešno delovanje timov, je povedala, da z vidika kadrovnika daje velik pomen medsebojnemu sodelovanju in dobrim odnosom med zaposlenimi. Verjamejo, da bo za uspešno delovanje timov potrebno krepiti večino dela z ljudmi in upravljanja z odnosi na tak način, da ti prinesejo najboljše rezultate timskega dela. Nadaljevala je, da se v podjetju zavedajo boljših rezultatov timskega dela v primerjavi z rezultatom seštevka individualnega dela vsakega posameznika v določenem timu. Doseči najboljši rezultat na ravni tima pa ni nekaj samoumevnega ali spontanega, zato je treba krepiti veščine, ki pripomorejo k doseganju najboljših rezultatov na ravni tima. Izpostavila je motivacijo članov tima, organiziranja in delegiranja dela, komuniciranja in reševanja konfliktov kot nekaj vsebin, ki so del večšin dela z ljudmi in upravljanja z odnosi, ki jim morajo pripisati pomen in jih krepiti, da bi še dvignili uspešnost delovanja timov.

Za konec intervjuja sem vprašal še za načine, kako spodbujajo komunikacijo med sodelavci in vpliv nenadnega pojava COVID-19 na podjetje. Povedala je, da uspešno medsebojno sodelovanje in timsko delo temeljita tudi na odkriti komunikaciji in izmenjavi vseh potrebnih informacij. Zaposlene spodbujajo, da delijo znanja in informacije z ostalimi sodelavci, ker s tem krepijo bazo znanja in obenem predajajo informacije, ki pripomorejo k tvorjenju pravih rešitev. Skupina GEN-I je od svojega začetka do danes intenzivno rastle glede števila zaposlenih. Spodbujanje komunikacije med zaposlenimi ter pretok informacij so pri uspešnem vključevanju novih kadrov v okolje podjetja imeli ključno vlogo. Sestanki v živo ali pa v virtualnem okolju so že ustaljena oblika delovanja podjetja, obenem pa vzpostavljajo okolja, kjer nudijo dostopnost in sledljivost informacij. Ker verjamejo, da so dobri medsebojni odnosi dejavnik, ki vpliva na pozitivno vzdušje v podjetju, spodbujajo tudi neformalna druženja zaposlenih na piknikih, novoletni zabavi, teambuildingih na ravni

služb/oddelkov, druženju ob jutranji kavi in na kosilu, skupnih vožnjah na službenih poteh, udeležbah na dogodkih, ki jih organizira športno društvo GEN-I itd. Sodelavke in sodelavce spodbujajo, da prepoznavajo zaposlene, ki najbolj izražajo vrednote GEN-I pri svojem delu, in sicer tako, da izbirajo GENIALCE leta. Za dokončanje zadnjega vprašanja o COVID-19 je nadaljevala, da je prehod na delo od doma tako velikega števila zaposlenih nekaj, česar niso načrtovali pred pojavom COVID-19. Ob pojavu epidemije so v relativno kratkem času testirali delovanje informacijskih sistemov na izbranih skupinah zaposlenih in za tem zaradi intenzivnega širjenja virusa COVID-19, iz danes na jutri, množično prešli na delo od doma. Z novim načinom dela se je vzpostavila ekipa, ki je skrbela za podajanje informacij vsem zaposlenim, od rednega informiranja pa vse do svetovanja, kako delati od doma in tudi kako komunicirati po novem. Izjemno so ponosni na zaposlene, kako uspešno so prebrodili to obdobje in učinkovito delali kljub izrednim razmeram, kjer je izpostavila izkazane vrednote GEN-I in potrdili, da je moč v skupini. Poleg dobro postavljenih temeljev sodelovanja in zaupanja, vzpostavljenega v normalnem delovnem okolju ter prehoda iz sestankov v živo v virtualne sestanke poudarja dejstvo, da je v podjetju verjetno mlad kolektiv še dodatno pripomogel k temu, da prehod na virtualno komunikacijo ni predstavljal večjih izzivov pri delovanju podjetja.

2.4.2 Analiza intervjuja z vodjo službe IT

V intervjuju, ki sem ga izvedel s Klemnom Pleškom, me je zanimalo predvsem, kako on vidi timsko delo kot vodja IT-službe. Ta intervju sem izvedel po istem vrstnem redu vprašanj kot prejšnjega. Intervju sem začel z vprašanjem, ki se navezuje na naziv ter na čas zaposlitve v podjetju. Klemen Pleško je vodja IT-službe in je v podjetju GEN-I zaposlen 6 let.

Nadaljeval sem z vprašanjem, kako vsakodnevno poteka razporejanje dela med zaposlenimi v njegovem oddelku. Povedal je, da je za razporejanje dela na dnevni ravni zadolžen vodja. Razvojne ekipe prejmejo na mesečni ravni razvojni načrt in si ga skupaj s člani ekipe razdelijo na obvladljive naloge, ki se potem z orodjem za upravljanje z nalogami – Wrike dodelijo posameznikom. Z orodjem se spremlja realizacija izvedbe nalog glede na zastavljen načrt dela. Poleg tega se ekipa na dnevnih sestankih identificira z izzivi pri izvajanju naloge, kar je dodatna smernica za razporeditev dela za naslednje dni, tedne. Poudaril pa je, da operativne ekipe za razliko od razvojnih ekip običajno ne vedo, kakšni izzivi jih čakajo naslednji dan na delovnem mestu, saj naloge izhajajo iz nedelovanja sistemov, zato se člani teh ekip dogovarjajo dnevno, kdo je zadolžen za posamezen korak v reševanju problema.

Naslednja vprašanja so se navezovala na poudarek timskega dela in načine, s katerimi se meri uspešnost timov. Odgovoril je, da se vsekakor močno poudarja tim, ki je zgrajen okoli vodje, sestavljen iz 3–8 zaposlenih, ki prevzema nek nabor nalog in odgovornosti. Velikost ekipe zagotavlja izvajanje nalog tudi v primeru odsotnosti posameznika. Pri vprašanju, ki se ja navezovalo na uspešnost, je povedal, da so za vsako ekipo glede na naloge in odgovornosti opredeljene matrike ocenjevanja, na podlagi katerih se na polletni ravni oceni uspešnost

posameznega tima. Poleg pregleda učinkovitosti rešenih zahtevkov s strani uporabnikov in doseženih ciljev pri razvojnih nalogah v posameznih obdobjih pridobijo eno izmed ocen tudi s strani druge ekipe. Zato se enkrat letno po »evrovizijskem« sistemu naredi izbor za najboljšo ekipo preteklega leta. Pri glasovanju vsaka ekipa dodeli točke drugim ekipam in izpostavi tiste, ki jih je ocenila kot najboljše.

Nato so sledila vprašanja o motivaciji zaposlenih in na kakšen način se jih motivira. Na vprašanje je odgovoril, da znotraj podjetja spodbujajo timsko delo in posledično tudi pri iskanju zaposlenih ne iščejo individualistov, ampak posameznike, ki imajo željo po interakciji/komunikaciji z okolico in si želijo delati v »socialnem« okolju. Nadaljeval je, da obstajajo tudi tisti malo manj zavzeti, a skozi čas spoznajo, da delo v ekipi prinaša več prednosti kot slabosti (npr. pokrivanje v času odsotnosti, pomoč ob težavah, itd.) in se počasi priključijo večini, ki ima visoko motivacijo za timsko delo. Zaveda se tudi, da so zaposleni med seboj različni, zato tudi na dvig motivacije vplivajo različni pristopi. Izpostavil je pristope, kot so tedenski pogovori »ena na ena« med zaposlenim in vodjo, kjer je na prvem mestu posameznik in lahko izrazi mnenja, ideje in predloge, ki jih, če so ustrezni, poskušajo realizirati. Ko se nekaj uspešno zaključi, to javno izpostavijo, pohvalijo in nagradijo, npr. s kosilom. Zaposlene posluša in kot vodja ni »nedostopen«, ampak ima vrata vedno odprta za pogovor. Redno poskuša deliti vizijo podjetja in smernice razvoja področja, da so zaposleni seznanjeni s širšo sliko delovanja podjetja, saj s tem prikaže, v katerem koščku mozaika se zaposleni nahaja in kakšna je njegova vloga v celotni sliki. Navsezadnje pa motivirajo zaposlene tudi v procesu napredovanj in nagrajevanj, ki se izvaja na nivoju podjetja. Posameznik, ki predstavlja veliko dodano vrednost in katerega doprinos je nadpovprečen, je zato tudi ustrezno (finančno) nagrajen.

Naslednji vprašnji sta se navezovali na pomembnost pozitivnega vzdušja, in sicer kako ohranjajo pozitivno vzdušje v podjetju ter kakšne so ovire za uspešno delovanje timov in načine, s katerimi jih premagujejo. Nadaljeval je, da med tednom preživi(jo) večji del aktivnega časa tekom dneva v podjetju in je ohranjanje vzdušja pomembno oziroma predpogoj, da zaposlenim že sam prihod na delovno mesto ne predstavlja stresne situacije. Seveda prihaja do nihanj tako pri posameznikih kot pri ekipah. Negativna nihanja se hitro prenesejo na skupino posameznikov, kar se posledično zazna navzven. Če pride do negativnih nihanj, običajno pomaga že pogovor in dogovor, kako naprej v določeni situaciji. Če pa to ne deluje, se posamezniku nudi podpora, saj je ekipa »močnejša« kot posameznik. Povedal je, da se na takšen način krepi povezava med člani ekipe in raste nivo zaupanja znotraj ekipe, posledično pa tudi pozitivno vzdušje.

Nadaljeval je z ovirami oziroma izzivi, s katerimi se timi srečujejo. Izpostavil je tri izzive. Prvi izziv je sestava optimalnih ekip, saj mora biti ekipa sestavljena iz posameznikov, ki se dopolnjujejo na različnih področjih. Če se identificira posameznik, ki na ekipo vpliva negativno, se pogovorijo o vlogah, ki jih imajo posamezniki v ekipi oziroma naredijo premik zaposlenih med ekipama. Drugi izziv se nanaša na izbiro pravega vodje ekipe, saj ni vsak dober tehnični strokovnjak tudi dober vodja ali najbolj izkušen kader dolgoročno najboljši.

Zato preden nekoga postavijo za vodjo ekipe, to premislijo iz več različnih vidikov. Tretji izziv, ki se pojavlja, je, da ekipa nima dovolj dobro zastavljenih nalog in odgovornosti. Če se to pojavi, izziv rešujejo skozi ciljno vodenje in redno evalvacijo področij, nalog in odgovornosti, ki jih pokriva ekipa. Ugotovljena odstopanja ustrezno obravnavajo.

Za konec intervjuja sta sledili še vprašanji, s kakšnim načinom spodbujajo komunikacijo med sodelavci in vpliv COVID-19 na delovanje timov. Povedal je, da si želijo delovati čim bolj transparentno in posledično deliti vse informacije, ki so bolj ali manj pomembne za opravljanje delovnih nalog z vsemi sodelavci. Te informacije se delijo digitalno preko namenskih kanalov ali osebno. Če so informacije pomembne za širši krog, se pogovore posname in se jih da na voljo tudi tistim, ki so bili odsotni. Vodje ekip se spodbuja, da ohranjajo tako formalne kot tudi neformalne kanale komuniciranja »žive«, da med pogovori dopustijo, da vsak izrazi svoje mnenje in spodbujajo tiste malo tišje, da se vključujejo v komunikacijo. Dodatno pa se organizirajo neformalni dogodki, kot so ekipno kosilo, teambuilding in pijača po službi, ki povežejo sodelavce.

Za pojav COVID-19 je povedal, da je v času epidemije večina zaposlenih v IT-službi skladno s sklepom uprave opravljala svoje delovne naloge od doma. Dodal je, da ni šlo za »običajno« delo od doma, saj je bil marsikdo v delovnem času tudi varuška, učitelj in kuhar za svoje otroke oziroma je bil moten s strani ostalih sostanovalcev, ki so opravljali druge naloge. Posledično je bilo potrebno vzpostaviti novo digitalno delovno okolje, ki je povezovalo člane ekip, in prilagoditi organizacijo dela. Smernice so bile postavljene na nivoju službe, za implementacijo pa so bili zadolženi vodje ekip. Poleg dela v okolju, kjer so imeli nekateri manj miru za opravljanje delovnih nalog, se je pri večini pokazalo kot moteče pomanjkanje socialnih stikov, ki so jih v veliki meri poskusili nadomestiti z virtualnimi neformalnimi dogodki (npr. virtualno kosilo).

2.5 Priporočila

Uspehi in uspešno delovanje podjetja GEN-I so plod dobrega vodenja oddelkov, dobre komunikacije in medsebojnega sodelovanja ter povezovanja med timi. Tako zaposleni kot celotno podjetje s hitro odzivnostjo na spremembe v turbulentnem okolju sledijo uspešni uresnitvi vizije, ki je jasno predstavljena, in sodelavce spodbuja k medsebojnemu razumevanju in hitremu reševanju konfliktov. V tabeli 12 je podanih nekaj priporočil za še boljše delovanje v prihodnosti.

Tabela 12: Priporočila za še uspešnejše delovanje

Priporočila
1. Še bolj spodbujati ljudi k medsebojnemu komuniciranju, saj ima komunikacija izreden pomen pri skupnem reševanju vsakodnevnih izzivov.
2. Za boljšo predstavo zaposlenih o tem, kaj počnejo sodelavci v drugih oddelkih in posledično večje medsebojno spoštovanje med zaposlenimi bi bilo dobro omogočiti kroženje po oddelkih (vsaj za en dan). Napisali bi, kateri oddelek jih zanima, in dobili predstavitev dela s strani sodelavca iz tega oddelka.
3. Za povečanje medsebojnih odnosov in prijateljstva bi lahko investirali v igralno konzolo in prirejali turnirje po službenih obveznostih. Turnirji bi se izvajali 1-krat na dva tedna, nanje bi se zaposleni prijavili in se pomerili med seboj.
4. Še naprej podpirati in motivirati ljudi na isti način, kot to počnejo do sedaj.

Vir: lastno delo.

SKLEP

V zaključni nalogi sem ugotavljal, kako poteka timsko delo na primeru podjetja GEN-I. Izvedel sem, da moderni pristopi in pogledi na timsko delo, ki se jih poslužujejo v podjetju, prinašajo dobro delovanje in odlične rezultate.

Za timsko delo obstaja veliko različnih opisov, kar velja tudi za število različnih pasti, ki lahko vplivajo na uspešnost timskega dela, če ljudje ne prenesejo zapisane teorije v podjetje, kar se tudi pogosto dogaja. Vendar sem pri primerjavi teorije in prakse na primeru podjetja GEN-I opazil, da se teorija o timskem delu sklada s tem, kako se timsko delo izvaja v praksi. Zaradi velikosti podjetja in števila oddelkov morajo biti timi med seboj dobro povezani in delovati kot celota, saj sicer podjetje ne bi moglo delovati, kot deluje. Znaki dobrega timskega dela so vidni v vsakem oddelku podjetja GEN-I in se ga lahko uporablja kot dober zgled in primer dobre prakse. Na podlagi analize timskega dela v podjetju lahko potrdimo, da zaposleni v podjetju GEN-I delujejo kot tim in ne kot skupina. Na podlagi intervjujev je pri odgovorih opaziti podobnosti, vendar pri intervjuju z vodjo IT-službe opazimo še kakšen dodan poseben pristop, ki ga oblikuje vsak vodja oddelka po svoje, saj sam najbolj pozna ljudi, s katerimi deluje in posebnosti svojega oddelka.

Zahteva po sodelovanju je v podjetju, kot je GEN-I velika, saj turbulentno okolje, v katerem podjetje posluje, ne dopušča nesodelovanja zaradi narave dela in zahtevnosti panoge. Razširjen spekter poslovanja narekuje pomembnost sodelovanja in dokazuje, da posameznik nima niti najmanjših možnosti vsega opraviti sam. Zaposleni v podjetju morajo dobro znati tudi komunicirati med seboj. Poleg komunikacije v živo je veliko potrebno opraviti tudi preko elektronske pošte, kar lahko povzroča dodatne težave, saj s pisno komunikacijo težje sporočimo in zajamemo željen obseg sporočila.

V podjetju prihaja redko do konfliktov, ampak v primeru, da se pojavijo, vodja tima oziroma oddelka karseda hitro posreduje in razreši nastalo situacijo. Vodja se v tem primeru pogovori z osebo ali osebami, ki so bile vpletene, na štiri oči. Tako dobi verodostojne informacije in

na osnovi teh lahko izbere pravi način ukrepanja. Zaradi strmenja k pozitivnemu vzdušju v podjetju prihaja tudi do dobrih medsebojnih odnosov in kot posledica tega tudi do manj konfliktov. V podjetju zaposlene dodatno motivirajo z denarnimi nagradami in nedenarnimi, kot je podelitev naziva GENIALEC leta, prirejanje družbenih dogodkov kot so pikniki, organiziranje izletov, dajanje raznih popustov za člane športnega društva GEN-I in novoletna zabava. Sklepati je, da so zaposleni zadovoljni in z veseljem hodijo vsak dan na delovno mesto. Seveda pa bi bilo za dokončno potrditev zadovoljstva zaposlenih potrebno izvesti tudi intervjuje z zaposlenimi, kar pa bi preseglo okvir zaključne strokovne naloge.

Če bo podjetje še naprej stremelo k takšnemu odnosu in imelo iste smernice za timsko delovanje z izboljševanjem komunikacije, menim, da se bo to dolgoročno pokazalo še v večji rasti podjetja in v še boljših poslovnih rezultatih. Menim, da se podjetje razlikuje od konkurence prav zaradi uspešnega timskega dela, zadovoljnih zaposlenih, dobre vizije in strmenja zaposlenih k skupnim uspehom.

LITERATURA IN VIRI

1. Carettas, K. E. (2009). *Outsourcing, Teamwork & Business Management*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
2. Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (2019). Making teams works. V R.T. Golembiewski (ur.), *Handbook of Organizational Consultation* (str. 284-303). New York: Marcel Dekker, Inc.
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. GEN-I (2020a). *Letno poročilo podjetja GEN-I d.o.o.* Pridobljeno 3. julija 2020 iz https://gen-i.si/media/2296/gen-i-letno-poro%C4%8Dilo-2019_web.pdf
5. GEN-I (2020b): *Interni dokumenti*. Ljubljana: GEN-I, d.o.o.
6. Haas, M. & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard business review*, 94(6), 70–76.
7. Hu-Chan, M. (2018, 15. oktober). *What's the Secret of Google's Best Teams?* Pridobljeno 30. junija 2020 iz <https://www.inc.com/maya-hu-chan/what-is-secret-of-googles-best-teams.html>
8. Iorhen, P. T. (2019). Strategies For Developing High Performing Work Teams (HPWTS) In Modern Organizations. *Economic Research*, 3(2), 16–25.
9. Jaušovec, N. (2010). Motivacija in kako motivirati. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 8(2), 51–66.
10. Kaul, A. & Yadav, J. (2020). Impact on Organization Culture: A Comparative Analysis of Work From Home Versus Non Work From Home During Covid-19. *Tathapi*, 19(33), 6–17.
11. Maxwell, J. C. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

12. Nadal, C. T., Mañas, G. P., Bernadó, B. S. & Mora, C. A. (2015). Assessing teamwork competence. *Psicothema*, 27(4), 354–361.
13. Osemeke, M. & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparison between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Business and finance*, 1(1), 161–173.
14. Parker, G. M. (2009). *Team Communication : 20 Essential Aids*. Amherst, MA: HRD Press.
15. Rosen, M. A., Dietz, A. S., Yang, T., Priebe, C. E. & Pronovost, P. J. (2015). An integrative framework for sensor-based measurement of teamwork in healthcare. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 22(1), 11–18.
16. Roter, B. (2009). Prednosti in slabosti timskega dela. zdravstveni negi-izziv današnjega časa. *Zbornik predavanj 10. strokovnega srečanja medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov celjske regije* (str. 60-65). Celje: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Celje.
17. Sanyal, S. & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15–22.
18. Smith, K. A. & Imbrie, P. K. (2004). *Teamwork and project management*. New York: McGraw-Hill Education.
19. Sullivan, J. (2013, 25. september). *Facebook's Difference: A Unique Approach For Managing Employees*. Pridobljeno 30. junij 2020 iz <https://www.tlnt.com/facebooks-difference-a-unique-approach-for-managing-employees/>
20. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedežment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Woodcock, M. (2017). *Team development manual*. New York: Routledge.
22. Zakrajšek, T. (2015, 2. januar). *Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge*. *Psihologija dela*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>

PRILOGA

Priloga 1: Intervju s strokovno sodelavko za kadre in vodjo IT-službe

1. Kakšen je vaš naziv oziroma izobrazba v podjetju in koliko časa ste zaposleni pri podjetju?
2. Kako vsakodnevno razporejate delo med zaposlene?
3. Ali v podjetju močno poudarjate timsko delo?
4. Na kakšen način merite uspešnost timov?
5. Timsko delo je v podjetjih izjemno pomembna oblika dela. Menite, da so zaposleni zanj motivirani in jim je všeč?
6. Na kakšen način motivirate zaposlene?
7. Kako pomembno je za vas pozitivno vzdušje v podjetju? Kako ga ohranjate?
8. Kje se po vašem mnenju pojavljajo največje ovire za uspešno delovanje timov oziroma timskega dela? In kako jih premagujete?
9. Na kakšen način spodbujate komunikacijo med sodelavci?
10. Je nenaden pojav COVID-19 vplival na delovanje timov? Kako ste to v dani situaciji reševali?