

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Lipič

**Izvajanje aktivnih timskih izobraževalnih programov v izbranih  
organizacijah v Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Lipič

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Izvajanje aktivnih timskih izobraževalnih programov v izbranih  
organizacijah v Sloveniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## **ZAHVALA**

*Mentorju doc. dr. Branko Ilič za strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge.*

*Danijelu Polajnarju in sodelavcem iz podjetja TBA d.o.o., ki so mi nudili veliko podpore pri pisanju diplomske naloge in me veliko naučili o timskem delu ter team building programih.*

*Družini, ki me je vedno podpirala, mi stala ob strani in mi omogočala brezskrben študij.*

*Hvala tudi vsem, ki ste odgovorili na anketni vprašalnik in s tem omogočili raziskovalni del diplomskega dela.*

## **Izvajanje aktivnih timskih izobraževalnih programov v izbranih organizacijah v Sloveniji**

Zaradi potrebe po konstantnih spremembah in prisotnosti krize v gospodarstvu se podjetja v Sloveniji soočajo z mnogimi izzivi. Dva izmed učinkovitih načinov spopadanja z njimi sta dobro timsko delo in izobraževalni team building programi za gradnjo timov. Team building programi pod vodstvom usposobljenega izobraževalnega trenerja ali vodje in z jasno določenim ciljem lahko pripomorejo k izboljšanju zaupanja in odnosa med člani tima, dvigu medsebojnega sodelovanja, povečanju učinkovitosti komunikacije, spodbudijo člane tima h konstruktivnemu reševanju konfliktov, dvigu motivacije, učinkovitosti dela in omogočajo sproščeno druženje ter povezovanje članov tima. Vsi omenjeni dejavniki pa lahko vodijo k večji delovni uspešnosti posameznega tima in k boljšemu delovanju podjetja. Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu so obravnavana teoretična izhodišča, ki pomagajo pri razumevanju izbrane teme, v empiričnem delu pa so analizirani rezultati raziskave, opravljene s pomočjo anketnih vprašalnikov ter intervjuja. S pomočjo raziskave sem želela ugotoviti, kako na team building programe gledajo slovenska podjetja in kako jih uporabljajo. Ugotovila sem, da se zavedanje o pomembnosti in učinkovitosti team building programov na razvoj timov v Sloveniji počasi izboljšuje.

**Ključne besede:** tim, timsko delo, team building programi, izvajanje team building programov.

## **Practicing team building training programs in selected companies in Slovenia**

Due to the need for constant change and the presence of the economic crisis, companies in Slovenia face many challenges. Two effective ways of dealing with the challenges are good teamwork and team building training programs for the construction of teams. Team building programs led by qualified trainers or managers and clearly defined goals can help improve trust and relationships among team members, mutual cooperation, increase the effectiveness of communication, encourage team members to constructive conflict resolution, increase motivation, work efficiency and allow relaxed socializing and networking of team members. All mentioned factors could lead to higher standards of team and company performance. The work consists of two parts, theoretic and empiric. The main topics of theoretic part are the basic theories that can add to understanding the chosen topic and the empiric part focuses on analysing the results of research data gathered by survey and interview. The research was aimed to find out what the views of Slovene companies on team building programs are and the usage of them. The finding is that awareness of importance and contribution of team building programs for team development in Slovenian companies is slowly increasing.

**Keywords:** team, teamwork, team building programs, implementation of team building programs.

# KAZALO

1	UVOD.....	7
2	TIM IN TIMSKO DELO.....	9
2.1	TIM.....	9
2.2	TIMSKO DELO.....	10
2.3	VLOGE V TIMU.....	13
2.4	RAZLIKA MED TIMOM IN DELOVNO SKUPINO.....	14
2.5	FAZE RAZVOJA TIMOV.....	16
2.6	DISFUNKCIJE TIMA.....	18
2.7	ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA.....	20
3	TEAM BUILDING.....	22
3.1	DEFINICIJA TEAM BUILDINGA.....	22
3.2	RAZVOJ TEAM BUILDING PROGRAMOV.....	24
3.3	NAMEN TEAM BUILDING PROGRAMOV.....	26
3.4	POTEK IN VRSTE TEAMBUILDING PROGRAMOV.....	27
3.4.1	VRSTE TEAM BUILDING PROGRAMOV.....	27
3.4.2	POTEK TEAM BUILDING PROGRAMOV.....	28
3.5	UČINEK NA RAZVOJ TIMOV.....	31
4	EMPIRIČNI DEL.....	34
4.1	OPREDELITEV HIPOTEZ IN CILJA.....	34
4.2	OMEJITVE RAZISKOVALNEGA DELA.....	35
4.3	ZBIRANJE PODATKOV.....	35
4.3.1	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	35
4.3.1.1	NAMEN ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	36
4.3.1.2	REZULTATI RAZISKAVE.....	36
4.4.2	INTERVJU.....	46
4.4.2.1	NAMEN INTERVJUJA.....	46
5	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	50
6	SKLEP.....	54

7	LITERATURA .....	57
	PRILOGE.....	61
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik.....	61
	PRILOGA B: Intervju z Danijelom Polajnarjem .....	66
	PRILOGA C: Intervju z Živo Grgič.....	70

# 1 UVOD

Timsko delo je v sodobnem času postalo pogosta oblika dela v podjetjih, vzroke za to pa lahko iščemo v konstantnih sprememb na trgu in težnji po inovacijah in razvoju. Timsko delo se je začelo omenjati v poslovnem svetu v poznih 30. letih 20. stoletja, team building programi pa so postali poznani šele v 70. letih 20. stoletja in postajajo pomembna metoda za gradnjo timov v današnjem času, saj se podjetja vse bolj zavedajo, da prav dobri timi močno prispevajo k delovni uspešnosti in motiviranosti zaposlenih. Slovenska podjetja sicer s kar precejšnjo zamudo za evropskimi spoznavajo vrednost strokovno izvedenih team building programov, zato je vložek v tako izobraževanje pri nas vsako leto večji (Polajnar 2011, 46–49).

Namen diplomskega dela je definirati tim in timsko delo, pojasniti razliko med timom in delovno skupino, opredeliti pomen in obliko team building programov ter ugotoviti, kako na team building programe gledajo slovenska podjetja in kako jih uporabljajo.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, koliko in katere vrste team building programov izvajajo izbrana podjetja v Sloveniji v obdobju enega leta, preveriti ali so za uspešno gradnjo tima najprimernejši večdnevni team building programi ter ali podjetja, ki konstantno vlagajo v inovacije ter razvoj, tudi več vlagajo v team building programe, in s tem v gradnjo timov.

V diplomskem delu bom preverjala naslednje hipoteze:

H1: V slovenskih podjetjih se večinoma izvajajo zabavni team building programi.

H2: Za uspešno gradnjo tima so najprimernejši dvo- ali večdnevni team building programi.

H3: Podjetja v Sloveniji večinoma izvedejo za vse zaposlene največ en team building program letno.

H4: Podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj, več vlagajo v gradnjo svojih timov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je razdeljen na dve večji poglavji, ki govorita o timu in timskem delu ter o team building programih. V prvem poglavju bom definirala tim in timsko delo, opisala vloge v timu, opredelila razlike med timom in delovno skupino ter razložila faze razvoja tima. Prav tako bom opisala Lencionovih pet disfunkcij tima in obravnavala značilnosti uspešnega tima. V drugem poglavju bom obravnavala definicijo team building programov, njihov razvoj skozi čas ter trenutne trende. Dotaknila se bom namena team building programov, njihovega izvajanja ter vrst team building programov. Za zaključek teoretičnega dela bom opredelila učinke team building programov na razvoj timov.

V drugem, empiričnem delu diplomske naloge bom preverila teorijo s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja s strokovnjakom na področju timskega dela, direktorjem TBA d.o.o., gospodom Danijelom Polajnarjem. S pomočjo empirije in teorije bom poskušala potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze in ugotoviti, koliko so team building programi v podjetjih cenjeni in kako pogosto jih izvajajo.



## 2 TIM IN TIMSKO DELO

### 2.1 TIM

Obstaja mnogo definicij tima<sup>1</sup>. Florjančič opredeljuje tim kot »delovno skupino, sestavljeno iz dveh ali več oseb, z opredeljeno specifično delovno nalogo ali ciljem, za katerega so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in delovne klime, ki spodbuja pripadnost skupnemu cilju, visoko kooperativnost in visoke delovne standarde« (Florjančič 1994, 9).

Tim je »osnovna enota delovanja večine organizacij. Združuje različne spretnosti, izkušnje in spoznanja mnogih ljudi. Je naravno dopolnilo individualnih pobud in dosežkov, saj povzroča višjo stopnjo zavezanosti skupnim zaključkom« (Katzenbach in Smith 2003, 17).

Lipičnik (1998b, 279) poudari, da tim potrebuje čas za svoj nastanek. V tem času si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo skupne cilje, izberejo način vodenja in vzpostavijo medsebojne komunikacije. Šele, ko so vzpostavljene vse te povezave, lahko govorimo o pravem timu, ki je pripravljen za delo pri skupni nalogi.

"Tim je majhno število soodvisnih ljudi s komplementarnimi kompetencami in znanji, ki so predani skupnemu namenu in smotru, skupnim ciljem delovne uspešnosti in načinu delovanja ter so za dosežke vzajemno odgovorni" (Katzenbach in Smith 2001, 7).

Katzenbach in Smith (2003, 45–61) sta izluščila kriterije, ki jih je potrebno izpolniti, da dobimo tim:

- *Skupen namen:* Skupen namen je razlog, zakaj tim obstaja. Je odgovor na vprašanje Zakaj smo? In kaj bi bilo drugače, če nas ne bi bilo?
- *Sprejeti performančni cilji:* Vsi člani imajo ponotranjene skupne cilje, ki so hkrati tudi cilji vsakega posameznika. Ti cilji so jasni in merljivi.

---

<sup>1</sup>Po SSKJ je tim ali team [tím] m (ř) knjiž. 1. skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina.

- *Dogovor o sodelovanju*: Usklajen pristop do dela in dogovorjeni načini sodelovanja, oblika sestankov, medsebojne komunikacije, podajanja povratne informacije in reševanje konfliktov, nagrajevanje ipd.
- *Potrebno znanje in veščine*: Osebe v ekipi imajo vse potrebno znanje in veščine, ki se med seboj dopolnjujejo, kar omogoča sinergijo ekipe. Osebe so v ekipo izbrane zaradi svojih trenutnih in potencialnih kompetenc.
- *Majhno število članov*: Tim tvorita najmanj dva človeka, najboljši timi pa so veliki od 6 do 12 ljudi. Preveliki timi vodijo v fragmentacijo in tvorbo podskupin, ki so lahko tudi destruktivne za delovanje tima.
- *Skupna (in individualna) odgovornost za rezultate*: Je pogosto najbolj prezrt kriterij, ki omogoča nastanek pravih timov. Razlog je v sistemu vrednotenja dela po prispevku posameznika in prenizki stopnji zaupanja med ljudmi, ki so jih združili v tim. Skupna odgovornost pomeni, da se posameznikovo delo ne konča, dokler tim ne konča z delom in da je odgovornost za uspeh ali neuspeh deljena med vse člane – na koncu ne more biti grešnega kozla ali pa zmagovalca, ki si prilasti zasluge za delo celotne ekipe.

## 2.2 TIMSKO DELO

Mayer vidi pojav timskega dela v Sloveniji prej kot stvar formalne organizacije, kot pa spontane težnje managerjev k učinkovitejšemu sodelovanju. Pravi, da je za to delno odgovorna tradicionalna slovenska individualistična vzgoja v družini in v šolah ter nizko znanje o kreativnem vodenju in sodelovanju v strokovnih timih (Mayer 1994, 109–110).

»Timsko delo omogoča posameznikom, da naredijo skupaj nekaj, česar ne bi mogli narediti sami« (Boller 2005, 9). Timsko delo je pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas uveljavlja vse pogosteje. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, je timsko delo najprimernejša oblika dela. Prizadeti v konfliktu tako postanejo udeleženci pri njegovem

reševanju, kar lahko uspešno privede do ustrezne rešitve. Individualno delo v tem primeru ne bi kaj dosti zaleglo (Lipičnik 1998a, 165–169).

Pri proučevanju poznavanja prednosti timskega dela pri udeležencih na različnih seminarjih, so na vprašanje, v čem vidijo prednosti takega dela navedli: *hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče* in tako dalje. Te prednosti naj bi po njihovem mnenju izhajale iz *homogenosti skupine, nevsiljenega mišljenja, skladnosti sodelujočih, možnosti uskladitve mnenj, odprtosti članov skupine, različnih pogledov na problem, spoštovanje predlogov vseh udeležencev, hitre in učinkovite izmenjave mnenj, dobrega sodelovanja ter teženj po najboljših rešitvah* (Lipičnik 1998a, 165–169).

Tim in timsko delo sta tesno povezana koncepta. Tim je skupina ljudi, ki so se združili, da bi dosegli skupni cilj, ki je prevelik, da bi bil lahko posameznik pri tem učinkovit. Timsko delo zajema vedenje, ki pomaga timu uspešno doseči zastavljeni cilj. Timsko delo je dejanje, nekaj, kar ljudje delajo. Izvaja se lahko znotraj delovne skupine ali znotraj tima. Ljudje izvajajo timsko delo, ker imajo skupni cilj, misijo ali vizijo. Dejanja timskega dela so po Bollerjevi (2005, 9–13) opredeljena kot:

- nuditi pomoč drugim članom tima, ko jo potrebujejo,
- priznavanje prizadevanj drugih članov,
- deljenje znanja z ostalimi,
- nuditi informacije, pomoč, podporo ostalim članom, z željo izgradnje odnosa in okrepitve komunikacije,
- nuditi pozitivno, konstruktivno povratno informacijo ostalim v prizadevanju za izboljšanje procesov oziroma rezultatov,
- biti pripravljen poslušati in sprejeti povratno informacijo in se primerno odzvati s svojim obnašanjem,
- prizadevati si za rešitve, ki jih lahko podpre celoten tim, in ne iskati rešitev, ki ponujajo zgolj osebne koristi,
- deliti svoje ideje,
- poslušati ideje ostalih brez predsodkov,

- kazati zaupanje do idej in sposobnosti ostalih članov tima.

»Timi, v katerih primanjkuje timskega dela, imajo velikokrat težave biti uspešni, kljub strinjanju in sprejetju skupnega cilja ali vizije vseh članov tima. Da pa bi bili timi uspešni, morajo vodje timov vedeti, kako spodbuditi in ozavestiti timsko delo« (Boller 2005, 9–13).

Možina (2002, 563) meni, da so prednosti timskega dela naslednje:

- Znanje in informacije so v teamu večje kot pri vsakem posamezniku, člani se pri znanju praviloma dopolnjujejo.
- Raznovrstne rešitve pri diskusiji (brainstorming), člani tima lahko pridejo do bolj inovativnih rešitev, ki so sprejemljive za vse.
- Tisti člani, ki so imeli vpliv na odločitve, so tudi bolj dovzetni za skupne rešitve in pripravljene sprejeti več odgovornosti.
- Z medsebojnim sodelovanjem člani dobijo boljši vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

Uspešno timsko delo se lahko uveljavi na vseh nivojih ter je enako pomembno tako za vodstveni menedžment kot tudi za delavce na najnižji stopnji odločanja. Pomanjkanje timskega dela na kateremkoli nivoju upravljanja omejuje organizacijsko uspešnost. Če vodja timskega delu ne pripisuje dovolj pomembnosti, mu ga ne bo uspelo vpeljati, saj koncept timskega dela terja zavestni trud, preden se lahko razvije v praksi, in neprestano skrb za nemoten potek (Maddux 1992, 15–16).

»Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev« (Lipičnik 1998a, 169).

## 2.3 VLOGE V TIMU

Ljudi pogosto zmotno ocenjujemo glede na njihov videz, spol, raso in starost. Za dobro delovanje tima pa je ključno, da se timske vloge določi predvsem na podlagi osebnostnih lastnosti in sposobnosti posameznih članov (Belbin 2010, 21).

Za uspešno sestavo tima je pomembno, da postavimo pravo osebo na pravo delovno mesto v timu. Če to zaradi morebitnega primanjkljaja kadra ni mogoče, je koristno, da člani tima dobro poznajo ostale člane in njihov stil dela, saj to pripomore k izboljšanju komunikacije, in s tem tudi k doseganju boljših rezultatov dela (Kliem 1996, 41–50).

Belbin (2010, 21–23) je v svoji devetletni raziskavi proučevanja managerjev iz različnih koncev sveta identificiral devet timskih vlog: snovalec, iskalec sredstev, koordinator, oblikovalec, ocenjevalec, timski delavec, izvajalec, dovrševalec in specialist.

*Snovalec* je oseba, ki je nadarjena, polna domišljije in novih zamisli, na drugi strani pa ni pozorna na detajle in ni učinkovita pri komunikaciji. Za timsko vlogo *iskalca sredstev* je značilna ekstravertiranost, komunikativnost, radovednost in navdušenje, prekomerni optimizem in hitra izguba zanimanja po začetnem zagonu. *Koordinator* je mirna oseba, ki zaupa vase, se obvlada in ima jasno postavljene cilje, po drugi strani pa lahko daje vtis manipulatorja ter delegira osebno delo. *Oblikovalec* je dinamična oseba, ki predstavlja gonilno silo, zagon za premostitev ovir, prav tako pa je provokativna oseba, ki lahko hitro prizadene čustva drugih. Za *ocenjevalca* je značilno strateško in preudarno razmišljanje, dobra sposobnost za ocenjevanje ter pomanjkanje sposobnosti za motiviranje drugih oseb. *Timski delavec* podpira timsko delo, zna dobro poslušati in je diplomatski, hkrati pa je neodločen v kriznih trenutkih in hitro pade pod vpliv močnejše osebe. *Izvajalec* je oseba, ki praktično razmišlja, je učinkovita pri svojem delu in marljiva, se počasi odziva na spremembe in je nefleksibilna. Za timsko vlogo *dovrševalca* je značilen perfekcionizem, natančnost in vestnost, velikokrat je to oseba nestrpne narave in pretirano obremenjena s podrobnostmi. *Specialist* je predana, vestna, poglobljena oseba z veliko znanja, za katero pa prav tako velja, da lahko hitro spregleda širšo sliko in ima znanje predvsem iz ozkega področja (Belbin 2010, 22).

Za uspešen tim je potrebno, da ima razdeljenih vseh devet timskih vlog. Posamezniki lahko v manjših timih zasedajo več vlog hkrati, zaradi česar lahko tim učinkovito deluje tudi z manj člani (Belbin 2010, 21–23). Možina (2002, 569) je mnenja, da »se morajo ne glede na sestavo tima vsi člani naučiti »razmišljanja«, ki presega meje in primernost člana za posamezno vlogo. Dobri člani tima časovno natančno določijo svoje dejavnosti, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek, ustvarjajo vloge za druge in opravijo kako delo, ki se mu drugi namenoma izogibajo«.

## **2.4 RAZLIKA MED TIMOM IN DELOVNO SKUPINO**

Da bi razumeli, zakaj timi delujejo bolje, moramo opraviti primerjavo med timi in ostalimi oblikami delovnih skupin. Pri delovni skupini je pomembno, kaj naredijo njeni člani individualno, medtem ko je pri timu pomembno tako to, kaj naredijo člani kot posamezniki, kot tudi, kaj naredijo vsi skupaj. Delovne skupine prevladujejo v večjih organizacijah, kjer je zmožnost posameznikov bistvena. Najboljše delovne skupine se sestanejo za izmenjavo informacij, pogledov in spoznanj. Znotraj skupine sprejemajo odločitve, ki pomagajo posamezniku bolje opraviti njegovo individualno delo in izboljšati standard njegovega delovanja. Za razliko od timov se osredotočajo predvsem na individualne cilje in dosežke. Tako člani delovne skupine ne prevzemajo odgovornosti za rezultate ostalih. Timi se bistveno razlikujejo od delovnih skupin, ker zahtevajo tako posameznikovo kot medsebojno odgovornost. Timi pridelajo skupne delovne rezultate skozi skupne prispevke svojih članov. Enostavno povedano je ekipa več kot vsota njenih posameznih delov (Katzenbach in Smith 2001).

Lipičnik (1998b, 357) navaja, da je »razlika med skupinskim in timskim delom, da pri timskem delu nihče ne more končati dela, dokler delo ni v celoti opravljeno«.

Razlika med skupino in timom je, da so med posameznimi člani tima medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni. Tako Lipičnik (1998b, 419) pravi, da vsaka skupina ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, ker ima več članov.

Skupine so že od samega začetka temelj človekovega družinskega življenja, bojevanja, zaščite, vladanja, rekreacije ter dela. Z organiziranjem lahko tudi kaotične skupine povzdignemo do

popolne urejenosti, ki omogoča uspeh. Vse bolj pa je znano, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo timi (Maddux 1992, 10).

Zelo nazorno je razlike med skupino in timom opisal Robert B. Maddux (1992, 11–12). Člani delovne skupine menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo večinoma neodvisno, z drugimi se povežejo le, če imajo skupni cilj. Za razliko od skupine člani tima spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje najlažje dosega vzajemno. Ne izgubljajo časa s prepiri, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih. Ker člani skupine niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Člani tima za razliko od članov skupine sprejmejo delo za svoje in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.

Članom skupine vodja vnaprej določi njihovo delo in jih ponavadi ne sprašuje za mnenje in želje o načinu dela, medtem ko se vodja tima zaveda, da člani tima prispevajo k uspešnosti podjetja s svojo izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima, zato skupaj določijo področje dela in timsko vlogo, ki je za posameznega člana najbolj primerna.

Pri delovnih skupinah člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, to pa ne podpira, temveč zmanjšuje enotnost skupine. Člani tima pa delajo v ozračju zaupanja, kjer so vprašanja dobrodošla, drug drugega spodbujajo, da prosto izražajo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Velikokrat so člani skupine zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Zaradi tega se lahko pojavi namišljeno igranje vlog, ter postavljanje pasti v komunikaciji. Člani tima pa si na drugi strani prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo ter se trudijo, da bi razumeli stališča drugih.

Člani skupine so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci velikokrat ovirajo, da bi to znanje lahko uporabili. Člane tima na drugi strani spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da znanje, ki so ga pridobili, uporabljajo tudi pri delu, pri čemer jih tim povsem podpira.

Člani skupine in tima se lahko znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Vodja skupine ali tima lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena škoda. Člani tima večinoma priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.

Člani skupine lahko v določenih primerih sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot uspešnost skupine. Člani tima pa sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je potrebno hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem vodje.

Ugotovili smo, da se timsko delo bistveno razlikuje od skupinskega. Pri timskem delu ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za drugačno kakovost dela. V timsko delo se vključuje več ali manj ljudi, ki morajo med sabo komunicirati, zaradi česar nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni (Lipičnik 1998a, 165–169).

## **2.5 FAZE RAZVOJA TIMOV**

Ena od doslednih ugotovitev študij timov je, da gredo timi skozi prepoznavne faze razvoja. Bruce Tuckman, psiholog z ameriške univerze Princeton, je razvil leta 1965 svoj model štirih faz razvoja timov, po tem ko je analiziral obnašanje majhnih skupin v različnih okoljih in ugotovil, da mora vsak tim skozi štiri faze, preden doseže svojo maksimalno učinkovitost. Faze so: oblikovanje, viharjenje, stabiliziranje in izvrševanje. Leta 1977 pa je dodal novo fazo, in sicer zadnjo fazo zaključevanja. Od takrat so drugi avtorji poskušali prevzeti in razširiti njegov model.

*Oblikovanje tima:* je začetna faza, ko se člani tima spoznavajo med seboj in z nalogami. Člane tima vodi želja po sprejetosti s strani drugih članov, zato se izogibajo konfliktom. Tim se usklajuje glede ciljev projekta, organizira delo, izmenjuje si informacije, vsak član tima v tej fazi tudi zbira vtise in si ustvarja mnenja o drugih članih. Vodje želijo v tej fazi pridobiti avtoriteto, zato so nagnjeni k odrejanju nalog.

*Viharjenje:* iz faze oblikovanja se razvije faza viharjenja, v kateri različni pogledi na timsko delo, vloge, procese, probleme, način dela in vodenja tekmujejo za pozornost. Člani tima v tej fazi soočijo svoje poglede in nekateri timi hitro preidejo v naslednjo fazo. Drugim pa se ta faza vleče skozi ves projekt.



*Stabiliziranje:* je tretja faza razvoja tima, ko so člani tima usklajeni glede cilja in imajo skupen načrt dela. Nekateri člani so opustili svoje zamisli in se prilagodili timu. Vsak član ima svojo odgovornost in deluje skladno s ciljem.

*Izvrševanje:* naslednja faza v razvoju tima je izvrševanje. Tim je v tej fazi zelo produktiven, saj člani delujejo kot celota, delo poteka gladko, posamezniki so motivirani in kompetentni.

*Zaključevanje:* zaključevanje je zadnja faza v razvoju tima, ki vključuje zaključevanje naloge in razpustitev tima ali dodelitev novega projekta (Tuckman v Tacer 2012, 16).

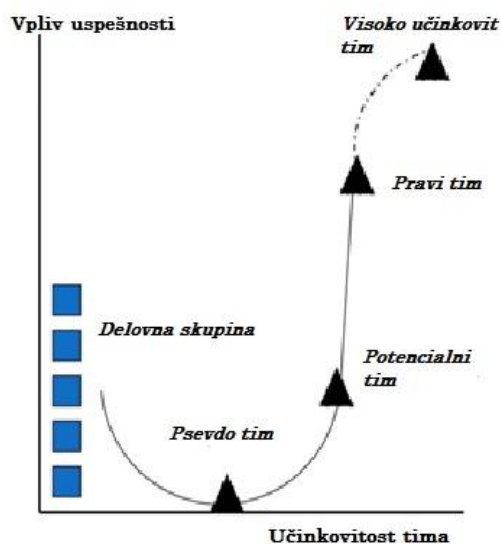
V praksi je zaporedje faz podobno navedenemu, vendar se tim lahko vrne v določeno fazo. Če se v fazi izvrševanja na primer pojavi nov problem ali pa pride do spremembe vodstva, se bo morda tim zopet vrnil v fazo viharjenja, kjer bodo tekmovali različni pogledi na položaj. Posamezna faza pa je lahko tudi zelo kratka, kot na primer faza oblikovanja, če je tim v preteklosti že delal skupaj. Zavedanje faz razvoja timskega dela pomaga vodji, da svoj tim varno pelje skozi izzive posameznih faz (Robbins in Finley 1997, 187–200).

Organizacije želijo pospešiti nastajanje timov. Menijo, da je v skupine vredno vključevati ljudi, ki so že ob drugih priložnostih, ko so delali skupaj, začeli proces nastajanja tima. Podoben učinek dosežemo, če posameznike pred organiziranjem skupin med seboj seznanimo in jim s tem omogočimo začetek nastajanja tima (Lipičnik 1998a, 177).

Katzenback in Smith (2003, 90–93) sta s krivuljo uspešnosti tima želela prikazati, da različne skupine in timi dosegajo različne rezultate. Na krivulji (glej sliko 2.1) lahko vidimo pet različnih faz: delovno skupino, psevdo tim, potencialni tim, pravi tim in visoko učinkoviti tim. Največja učinkovitost je potrebna med potencialnim timom in pravim timom. S črtkano črto pa je prikazana potrebna stopnja zavzetosti, da tim preide iz pravega tima v visoko učinkovit tim. *Delovna skupina* se zanaša na maksimalno učinkovitost vsakega posameznega člana skupine, poudarek je na individualni odgovornosti, člani skupine si pomagajo, delijo informacije, vendar ne delajo skupaj. *Psevdo tim* je skupina ljudi, ki zase pravi, da je tim, hkrati pa to v nobenem pogledu ni. Odgovornost je individualna, prisoten je formalni vodja. V taki skupini je učinkovitost nižja kot pri delovni skupini. *Potencialni tim* je skupina, ki ima potencial za pravi

tim in se tudi trudi ter na tem dela. Taka skupina mora izboljšati disciplino tima, da bi lahko postala *pravi tim*, ki je skupina z majhnim številom ljudi, ki izpolnjuje pogoje discipline tima. *Visoko učinkoviti tim* oziroma pravi tim, pri katerem je prisotna globoka povezanost med člani in pripadnost timu. Značilno je, da so člani močno zavezani k uspehu ter osebni rasti.

Slika 2.1.: Krivulja uspešnosti tima



Vir: Katzenbach in Smith (2001, 93)

## 2.6 DISFUNKCIJE TIMA

Enega novejših pogledov na delo timov v menedžmentu je podal Patrick Lencioni (2002, 187–190); v ta namen je razvil model petih disfunkcij timov, ki je primeren za uporabo tako v majhnih podjetjih kot tudi velikih in organizacijsko zapletenih sistemih. Osnova omenjenega modela petih disfunkcij je spoznanje, ki je bilo pridobljeno na več sto primerih iz prakse, da je timska odličnost izjemno redka dobrina, ki jo najdemo le pri peščici timov v menedžmentu. Do tega pogosto prihaja zato, ker velika večina organizacij nehote in nezavedno pade v past petih naravnih zaviralcev timskega dela, ki jih Lencioni imenuje timske disfunkcije. Značilnost le-teh je, da so med sabo tako zelo povezane in prepletene, da izpolnjevanje samo treh ali štirih ne zagotavlja uspeha. Za doseganje timske odličnosti je potrebno premostiti in odpraviti vseh pet

ovir in prav zato je timska odličnost tako redka dobrina. Tisti timi v menedžmentu, ki jo dosežejo, imajo neizmerno prednost pred konkurenco in sinergija njihovega dela je zavidljiva.

*Prva disfunkcija* je pomanjkanje zaupanja med člani tima v menedžmentu, ki je posledica naravne potrebe po neranljivosti. Da bi dosegli stanje zaupanja med člani, se morajo le-ti odreči oziroma preseči potrebo po neranljivosti.

*Druga disfunkcija* je strah pred konflikti, ki se na površju kaže kot umetna harmonija. Timi, kjer primanjkuje zaupanja, so nezmožni imeti nefiltrirano in strastno debato o idejah. Namesto tega ostajajo na omejenih diskusijah in varnih komentarjih. Prekiniti tako obnašanje pomeni dosegati visoko stopnjo dejanske harmonije (sozvočja / sodelovanja).

*Tretja disfunkcija* je pomanjkanje zagnanosti oziroma odločnosti. Posledica te disfunkcije je negotovost ali nedvoumnost, ki se na površju kažeta kot neučinkovitost, počasnost, nepomembnost in nezainteresiranost.

*Četrta disfunkcija* timov v menedžmentu je izogibanje odgovornosti. Ta se v vsakdanjem poslovnem življenju registrira kot nizki standardi ali slabo postavljeni cilji. Celo najbolj zagnani člani tima pogosto oklevajo, da bi ostale člane tima opomnili na vedenje in dejanja, ki se zdijo neproduktivna za skupno dobro celotnega tima.

*Peta disfunkcija* je nespoštovanje skupnega rezultata. Ta se v dnevni praksi kaže kot potreba članov tima po individualnem priznanju, povečevanju ega in gradnji lastne kariere in je pomembnejša od doseganja skupnih ciljev celotnega tima. Premagovanje te disfunkcije gre v smeri krepitev pomena kolektivnega rezultata v nasprotju z individualnim (Lencioni 2002, 187 – 190).

Runsten (2009) je negativno dinamiko v timu predstavil kot izogibanje oziroma usmerjanje energije v grožnje, razpravljanje o okoliščinah in stanjih, na katere ni moč vplivati, iskanje izgovorov in razlag v primeru neuspeha, izogibanje jasno postavljenim vlogam in pričakovanjem ter prisotnost hladnega in ocenjujočega vzdušja.

## 2.7 ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA

Lencioni (2002, 189–190) je s svojimi raziskavami prišel do spoznanja, da si člani kohezivnega, uspešnega tima med seboj zaupajo, spodbujajo raznolikost mnenj in idej, zavezujejo se k uresničevanju skupnih ciljev in odločitev ter se zavedajo skupinske odgovornosti za doseganje zastavljenih ciljev.

Pogoj za visoko učinkovit tima je zavzetost. Visoko učinkovit tim ima majhno število članov z ustreznimi kompetencami, jasno postavljen namen in skupni cilj. Ključna razlika med povprečnim timom ter visoko učinkovitim timom je stopnja zavzetosti oz. predanosti zastavljenim ciljem tima ter predanosti med samimi člani tima. Vsak član tima tako pomaga drugemu članu, da ta doseže tako osebne kot profesionalne cilje (Katzenbach in Smith 2003).

Za uspešne time je značilno, da ljudje uživajo v družbi svojih sodelavcev, so pogosto nasmejani, se veselijo sestankov in novih stvari, postavljajo naloge tima pred ostalo delo ter občutijo resničen napredek in dosežke (Parker 2008, 31–32).

Različni avtorji navajajo različne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost timov. Med ključne dejavnike, ki so skupni vsem, spadajo jasen in navdušujoč cilj, struktura, ki ustreza nalogi, kooperativna klima, usposobljeni člani, spodbudno vodenje, zunanja podpora ter priznanje (Florjančič 1994, 163).

Razlike med uspešnimi in neuspešnimi timi so v njihovi učinkovitosti pri opravljanju dela. Od »dobrih« timov lahko pričakujemo, da bodo hitreje in učinkoviteje obravnavali probleme in tudi hitreje prišli do ustreznih rešitev, kar je z ekonomskega vidika za podjetja zelo pomembno. Tudi »slabi« timi pridejo do rešitve, vendar za to potrebujejo več energije in časa (Lipičnik 1998b, 329).

V uspešnem timu igra vsak član predpisano vlogo, tako da v največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje. Ko člani združijo vse svoje sposobnosti, da bi s tem pokazali svojo premoč in čim bolj zmanjšajo svoje šibke lastnosti, so cilji tima ponavadi doseženi (Maddux 1992, 15).

V praksi zelo redko najdemo učinkovite time, saj jih je zelo težko oblikovati, predvsem pa zagotoviti zavzetost med člani za medsebojno pomoč pri doseganju njihovih in skupnih ciljev ter to stanje tudi obdržati.

### **3 TEAM BUILDING**

V današnjem času nenehnih sprememb v poslovnem okolju se timi soočajo s potrebo po izboljšanju delovanja in doseganju boljših rezultatov ali pa želijo odpraviti nastale težave in konflikte znotraj tima. To so tudi eni izmed glavnih indikatorjev, zaradi katerih se timi odločajo za team building programe oziroma delavnice za gradnjo tima.

#### **3.1 DEFINICIJA TEAM BUILDINGA**

Koncept team building programov se skozi leta spreminja, povečuje pa se potreba po celoviti metodi za zagotavljanje učinkovitega razvoja timov. Članom tima pomaga graditi in razviti njihove kompetence in minimalizirati njihove slabosti. Spodbuja jih k zglajevanju razlik in izboljšanju razumevanja vsakega posameznika v timu ter je eno najpomembnejših orodij, ki lahko poveže posameznike za doseganje skupnega cilja (Torres in Fairbanks, 1996).

Team building je gonilo, ki zagotavlja, da posamezniki harmonično, produktivno in učinkovito dosegajo zastavljene naloge in cilje tima. Izvaja se vedno v kontekstu določenega namena in je oblikovan tako, da izpolnjuje zastavljene cilje. Za lažjo oceno učinkovitosti team building programa na razvoj tima je pomembno, da tim postavi merljive cilje (Payne 2001, 4).

Salas (1999, 311) opredeli team building kot "proces, v katerem se člani tima naučijo učinkovito sodelovati v ciljno zastavljenih spremembah, ki zahtevajo, da tim pridobijo nove spretnosti in dojemanje«.

Aktivni programi za oblikovanje timov, oziroma z drugo besedo team building programi, že dolgo niso več le zabavni dogodki in druženja zaposlenih, kot si jih večina ljudi še vedno predstavlja. So strokovni aktivni programi, pri katerih se udeleženci ukvarjajo s svojimi medosebnimi odnosi ob pomoči moderatorja oz. izobraževalnega trenerja. Gre torej za ciljno usmerjeno oblikovanje tima in ne le za dogodek, ko se zaposleni družijo in zabavajo (Polajnar 2011).

Klein (2009, 183) razširi opredelitev team building programov »team building kot vrsta formalnih in neformalnih posegov na ravni tima, ki se osredotoča na izboljšanje družbenih odnosov in pojasnjevanje timskih vlog, kot tudi na reševanje nalog in medosebnih problemov, ki vplivajo na delovanje tima«.

Team building dejavnosti, ki potekajo zunaj delovnega okolja so namenjene za poustvarjanje timske dinamike s pomočjo serije timskih vaj, ki se nanašajo na različne teme in spodbujajo izkustveno učenje. Predvsem je pomembno, da si tim vzame po zaključku posamezne timske vaje, dovolj časa za pogovor o povratni informaciji glede njihovega delovanja med timsko vajo ter za podajo predlogov izboljšave za prihodnje. Na ta način lahko tim svoja opažanja, znanje in morebitne izboljšave, prenese tudi v poslovno okolje (Caracciolo 1999, 194).

Team building je vsaka dejavnost, ki do neke mere zbliža skupino ljudi, ki dela skupaj. Poteka v neformalnem okolju in sproščenem ozračju, je dobro organiziran, dejavnosti so ustrezno izbrane glede na posamezni tim, zasleduje se jasno postavljene cilje, udeleženci pa so pripravljeni aktivno sodelovati (Creatoor).

Živa Grgič iz podjetja Time out events d.o.o. je v intervjuju povedala, da z izrazom team building poimenujejo programe za krepitev in vzdrževanje odnosov med zaposlenimi, s cilji kot so izboljšanje komunikacije, povečanje zaupanja in dvig motivacije (Živa Grgič).

Team buildingi so v prvi vrsti izobraževanja zaposlenih, kjer se s pomočjo prepletanja različnih tehnik reševanja timskih nalog in interaktivnih delavnic izboljšujejo zaupanje, komunikacija, organizacija in motivacija znotraj različnih timov. Team building program vnese v delovni kolektiv več sproščenosti, sodelovanja, delovnega zagona in medsebojnega zaupanja (Sportivita).

Razvoj tima je proces, ki sledi sistematičnemu načrtu z namenom ustvarjanja, ohranjanja in razvijanja skupine ljudi v kohezivno ekipo. Nanaša se na različne dejavnosti, ki naj bi motivirale člane ekipe in povečevale njeno splošno učinkovitost (Teambuilding akademija).

### 3.2 RAZVOJ TEAM BUILDING PROGRAMOV

Zgodovina načrtnega razvoja timov in team building programov sega v konec 20. in začetek 30. let dvajsetega stoletja s Hawthornovo raziskavo<sup>2</sup>. Raziskava profesorja Eltona May-a je vključevala vrsto raziskav aktivnosti skupine delavcev pod različnimi pogoji (vpliv delovnega okolja, nadur, časovnega pritiska itd.) (Becauz). Rezultati raziskave so pokazali, da so z večjo interakcijo med delavci rasli dejavniki, kot so občutki skupinske identitete, socialne podpore in kohezije. Od takrat naprej ni bilo napisano več veliko o timskem delu, saj načrtnemu razvoju timov niso priznali ključne vloge za uspeh podjetja. Še vedno so verjeli, da je za uspeh podjetja ključen samo vsak posameznik. Team building programi so postali zelo priljubljeni v organizacijskem razvoju v 1970-ih. Od sredine do poznih 1980-ih beležimo velik porast timskih aktivnosti zaradi vedno večjega priznanja učinkovitosti timov s strani strokovnjakov na področju kadrovskega razvoja (Teambuilding akademija). Prvotno so bili team building programi načrtovani za izboljšanje medosebnih odnosov in socialnih interakcij. Z vse večjo priljubljenostjo team building programov v poslovnem svetu se je njihov fokus preusmeril na doseganje zastavljenih nalog, rezultatov in ciljev. Danes team building obravnava tako vidik uspešnega delovanja tima kot tudi vidik medosebnih odnosov njegovih članov (Payne 2001). Polajnar (2011, 46–49) navaja, da slovenska podjetja sicer s kar precejšnjo zamudo za evropskimi podjetji spoznavajo vrednost strokovno izvedenih team building programov. Potrebno je omeniti tudi, da je vložek pri nas v tako izobraževanje vsako leto večji.

Direktor TBA d.o.o., Danijel Polajnar je razvil model, ki prikazuje, kako so se timske aktivnosti razvile iz zabavnih dogodkov v strateške in premišljeno načrtovane izobraževalne aktivnosti (glej Sliko 3.1). Prvi timski programi so bili namenjeni povezovanju udeležencev s ciljem zbrati vse zaposlene za druženje in zabavo. Temu je sledila faza načrtovanih aktivnosti s ciljem, da se ekipe in zaposlene med seboj poveže. Vsebovale so že strategijo, kako udeležence med seboj povezati. Naslednjo fazo predstavljajo timski izobraževalni dogodki, kjer se zaposleni tudi na praktičen način učijo, kako timi delujejo, spoznavajo ovire pri dobri komunikaciji, različne načine reševanja konfliktov itd. Zrelost timskih programov je prikazana s pojavom družbeno odgovornih programov, ki predstavljajo zelo pomemben dejavnik timskih aktivnosti. Zadnjo fazo

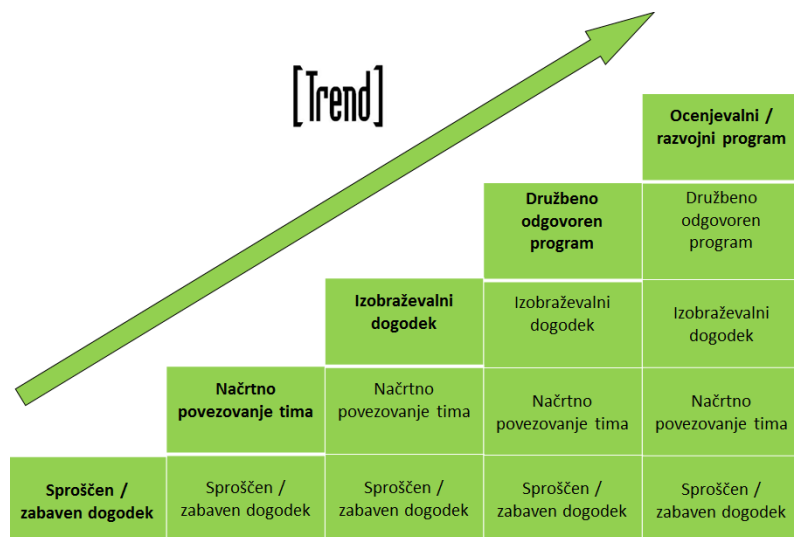
---

<sup>2</sup> Elton Mayo je znan tudi kot ustanovitelj teorije odnosov med ljudmi, ki se je začela s pomočjo Hawthornove raziskave in proučuje vedenje ljudi v delovnih skupinah.



predstavljajo nadgrajeni timski programi, ki temeljijo na ocenjevalnem centru. Ti omogočajo strateško in dolgoročno načrtovanje prihodnjega razvoja ekipe (Polajnar 2014, 14–15).

Slika 3.2: Trendi v razvoju timskih aktivnosti



Vir: Polajnar (2014, 14)

Največja sprememba oziroma napredek pri team building programih je dodajanje izobraževalne note klasičnim timskim vsebinam. Timske aktivnosti kljub temu ostanejo sproščene in zabavne, s čimer se zagotovi pripravljenost na sodelovanje in angažiranost udeležencev. S kombinacijo izobraževanja in zabave so team building programi postali tipični »edutainment« dogodki. Osnovna oblika »edutaimenta« so različni tipi moderiranih timskih delavnic, kjer člani tima izvajajo serijo aktivnih timskih vaj, le-te pa se zaključijo s samoevalvacijo timskega dela. Tak princip omogoča, da udeleženci bolje razumejo delovanje svojega tima in njegove dinamike (Polajnar 2014, 14–15).

### 3.3 NAMEN TEAM BUILDING PROGRAMOV

»Namen programov je spodbuditi in usmeriti ekipo k načinu delovanju, pri katerem prihrani energijo in čas ter doseže več za posameznike, ekipo in organizacijo in okolico« (Teambuilding).

Team building program je nadvse pomemben v primerih, ko se mora tim hitro odzvati na spremembe (prilagodljivost in fleksibilnost) in kadar morajo biti izdelki in storitve proizvedeni na najvišji kakovostni ravni, po najnižji ceni in na najučinkovitejši način (Gibson in drugi 2009).

Z načrtnim razvojem timov povečamo kohezivnost in omogočimo učinkovitejše delo in sodelovanje med člani tima, kar se lahko odraža tudi v boljšem finančnem rezultatu podjetja. Med strateškimi in dolgoročno načrtovanimi timskimi aktivnostmi se udeleženci med seboj bolje spoznajo, odprejo komunikacijske kanale, povečajo medsebojno zaupanje in delujejo učinkoviteje, pri vsem tem pa se tudi zabavajo. Timske aktivnosti so zelo pomembne za razvoj ekip, ki bodo skupaj delovale v daljšem časovnem obdobju. Zaposlenim pomagajo razumeti, da so boljši skupaj kot pa posamično, ter da razumejo prednosti sodelovanja in ustrezno uporabijo talente, znanje in vire drugih (Teambuilding akademija).

Namen team building programa je ustvariti metode za konstruktivno reševanje problemov, konfliktov in razhajanj med člani tima (Gilley 2007).

Zaradi drugačnega in sproščujočega okolja se zaposleni bolje spoznajo med seboj in se na zabaven način naučijo novih veščin ter izpopolnijo že osvojene (Sportivita).

Payne (2001) poudarja, da večina ljudi, ki se je udeležila team building programa, meni, da je ta močno prispeval k njihovem timu. Vendar pa se zaradi prezasedenih urnikov, skrbi za doseganje konkretnih rezultatov in drugih dejavnikov timi in njihove vodje pogosto želijo izogniti delavnicam za gradnjo timov.

Torres in Fairbanks (1996) menita, da je team building proces, s katerim člani timov spoznajo namen timov, razumejo faze razvoja tima, timske vloge, učinkovito komunikacijo znotraj tima, raziščejo timski proces in razumejo vodstvo timov. Ta proces omogoči posameznikom, da razvijejo načine za izboljšanje timske učinkovitosti.

S pomočjo team building programa se izboljšujejo spretnosti njegovih članov zaradi učinkovitega timskega vodenja, poveča se uspešnost tima, člani in vodstvo pa so vse bolj predani svojemu timu (Driskell in drugi 2007, 249–271).

Team building je pomemben sestavni del pri izgradnji učinkovitih timov, saj zahteva izboljšanje delovanja članov tima, zagotavlja samostojen razvoj, spodbuja pozitivno komunikacijo, učinkovito vodenje in krepi sposobnost članov tima, da tesno sodelujejo skupaj pri reševanju problemov (Pellerin 2009).

### **3.4 POTEK IN VRSTE TEAMBUILDING PROGRAMOV**

Team building dejavnosti lahko vodi menedžer, vodja tima ali izobraževalni trener. Trenerji so najbolj primerne osebe za vodenje aktivnosti, saj imajo najboljše znanje o timskem delu, so prilagodljivi, imajo izoblikovane facilitatorske izkušnje in s tem zagotavljajo strokoven in učinkovit team building program. Izobraževalni trenerji so lahko interni, zaposleni v organizaciji ali eksterni, podjetje jih najame le za izvajanje gradnje tima (Payne 2001, 21–23).

#### **3.4.1 VRSTE TEAM BUILDING PROGRAMOV**

Ponudba team building programov na slovenskem trgu je velika, zato je odvisno od vsakega tima kaj potrebuje in kateri cilj želi s programom doseči. V osnovi lahko team building programe delimo na zabavne in strokovne, notranje in zunanje programe ter glede na čas trajanja.

Živa Grgič iz podjetja Time out events d.o.o. je v intervjuju povedala, da »razlikujejo med strokovnim in zabavnim team building programom, med notranjimi in zunanjimi team building programi« (Živa Grgič). V podjetju Creatoor d.o.o., team building programe delijo glede na *število dni* (poldnevni, eno-, dvo- in tridnevni), *po programu* (klasični, navtični, zimski, preživetje v naravi, pustolovska avantura, ples po ognju in tako naprej), *po vsebini* (sprostitveni, povezovalni, strateški, klasični, motivacijski – določa se glede na cilje) ter po zahtevnost (Creatoor).

Klein in drugi (2009) team building programe delijo na:

- Team building, namenjen postavljanju ciljev; postavljajo se cilji posameznikov in tima ter se usklajujejo. Pomembno je, da člani tima sodelujejo in načrtujejo, kako bodo postavljene cilje dosegli.
- Team building, namenjen reševanju problemov; člani se naučijo identificirati glavne probleme in jih reševati, vpleteni so v načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje rešitev. Naučijo se kritičnega razmišljanja.
- Team building, namenjen medosebnim odnosom; povečujejo se sposobnosti timskega dela (podpora, komunikacija, delitev čustev drug z drugim). Člani tima se naučijo zaupati drug drugemu in s tem pridobijo tudi zaupanje v timu.
- Team building, namenjen razjasnitvi vlog v timu; poveča se komunikacija med člani z namenom, da vsak dobi vlogo, ki mu najbolj ustreza. Člani spoznajo svoje močne in šibke točke ter razvijajo svoje prednosti.

### **3.4.2 POTEK TEAM BUILDING PROGRAMOV**

Glavna sezona team building programov poteka od aprila do junija ter od septembra do novembra, poleg tega pa se programi izvajajo tudi v drugih mesecih, predvsem so čedalje bolj popularni novoletni timski aktivni dogodki. »Team building ne bi smel biti enkratni dogodek, na katerem se zberejo zaposleni, da se zbližajo in poveselijo, temveč nepretrgan proces, ki je strateško pomemben v vseh obdobjih razvoja zaposlenih, saj je namen povečanje njihove učinkovitosti in zadovoljstva« (Finance 2009, 27. oktober).

»Team building je lahko enkraten ali serija več dogodkov, v vsakem primeru pa naj bi bil obravnavan kot stalen proces« (Payne 2001, 4).

Gradnja tima je neprekinjen proces, ki ga je potrebno ves čas nadgrajevati, zato tudi v podjetju TBA d.o.o., uporabljajo TB-6 metodo, ki je ena izmed strateških pristopov k dolgoročnem

razvoju timov. Sestavljena je iz šestih zaporednih korakov, znotraj katerih poteka sodelovanje s timi, ki stremijo k izboljšanju svoje učinkovitosti.

1. *Določitev potrebe*: vsak team building se zgodi, ko tim zazna potrebo in jo identificira. Določimo tudi konkretne cilje, ki jim želimo z izvajanjem gradnje tima doseči. Tako se znotraj te faze izvedejo prvi sestanki in svetovanje vodstvu tima.
2. *Pridobitev predanosti*: učinkovitost gradnje tima je odvisna od zavedanja vseh članov o tem, za kako pomemben in potreben proces gre. V tej fazi moramo pridobiti predanost članov za sodelovanje. To storimo preko predstavitve prednosti programa, pogovora o potrebi za izvedbo in konkretnih ciljih, ki jih želimo doseči.
3. *Ocena potrebe in povratna informacija*: natančneje določimo potrebo po izvajanju gradnje tima. Preko različnih anket in intervjujev analiziramo stanje, po predstavitvi rezultatov pa bolj podrobno določimo cilje programa. Pomembno je, da se z njimi strinjajo vsi člani tima oziroma udeleženci programa gradnje tima.
4. *Izvajanje gradnje tima*: stopnja je običajno razdeljena na tri dele:
  - *Uvodna delavnica*: določitev korakov v smer sprememb, ki smo jih določili v prejšnji fazi. Lahko gre za timske odnose, vloge, vodenje, konflikte. Poudarja pa se dogovor glede časovne izvedbe in prevzemanje odgovornosti.
  - *Izvedba programa*: izkustveno učenje, ki poteka znotraj tem, določenih v delavniškem delu. Program je potrebno prilagoditi potrebam tima, težavnost pa določiti s konsenzom vseh udeležencev vnaprej.
  - *Debriefing (poročanje)*: primerjanje potrebe ter dogovorjene spremembe z opazovanjem odnosov in načina reševanja frustracije in konfliktov. Možni so še zadnji popravki. Pomembno je, da se pogovorimo o močnih in šibkih področjih tima ter o možnostih za nadaljnje izboljšanje. Dobra analiza je zelo pomemben pokazatelj uspešnosti gradnje tima, poleg tega pa celotnemu timu omogoča nadaljnji razvoj. Skozi proces udeleženci razmišljajo o pridobljenih izkušnjah in povezavi med aktivnostjo in realno situacijo. Analiza je lahko individualna, običajno pa je skupinska (pogovor v krogu, gibalne tehnike, tehnike umetniškega izražanja, metaforične tehnike).
5. *Implementacija rezultatov*: se začne takoj po uspešnem zaključku gradnje tima. Gre za uvajanje pozitivnih sprememb, za katere se je predhodno odločil tim.

6. *Ocena vpliva*: ponovna ocena vpliva gradnje tima, ki poteka tri do šest mesecev po izvajanju sprememb. Poteka v obliki intervjuja, ankete, delavnice ali pa sestanka. Pripravi se tudi ideja o nadaljnjem razvoju timskega dela (Polajnar 2011, 46–49).

Prednost dvodnevnih team building programov je predvsem v večernem neformalnem druženju, ki sledi celodnevni aktivni delavnici. V TBA d.o.o. ocenjujejo, da se uspešnost programa s takšnim druženjem poveča tudi do 30 odstotkov. Hkrati pa dvodnevni programi pomenijo dodaten strošek nastanitve in zahtevajo večji kompromis med podjetjem in udeleženci, saj mora vsaka stran žrtvovati en dan. Tako se tudi stroški odsotnosti zaposlenih z dela znižajo, stroškov za udeležence pa navadno ni. Od njih se pričakuje le pripravljenost, da se programa udeležijo ter aktivno gradijo na odnosih s sodelavci in na sebi. S tem namenom se ponudniki team building programov z večino ekip srečajo že pred odhodom na program, da se spoznajo in pojasnijo morebitna vprašanja (Finance 2009, 27. oktober).

Ne glede na vrsto team building programa TBA d.o.o. pri organizaciji le-teh upošteva tako imenovani team building trikotnik. Mnenja so, da mora vsak dogodek pokrivati tri glavna področja: skupinsko dinamiko, izkustveno učenje in zabavo. Skupinsko dinamiko predstavljajo vse aktivnosti, ki potekajo znotraj manjših, naključno razdeljenih timov. Udeleženci niso le gledalci, ampak so aktivni in se med reševanjem nalog učijo na podlagi izkušenj. Vsi team building dogodki so zasnovani tako, da kljub njihovi strokovnosti potekajo v sproščenem okolju. Dober primer je team building program GoTeam, ki ga izvaja omenjeno podjetje in je lov za zakladom na gps osnovi, kjer timi raziskujejo različna Evropska mesta s pomočjo tabličnih računalnikov. Udeleženci so naključno razdeljeni v manjše ekipe, kjer z medsebojnim sodelovanjem poskušajo doseči zastavljeni cilj (skupinska dinamika); med potovanjem od ene do druge točke s skupnimi močmi rešujejo zastavljene naloge (izkustveno učenje) ter sledijo zgodbi in izvajajo različne zabavne aktivnosti (zabava), hkrati pa spoznavajo dediščino mesta, v katerem se nahajajo (učenje) (Polajnar 2014, 15).

Najbolj učinkovito je torej, če team building program poteka zunaj službenega okolja, po možnosti v naravi. Ključno je tudi poudariti, da ne obstaja samo ena prava oblika team building programa, saj se timi se med seboj razlikujejo, imajo drugačne izzive, potrebe in dinamiko, zato je potrebno team building program prilagoditi vsakemu timu posebej. Za uspešen in učinkovit

team building je pomembno, da se vodja tima in izvajalec team building programa predhodno dogovorita o ciljih, ki jih želi tim doseči, in o željah glede vrste programa, posebnosti tima, lokacije izvedbe ter časa trajanja programa. Le tako lahko izvajalec team building programa dobro prilagodi vsebino in pripravi za tim najbolj primeren in učinkovit team building program.

### **3.5 UČINEK NA RAZVOJ TIMOV**

V podjetju Creatoor (Creatoor) pravijo, da je team building program izobraževanje po metodah izkustvenega učenja in usposablja udeležence za učinkovito timsko delo. Kot učinke team building programa na razvoj timov navajajo povečanje storilnosti in učinkovitosti zaposlenih, nov delovni elan članov tima, osvežitev osebnih in poslovnih ciljev, težnjo k zastavljanju večjih izzivov in spremembo konfliktov v produktivno reševanje izzivov.

Team building je torej proces, nekaj, česar se človek ne more naučiti v enem dnevu. Zato so tudi učinki team buildinga večji pri dvo- ali tridnevnih team building programih. Udeleženci nekatere stvari ozavešijo šele čez nekaj časa. Naučeno je potrebno prenesti v prakso in začeti uporabljati. Izobraževalni trenerji lahko timom pokažejo pot, kam bi morali iti, vendar je vedno zadnja odločitev v rokah posameznika. Zato v podjetju Creatoor pravijo, da je uspeh team buildinga precej odvisen od volje in želje udeležencev, da naredijo korak bliže k temu, da postanejo dober tim (Creatoor).

Raziskava je pokazala, da učinkovito timsko delo in team building programi pomagajo zaposlenim pri razvoju praktičnih spretnosti, učinkovitem uresničevanju zastavljenih nalog, zavedanju in prepričanju v moč timskega dela (Senecal in drugi 2008).

Timske aktivnosti so zelo pomembne za razvoj ekip, ki bodo skupaj delovale v daljšem časovnem obdobju. Zaposlenim pomagajo razumeti, da dosegajo boljše rezultate skupaj kot pa posamično ter da razumejo prednosti sodelovanja in ustrezno uporabijo talente, znanje in vire drugih (Teambuilding akademija).

Učinek team building programov na delo ekip so boljši rezultati, bolj zadovoljni člani in bolj sproščeno vzdušje (Teambuilding).

Klein (2009, 181) meni, da: »team building program povečuje zavest zaposlenih in boljše razumevanje vloge in vrednosti vodenja tima pri doseganju rezultatov, nujnost učinkovitih medosebnih komunikacij, pomembnost ciljev in vizije ter potrebo po enotnosti ekipe, kohezivnosti in obveznosti«.

Cummings in Worley (2009) menita, da učinkovito timsko delo in team building programi pripomorejo k bolj učinkovitemu doseganju zastavljenih nalog tima.

Prednosti team building programov so, da zaposleni dobijo novo znanje in izkušnje, bolje spoznajo sodelavce ter z njimi rešijo morebitne konflikte in druge komunikacijske težave. Katja Klobučar iz podjetja Taktika plus pojasnjuje: "Udeleženci se na takšnih treningih povežejo po človeški plati. Povečajo se medsebojno zaupanje, doživljanje soodvisnosti in medsebojno spoštovanje. Ljudje se sprostijo in postanejo bolj pozitivno naravnani. Velikokrat se med udeleženci podrejo komunikacijske ovire. Zato zaposleni v službi laže in učinkoviteje delajo drug z drugim, podjetje pa pridobi večjo učinkovitost in nove ideje, nov zagon" (Finance 2009, 27. oktober).

Živa Grgič iz podjetja Time out events d.o.o. pravi, da obstajajo različni vplivi team building programov, v večini primerov pa je ključno ravno to, da se zaposleni srečajo v neformalnem in bolj sproščenem okolju, kjer v samem procesu izvajanja programa lahko zavzamejo popolnoma drugačno vlogo, kot jo sicer v delovnem procesu. Z nenavadnimi in neobičajnimi situacijami udeležence spravijo v pozicijo, ko postanejo pristni in s tem spodbudijo spremembe. Poudari, da je ključna na vseh nivojih komunikacija in vsak pravi team building program jo od udeležencev zahteva in to v netipičnih vlogah, neznanih situacijah, kjer so člani postavljeni pred čisto nove izzive (Živa Grgič).

Danijel Polajnar, direktor TBA d.o.o., pravi, »da spremembe in učinki programa ne zamrejo, se po približno pol leta priporoča priprava ocene vpliva team buildinga na udeležence in takrat se začnejo tudi dogovori o izvedbi novega programa za isto ekipo, ki bo nadgradil prejšnjega« (Finance 2009, 27. oktober).



"Glede na končni učinek je finančni vložek delodajalca skorajda zanemarljiv. Motiviran in učinkovit kader je naložba, ki je več kot upravičena," je poudaril Matjaž Jarkovič iz podjetja Creatoor (Finance 2009, 27. oktober).

Team building program izboljšuje delovno okolje in ga naredi bolj prijetnega, motivira zaposlene za delo v timu, uči člane tima samoregulacije strategije ter opredeljuje in uporablja kompetenčne prednosti svojih članov (Buckingham in Coffman 1999).

## 4 EMPIRIČNI DEL

Za anketni vprašalnik in intervju v empiričnem delu diplomskega dela, sem se odločila, ker sem želela ugotoviti, kako v praksi podjetja v Sloveniji gledajo na team building programe ter koliko jih izvedejo povprečno v obdobju enega leta. S pomočjo intervjujev sem želela izvedeti več o vrstah, trajanju, poteku in izvajanju team building programov s strani strokovnjakov, ki se vsakodnevno ukvarjajo z izobraževanjem in gradnjo timov ter izvajanjem team building programov ter delavnic.

### 4.1 OPREDELITEV HIPOTEZ IN CILJA

**Cilj diplomskega dela je bil ugotoviti, koliko in kakšne vrste team building programov izvajajo v obdobju enega leta, v izbranih organizacijah v Sloveniji.**

Z raziskavo sem želela preveriti naslednje hipoteze:

**H1: *V slovenskih podjetjih se večinoma izvajajo zabavni team building programi.*** V literaturi team building programe, delijo na zabavne in strokovne. Za razliko od zabavnega team building programa se pri strokovnih udeleženci ukvarjajo s svojimi medosebnimi odnosi in timskim delom ob pomoči moderatorja oziroma izobraževalnega trenerja. Pri slednjih gre torej za ciljno usmerjeno oblikovanje tima, pri zabavnih programih pa se zaposleni le družijo in zabavajo. Postavila sem omenjeno hipotezo, ker želim ugotoviti, ali se podjetja še vedno raje odločajo za zabavne team building programe kakor za strokovne.

**H2: *Za uspešno gradnjo tima so najprimernejši dvo- ali večdnevni team building programi.*** Strokovnjaki so večinoma mnenja, da so za uspešno gradnjo tima najprimernejši dvo- ali več dnevni team building programi. Zanima me, ali imajo podobno mnenje tudi v podjetjih.

**H3: *Podjetja v Sloveniji večinoma izvedejo za vse zaposlene največ en team building program letno.*** Domnevam, da podjetja v Sloveniji večinoma ne vlagajo veliko v team building programe, zato izvedejo največ en team building program za vse zaposlene na leto.

**H4: Podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj, več vlagajo v gradnjo svojih timov.** Domnevam, da podjetja v določenih panogah več vlagajo v gradnjo timov kakor druga. Menim, da največ vlagajo podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj. V literaturi so navedene kot take panoge IT / računalništvo, farmacija /zdravstvo ter avtomobilska industrija.

## **4.2 OMEJITVE RAZISKOVALNEGA DELA**

Pri empiričnem delu diplomske naloge so možna odstopanja. Anketni vprašalnik je v spletni obliki ter anonimen, zato se zanašam na iskrenost ter doslednost vprašanih pri reševanju anketnega vprašalnika. Predpostavljam, da so bila vprašanja v intervjuju ter anketi razumljiva, in da ni bilo morebitnih nejasnosti. Kljub temu, da je bil anketni vprašalnik naslovljen na zaposlene, ki naj bi imeli najboljši vpogled v izvajanje team building programov v podjetju (kadrovska služba, vodstvo in marketing), sem zanemarila možnost, da podatki morda niso točni. Podatki morda niso relevantni zaradi manjšega števila anketnih vprašalnikov ter le dveh intervjujev in morda ne kažejo pravilne slike o izvajanju team building programov v Sloveniji.

## **4.3 ZBIRANJE PODATKOV**

### **4.3.1 ANKETNI VPRAŠALNIK**

Pri raziskovalnemu delu diplomskega dela sem uporabila spletni anketni vprašalnik (glej Prilogo A). Spletni vprašalnik je bil narejen s pomočjo spletne strani Ika, ki je v domeni Centra za družboslovno informatiko Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani. Anketni vprašalnik sem poslala po elektronski pošti bazi 405 podjetjem (večinoma kadrovske službi, marketing oddelku, direktorjem / direktoricam ter vodjem timov) in pridobila 111 ustrezno rešenih anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik je bil anonimen ter aktiven od 7. decembra 2014 do 8. februarja 2015.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 15 vprašanj in je vključeval uvodni nagovor in kratko definicijo delitve zabavnih ter strokovnih team building programov. Prva tri vprašanja so se navezovala na podatke o podjetju (panoga podjetja, velikost podjetja in lastništvo podjetja), ostala vprašanja so bila izbirna vprašanja (z enim ali več možnih odgovorov). Vključila sem tudi ocenjevalno lestvico (od 1 do 7), ki je anketirance spraševala o učinkih team building programov na zaposlene.

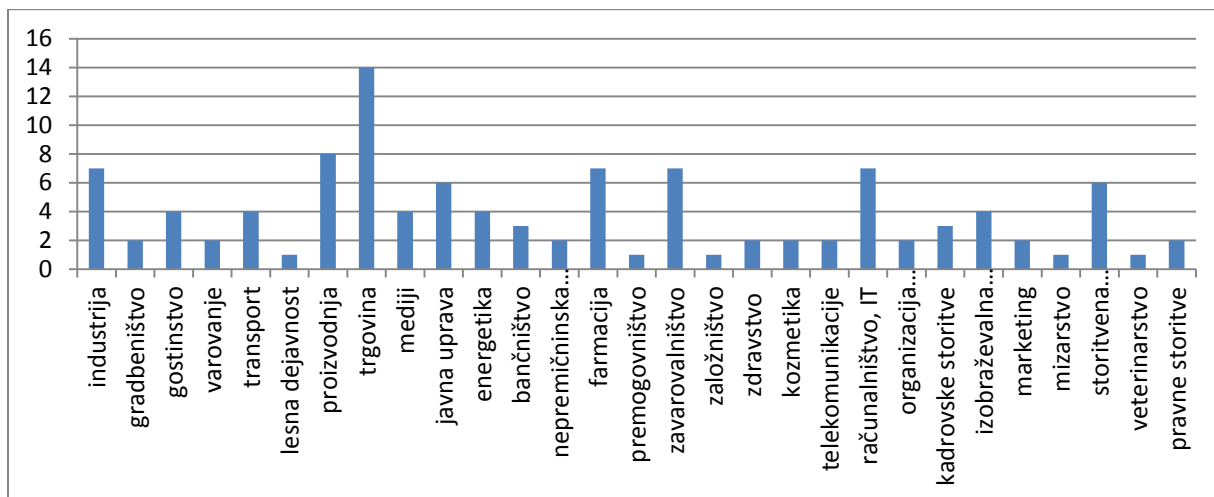
#### **4.3.1.1 NAMEN ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

Namen raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika je bil ugotoviti, koliko team building programov izvajajo podjetja v Sloveniji, kako gledajo na timsko delo in kakšno je njihovo mnenje o učinkovitosti team building programov na razvoj timov. Zanimalo me je tudi, ali podjetja team building programe izvajajo interno ali za to najamejo zunanje strokovnjake. Prav tako sem želela izvedeti, za katere vrste team building programov se podjetja ponavadi odločajo. Zanimalo me je tudi, ali katere panoge izstopajo glede vlaganja v razvoj timov. Predvsem pa sem bila mnenja, da se večina podjetij v Sloveniji ne zaveda, kako pomembni so lahko team building programi za uspešno delovanje timov, zato se še vedno raje odločajo le za občasne piknike in novoletne zabave za zaposlene, ne vlagajo pa v razvoj timov oziroma v strokovne team building programe.

#### **4.3.1.2 REZULTATI RAZISKAVE**

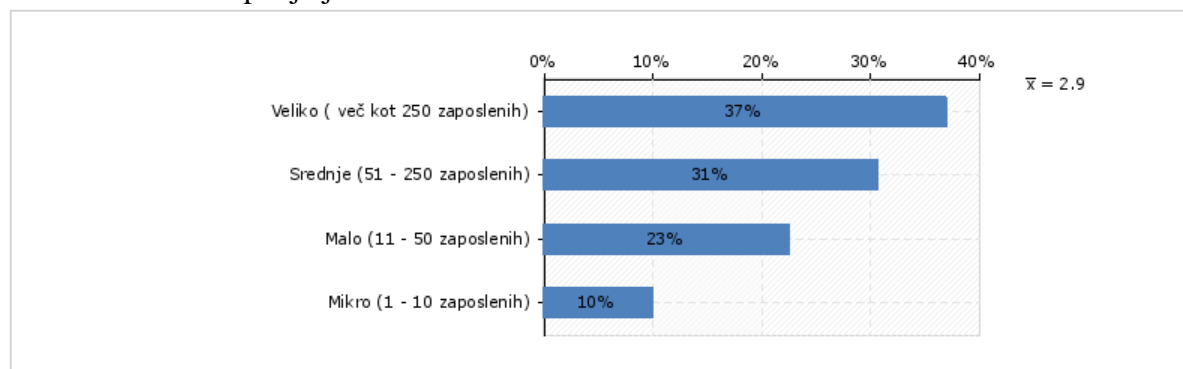
Prvo vprašanje je bilo odprtega tipa, kjer so anketiranci navedli panogo, v kateri delajo (glej Graf 4.1). Med 111 odgovorjenimi anketnimi vprašalniki so anketiranci navedli 29 različnih panog. Najbolj zastopana panoga je bila trgovina, s 14 rešenimi anketnimi vprašalniki, sledile so proizvodnja, industrija, farmacija, zavarovalništvo, računalništvo in informacijska tehnologija s 7 rešenimi anketnimi vprašalniki. Najmanj odgovorov je bilo podanih s strani lesne dejavnosti, premogovništva, založništva, mizarstva ter veterinarstva s samo enim rešenim anketnim vprašalnikom.

Graf 4.1: Anketirana podjetja glede na panogo



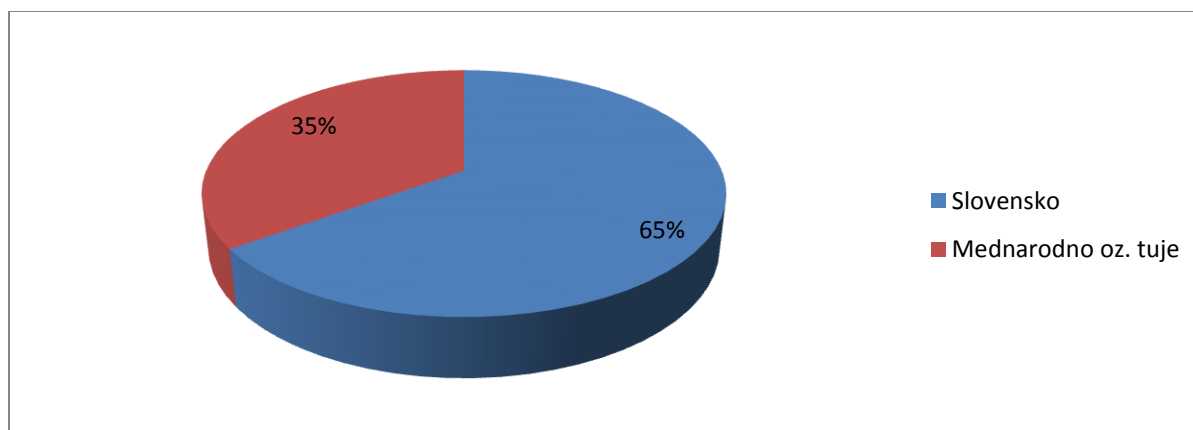
Drugo vprašanje se je navezovalo na velikost podjetja (glej Graf 4.2). Kot kriterij sem izbrala število zaposlenih v podjetju. 37 odstotkov anketirancev je zaposlenih v podjetju, ki spada med velika podjetja in zaposluje več kot 250 ljudi. 31 odstotkov anketirancev je zaposlenih v srednje velikem podjetju, ki zaposluje od 51 do 250 ljudi, 23 odstotkov jih je zaposlenih v malem podjetju, kjer je zaposlenih do 50 ljudi, le 10 odstotkov anketirancev pa je zaposlenih v mikro podjetju, kjer je zaposlenih manj kot 11 ljudi.

Graf 4.2: Velikost podjetja



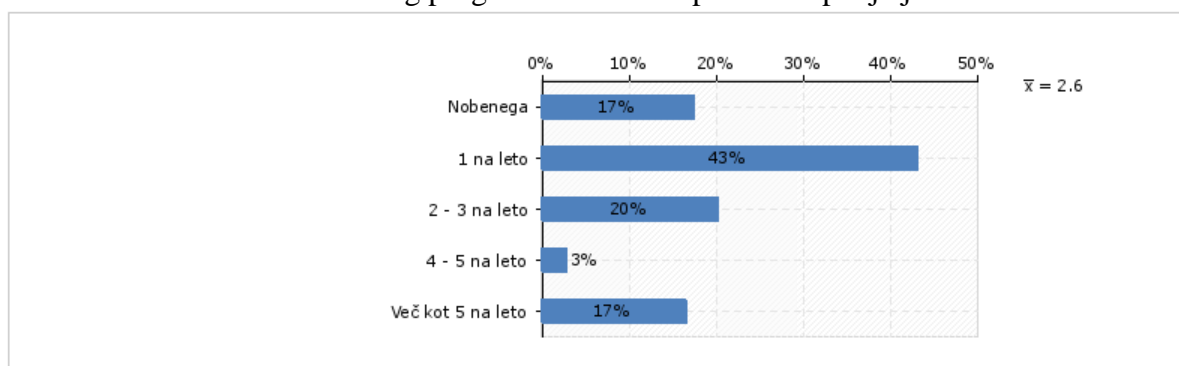
Tretje vprašanje se je navezovalo na lastništvo podjetja (glej Graf 4.3). 65 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da delajo v podjetju s slovenskim lastništvom, 35 odstotkov pa v podjetju z mednarodnim oz. tujim lastništvom.

Graf 4.3: Lastništvo podjetja



Naslednje vprašanje se je navezovalo na hipotezo H3; z njim sem želela preveriti, koliko team building programov izvedejo podjetja za vse zaposlene v obdobju enega leta (glej Graf 4.4). Med anketiranci je bilo 17 odstotkov takih, ki so odgovorili, da podjetje, v katerem so zaposleni, na leto ne organizira nobenega team building programa za vse zaposlene. Večina, kar 43 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da podjetje v obdobju enega leta izvede le en team building program, 20 odstotkov jih je odgovorilo, da podjetje organizira od dva do tri team building programe na leto, 3 odstotki od štiri do pet team building programov in kar 17 odstotkov več kot 5 team building programov za vse zaposlene na leto.

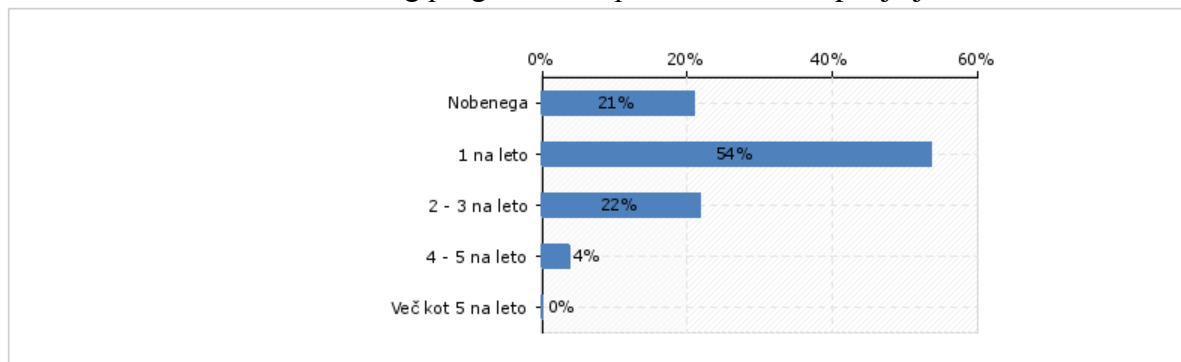
Graf 4.4: Količina team building programov za vse zaposlene v podjetju



Na vprašanje, koliko team building programov izvede v povprečju posamezni tim v podjetju v obdobju enega leta, je 21 odstotkov anketirancev odgovorilo, da nobenega, 54 odstotkov jih je odgovorilo, da se posamezni timi udeležijo enega team building programa na leto, 22 odstotkov

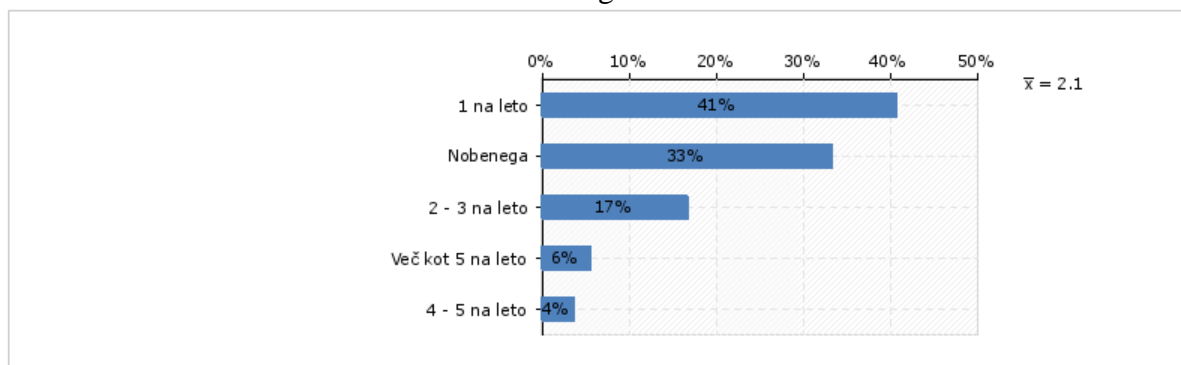
dveh do treh, 4 odstotki štirih do petih in noben tim med anketiranci ne izvede več kot pet team building programov na leto (glej Graf 4.5).

Graf 4.5: Količina team building programov na posamezni tim v podjetju



Zanimalo me je, koliko moderiranih timskih delavnic / treningov izvede posamezni tim v podjetju. 41 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da se timi udeležijo povprečno ene delavnice na leto, kar 33 odstotkov timov se ne udeleži nobene delavnice, 17 odstotkov timov se udeleži od dveh do treh timskih delavnic, 4 odstotki od štirih do petih ter 6 odstotkov več kot petih delavnic na leto.

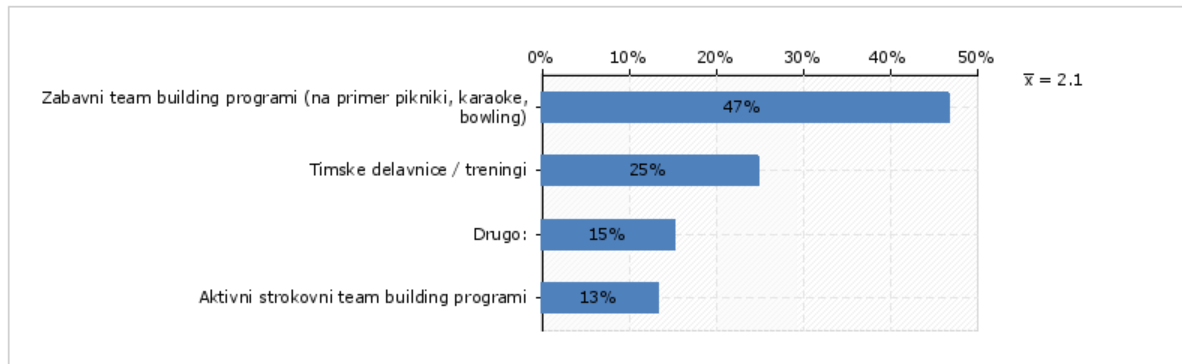
Graf 4.6: Moderirane timske delavnice / treningi



Da bi preverila hipotezo H1, sem anketirancem zastavila vprašanje, katerih vrst team building programov se timi v njihovem podjetju najpogosteje udeležujejo (glej Graf 4.7). Predpostavila sem, da se podjetja večinoma odločajo za zabavne team building programe. Anketiranci so odgovorili s 47 odstotki, da se udeležujejo predvsem zabavnih team building programov, s 25

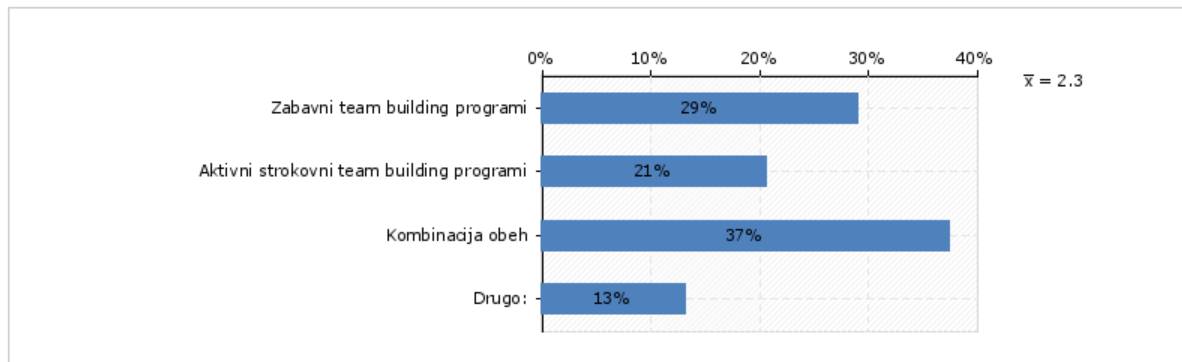
odstotki timskih delavnic oziroma treningov in s 13 odstotki aktivnih strokovnih team building programov. Kot drugo opcijo je 15 odstotkov anketirancev navedlo, da se odločajo za športne dogodke, družbeno odgovorne team building programe, strokovne posvete, kombinacijo treningov, strokovnih in zabavnih team building dogodkov ali pa se team building programov ne udeležujejo in se le družijo izven delovnega časa.

Graf 4.7: Vrsta team building programa



Na vprašanje, katera vrsta team building programov je po mnenju anketirancev najbolj učinkovita na razvoj tima (glej Graf 4.8), so odgovorili z 29 odstotki, da je najbolj učinkovit zabavni team building program, z 21 odstotki strokovni team building program in s 37 odstotki, da je najbolj učinkovita kombinacija zabavnega in strokovnega team building programa. Pod drugo so anketiranci odgovorili, da so najbolj učinkovite timske strokovne delavnice, družbeno odgovorni team building programi, prenos pozitivnih praks, osebna rast posameznikov, nekaj pa jih je odgovorilo, da se še nikoli niso udeležili team building programa, zato se ne morejo opredeliti.

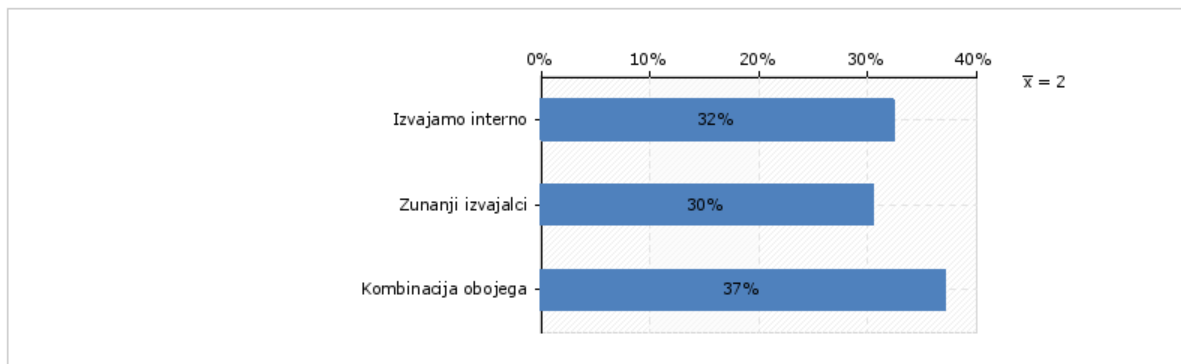
Graf 4.8: Učinkovitost team building programa na razvoj tima





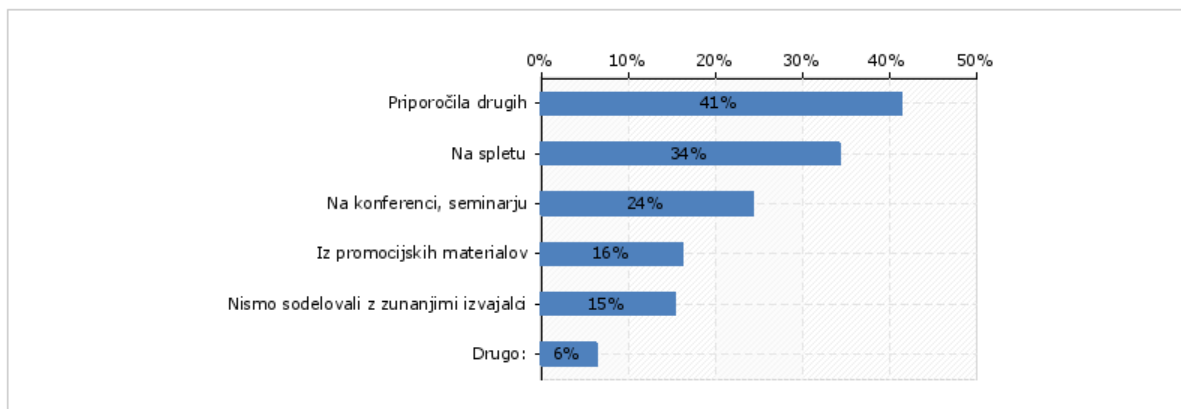
Zanimalo me je, ali podjetja za izvajanje team building programov najamejo zunanje strokovnjake ali jih organizirajo interno. 32 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da team building programe izvajajo interno, 30 odstotkov za to najame zunanje izvajalce. Zanimiv je podatek, da 37 odstotkov izvaja team building programe v kombinaciji internega izvajanja ter najemanja zunanjih izvajalcev.

Graf 4.9: Interno izvajanje ali zunanji izvajalci



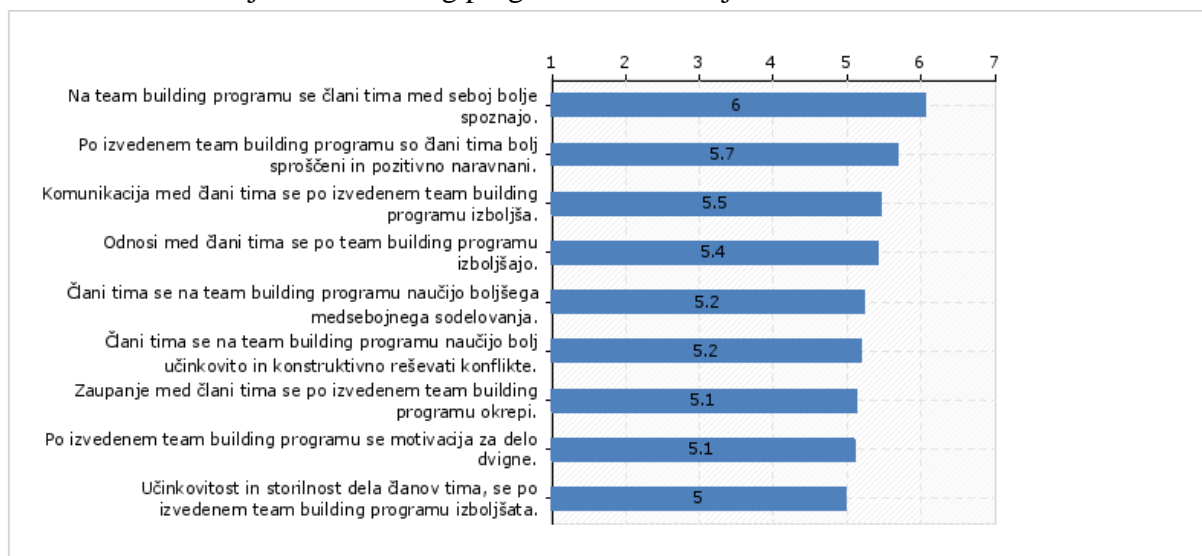
Kadar so podjetja že sodelovala z zunanjimi izvajalci, me je zanimalo, kje so izvedeli zanje (glej Graf 4.10). 41 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da so slišali za podjetja prek priporočil drugih, 34 odstotkov na spletu, 24 odstotkov na konferencah oziroma seminarjih, 16 odstotkov iz promocijskih materialov, 15 odstotkov pa je odgovorilo, da še niso sodelovali z zunanjimi izvajalci. Kot drugo so anketiranci navedli interne službe v podjetju, ki so zadolžene za izobraževanje, prek poznanstev ter da so jih zunanji izvajalci sami kontaktirali in jih obiskali.

Graf 4.10: Zunanji izvajalci (možno je bilo več odgovorov)



Zanimalo me je mnenje anketirancev o delovanju team building programov na razvoj timov (glej Graf 4.11). Prosila sem jih, da z ocenjevalno lestvico od 1 do 7 (1- sploh se ne strinjam, 7- se popolnoma strinjam), odgovorijo, koliko se strinjajo z navedeno trditvijo. Najbolj (s povprečno oceno 6) so se anketiranci strinjali s trditvijo, da se člani tima na team building programu med seboj bolje spoznajo. S povprečno oceno 5,7 so se strinjali s trditvijo, da so po izvedenem team building programu udeleženci bolj sproščeni ter pozitivno naravnani. Z malo nižjo povprečno oceno 5,5 so anketiranci odgovorili, da menijo, da se komunikacija po izvedenem team building programu izboljša. S povprečno oceno 5,4 so anketiranci odgovorili, da se odnosi med člani tima po izvedenem team building programu izboljšajo. Trditvi, da se člani tima naučijo boljšega medsebojnega sodelovanja ter da se naučijo bolj učinkovito ter konstruktivno reševati konflikte, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 5,2. Da se zaupanje po opravljenem team building programu okrepi in da se dvigne motivacija za delo, so anketiranci ocenili z oceno 5,1. Najmanj (s povprečno oceno 5) pa so se anketiranci strinjali s trditvijo, da se učinkovitost in storilnost dela po izvedenem team building programu izboljšata.

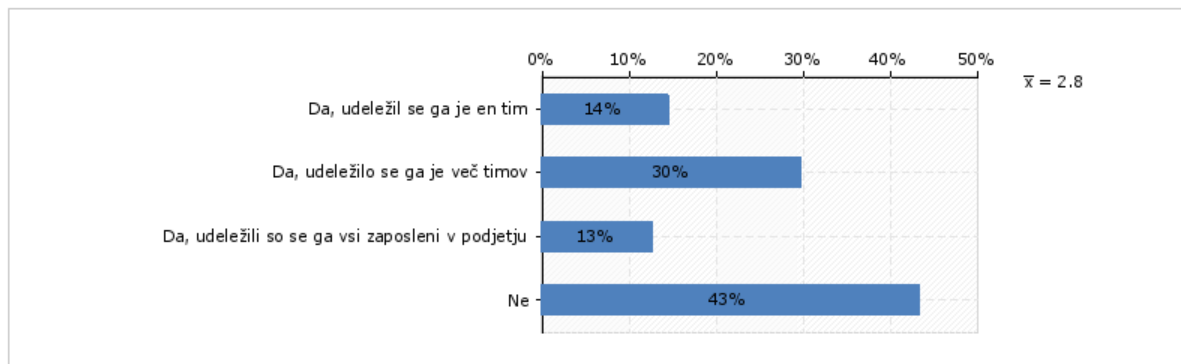
Graf 4.11: Delovanje team building programov na razvoj timov



Zanimalo me je, koliko timov se je v podjetju že udeležilo dvodnevnega team building programa (glej Graf 4.12). Kar 43 odstotkov jih je odgovorilo, da se še noben izmed timov v podjetju ni udeležil dvodnevnega team building programa, le 13 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da so

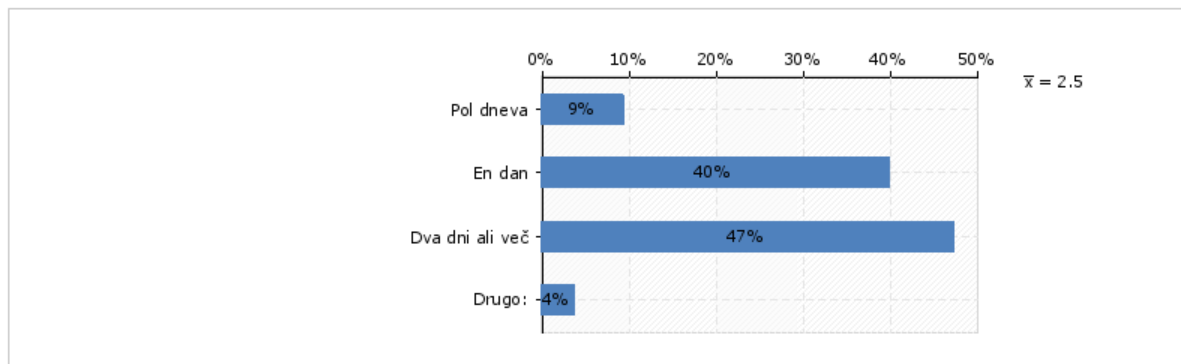
se ga udeležili vsi timi v podjetju, 30 odstotkov, da se ga je udeležilo več timov v podjetju ter 14 odstotkov, da se ga je udeležil vsaj en tim v podjetju.

Graf 4.12: Dvodnevni team building programi



V povezavi s hipotezo H2, kjer predpostavljam, da so za razvoj tima najučinkovitejši dvo- ali večdnevni team building programi, sem zastavila vprašanje, koliko časa naj bi po izkušnjah anketirancev trajali team building programi, da bi dosegli najboljši vpliv na člane tima (glej Graf 4.13). Kar 47 odstotkov anketirancev je odgovorilo dva ali več dni, 40 odstotkov en dan in 9 odstotkov pol dneva. Pod drugo so anketiranci s 4 odstotki odgovorili najmanj sedemkrat na leto po tri dni, en dan vsaka dva meseca ter čez vikend.

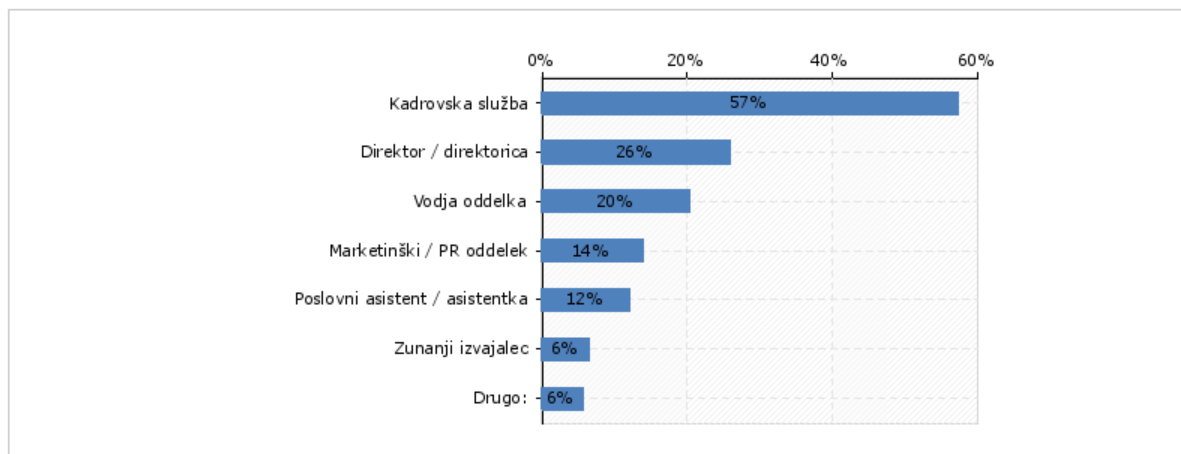
Graf 4.13: Trajanje team building programov



Na vprašanje, kdo je v podjetju anketirancev zadolžen za organizacijo team building programov (glej Graf 4.14), so s 57 odstotki anketiranci odgovorili, da je zadolžena kadrovska služba, s 26

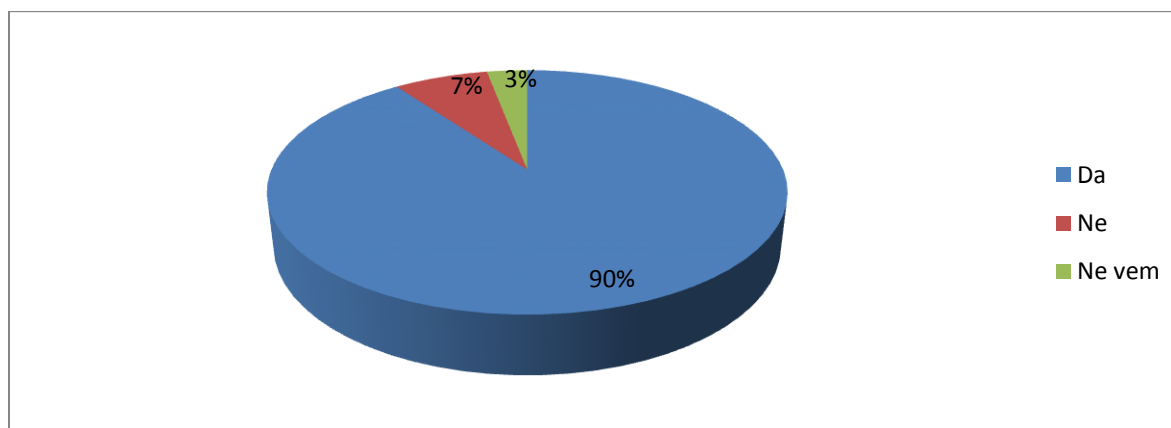
odstotki direktor ali direktorica, z 20 odstotki vodja oddelka, s 14 odstotki marketinški oddelek, z 12 odstotki poslovni asistent oziroma asistentka in s 6 odstotki zunanji izvajalci. Pod drugo so anketiranci navedli izobraževalni oddelek, zaposleni sami, vodja coaching centra ali pa nihče, v kolikor podjetja ne izvajajo team building dogodkov.

Graf 4.14: Organizacija team building programov (možnih je bilo več odgovorov)



Na zadnje vprašanje, ali se anketirancem glede na njihove izkušnje zdijo team building programi prava metoda za gradnjo tima, so anketiranci z 90 odstotki odgovorili z da, s 7 odstotki pa z ne ter s 3 odstotki, da so neodločeni glede odgovora.

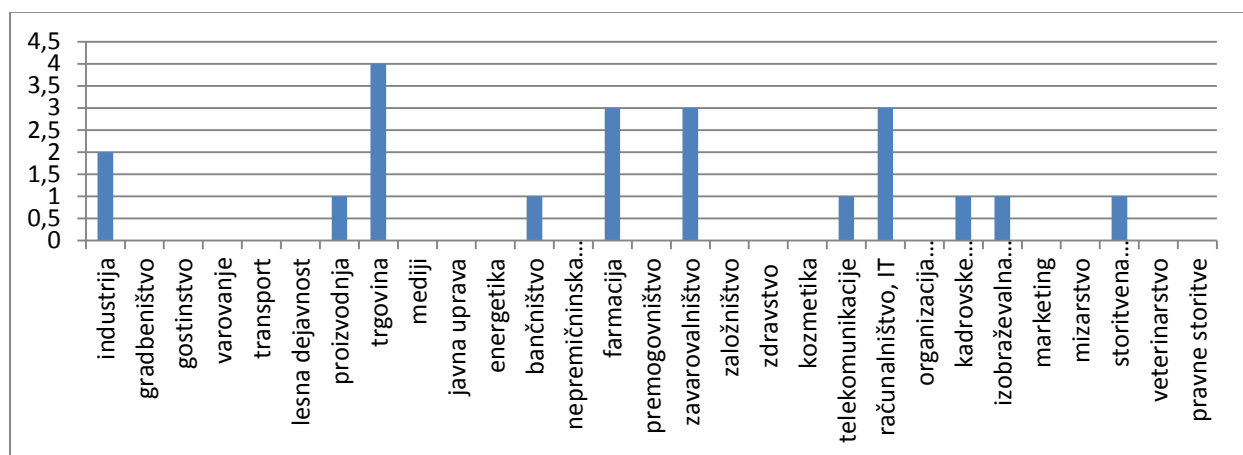
Graf 4.15: Je team building prava metoda za gradnjo timov



V zvezi s hipotezo H4 me je zanimalo, ali podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj, več vlagajo v gradnjo svojih timov, zato sem primerjala panoge podjetij

anketirancev in odgovor, koliko team building programov izvede podjetje za vse zaposlene v enem letu (glej Graf 4.16). Združila sem odgovora od štiri do pet team building programov na leto ter več kot pet team building programov na leto. Najbolj izstopajo trgovina, farmacija, zavarovalništvo ter računalništvo in informacijska tehnologija. Sledijo industrija, proizvodnja, bančništvo, telekomunikacije, kadrovske storitve, izobraževanje ter storitvene dejavnosti. Ostale panoge so navedle, da se vsi zaposleni v podjetju ne udeležujejo več kot štirih team building programov na leto.

Graf 4.16: Panoge in število izvajanj team building programov



## **4.4.2 INTERVJU**

### **4.4.2.1 NAMEN INTERVJUJA**

Za boljši vpogled v izvajanje team building programov sem poleg anketnega vprašalnika izvedla intervju (glej Prilogo B) z enim izmed največjih poznavalcev in strokovnjakov timskega dela in team building programov v Sloveniji, direktorjem TBA d.o.o., gospodom Danijelom Polajnarjem. Intervju je bil izveden na sedežu podjetja v Ljubljani, v petek 13. 2. 2015 in je trajal 1 uro. Postavila sem mu deset vprašanj, pri čemer je bilo nekaj vprašanj bolj splošne narave, ostala pa so se navezovala izključno na postavljene hipoteze.

Danijel Polajnar je soustanovitelj in direktor podjetja ter eden izmed ključnih izobraževalnih trenerjev v Sloveniji. Več kot petnajst let se že ukvarja z raziskovanjem timskega dela in timske dinamike, organizacijske kulture in komuniciranja. Na mednarodnem nivoju je nacionalni partner mednarodne trenerske mreže Harramach & Partner za Slovenijo in nosilec licence za izvajanje izobraževalnih programov s področja menedžmenta (Teambuilding akademija).

Teambuilding akademija je podjetje, ki se ukvarja z izobraževanjem na področju timskega dela ter s pripravo, organizacijo in izvedbo različnih modernih in inovativnih timskih aktivnosti, programov in dogodkov, primernih za različno velike skupine in strukture udeležencev. Ustvarja inovativne timske izkušnje, ki povezujejo in motivirajo zaposlene ter omogočajo rast na področju timskega dela in graditve timov, kar prispeva k uspešnemu delovanju celotnega podjetja. Podjetje je močno/ ponuja kvalitetne rešitve na področju treningov, delavnic, strateških in personaliziranih rešitev timskih izzivov in pri modernih ter atraktivnih team building programih. Deluje v Sloveniji, Avstriji, Italiji, na Madžarskem ter na Hrvaškem (Teambuilding akademija).

#### 4.4.2.2 ANALIZA INTERVJUJA

Team building po besedah gospoda Polajnarja pomeni gradnjo timskih vezi oziroma povezovanje in boljše sodelovanje ljudi. Torej je team building proces, kjer podjetja, kot je TBA d.o.o., lahko pomagajo ekipi priti do omenjenih ciljev. *»V strokovnem pomenu pa team building pomeni tudi, da ljudje načeloma tega ne delajo sami, ampak potrebujejo zunanjega izvajalca, ki jim pri tem pomaga, je objektivni, vleče skupaj niti in pomaga ljudem zgraditi nevidne vezi za lažje sodelovanje.«* še poudari.

Na vprašanje, kakšni so trenutni trendi team building programov v Sloveniji in kako je pri nas v primerjavi z bolj razvitimi državami, je gospod Polajnar odgovoril, da težko izpostavi splošne trende predvsem zaradi tega, ker se le-ti močno razlikujejo med posameznimi podjetji v Sloveniji. Omenil je še, da se čedalje več podjetij, ki izvajajo team building programe, odloča za družbeno odgovorno noto, kar pomeni, da želijo podjetja poleg izobraževanja in team building programa narediti tudi nekaj družbeno odgovornega, kot je na primer izdelava in donacija igrač otrokom v stiski. Glede na izkušnje TBA d.o.o. pri delu v tujini pa opažajo, da je to zavedanje v bolj razvitih državah veliko višje, prav tako so pripravljene več vlagati v gradnjo timov in v svoje zaposlene. Poudari pa tudi, da ne prihaja do tako velikih razlik med samimi podjetji kakor med posameznimi panogami.

Na vprašanje, kakšen je glavni namen team building programov, je gospod Polajnar izpostavil povezovanje članov tima. *»Namen je tudi, da vidimo, kako ljudje reagirajo, ko so izpostavljeni nenavadnemu okolju, ter prav tako, da sami ozavestijo, kako sodelujejo z ostalimi. Velikokrat se ne zavedamo, kaj delamo, dokler vodeno ne razmislimo o tem in pri samooceni - na primer, kako smo pri kompleksni nalogi komunicirali s sodelavcem - šele ugotovimo, da bi morda lahko kaj izboljšali oziroma popravili pri svoji komunikaciji«*. Posebnost podjetja TBA d.o.o. je po besedah gospoda Polajnarja v tem, da zna za delujoče time, treninge o timskem delu, ki zavzemajo različna področja iz timskega dela oblikovati tako, da že sami po sebi predstavljajo za tak tim team building. Podjetja pa prav tako velikokrat izberejo team building programe za svoje zaposlene kot nagrado za uspešne time ali posameznike, ki jih skupaj nagradijo in jih tako spodbudijo za nadaljnje uspešno delo.

Zanimalo me je, za kakšne vrste team building programov se po izkušnjah gospoda Polajnarja večinoma odločajo podjetja v Sloveniji. Poudaril je izziv, da veliko ljudi ne ve, kaj točno je team building program, saj v Sloveniji večinoma imenujejo team building vsako neformalno druženje zaposlenih ali izobraževanje. Torej to pomeni, da za nekoga team building program pomeni rafting s sodelavci, za druge pa, da se udeležijo strokovnega šest modulnega programa vodenja. Po izkušnjah gospoda Polajnarja, se podjetja v Sloveniji večinoma odločajo za neformalna druženja, kot so na primer novoletna večerja ali službeni piknik, in to imenujejo že team building program. Podjetja, s katerimi strokovno sodelujejo, se večinoma odločajo za nenavadne timske dogodke, ki potekajo v sproščenem okolju, po katerih se na zaključku evalvira timsko delo.

Pri vprašanju, katera vrsta team building programa je najbolj učinkovita za razvoj tima, je gospod Polajnar povedal: *»Najprej je potrebno poudariti, da team building ni enkratni dogodek, ampak je proces, kar pomeni, da je team building gradnja tima na dolgi rok«*. V kolikor bi želeli doseči najboljšo učinkovitost, bi bili najbolj primerni dolgoročni modularni programi. To pomeni, da se enkrat mesečno tim sestane in na delavnici pregleda, kaj je delal in se naučil v prejšnjem mesecu, zraven pa se udeleži še aktivnega team building programa ter za zaključek določi nove cilje, ki jih želi doseči v naslednjem mesecu. Za čim večjo učinkovitost je pomembno, da se ta proces ponavlja iz meseca v mesec. *»V roku pol leta lahko s pomočjo modularnih programov zelo veliko naredimo na timu, se pa seveda tam ne zaustavi, saj je pomembno, da se tim neprestano razvija.«*, še doda gospod Polajnar. Na omenjeno vprašanje se je navezovalo tudi drugo, kjer me je zanimalo, koliko časa naj bi trajali team building programi, da bi najboljše vplivali na razvoja tima. Gospod Polajnar je poudaril, da se po njihovih izkušnjah tim v poldnevem team building programu šele ogreje, da z enodnevnim programom, ki je razdeljen na strokovno delavnico o timskem delu in aktivni timski program, lahko že nekaj naredimo za svoj tim, najbolj učinkovit pa je seveda dvo- ali večdnevni team building program, ki se ponovi najmanj dvakrat letno.

Vprašanje, ki se je navezovalo na hipotezo H3, je bilo, koliko team building programov po izkušnjah gospoda Polajnarja v povprečju letno izvedejo podjetja za svoje zaposlene v Sloveniji. Poudari, da: *»Teh podatkov žal nimam, lahko pa trdim, da kar nekaj podjetij za svoje zaposlene vsaj enkrat na leto naredi neformalno druženje, kot je na primer novoletna zabava ali poletni piknik, vendar pa je stvar diskusije, ali to še spada pod team building program ali ne«*. Meni



predvsem, da na žalost vsa podjetja v Sloveniji niti enkrat na leto ne izvedejo team building programa z jasno določenim ciljem.

Vprašanje, ki se je navezovalo na hipotezo H4, je bilo, ali panoge, kjer so prisotni konstantni razvoj in inovacije, več vlagajo v razvoj timov. Gospod Polajnar pove, da: *»Največ vlagajo v svoje zaposlene in razvoj timov po naših izkušnjah IT, finančna, farmacevtska podjetja in trgovine. To se predvsem pozna, saj ta podjetja zelo veliko vlagajo v inovacije in razvoj ne samo v tehnološkem smislu, ampak tudi v razvoj menedžmenta. Se pravi, da se podjetja zavedajo, kako pomembno je biti konkurenčen na trgu«.*

Za zaključek me je zanimalo, ali se je miselnost, da so team building programi le »druženje in pitje alkohola s sodelavci«, v Sloveniji po mnenju gospoda Polajnarja spremenila. Poudari, da je to mnenje v Sloveniji še vedno zelo prisotno, vendar opaža, da podjetja, ki se udeležujejo bolj strokovnih timskih programov s podjetjem TBA d.o.o. in imajo kadrovske službe centralno vodeno oziroma so strokovnjaki na svojem področju, zelo jasno usmerjajo time na programe z določenim ciljem, ki ga želijo s pomočjo team building programa doseči.

## 5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Za preverjanje zastavljenih hipotez sem uporabila analizo anketnih vprašalnikov in intervjuja z gospodom Polajnarjem iz podjetja TBA d.o.o., ki je eden izmed ključnih izobraževalnih trenerjev v Sloveniji, na področju timskega dela in team building programov.

### **H1: V slovenskih podjetjih se večinoma izvajajo zabavni team building programi.**

Različni avtorji delijo team building programe na zabavne in strokovne programe. Za razliko od zabavnega team building programa se pri strokovnih udeleženci ukvarjajo s svojimi medosebnimi odnosi in timskim delom ob pomoči moderatorja oziroma izobraževalnega trenerja. Pri zabavnih programih pa se zaposleni le družijo in zabavajo. Hipotezo sem postavila, ker sem želela ugotoviti, ali se podjetja raje odločajo za zabavne team building programe kakor za strokovne. Da bi preverila hipotezo H1, sem anketirancem zastavila vprašanje, katere vrste team building programov se timi v njihovem podjetju najpogosteje udeležujejo (glej Graf 4.7). Prav tako sem v uvodnem nagovoru anketnega vprašalnika za lažje razumevanje podala definicijo zabavnih in strokovnih team building programov. Anketiranci so odgovorili s 47 odstotki, da se udeležujejo predvsem zabavnih team building programov, s 25 odstotki timskih delavnic oziroma treningov in s 13 odstotki aktivnih strokovnih team building programov. Kot drugo opcijo so s 15 odstotki navedli, da se odločajo za športne dogodke, družbeno odgovorne team building programe, strokovne posvete, kombinacijo treningov, strokovnih in zabavnih team building dogodkov ali pa se team building programov ne udeležujejo in se družijo izven delovnega časa s sodelavci. Iz rezultatov anketnega vprašalnika lahko sklepam, da se sicer 47 odstotkov anketirancev udeležuje zabavnih team building programov, a se 53 odstotkov anketirancev udeležuje strokovnih team building programov, timskih delavnic oziroma treningov ali drugih strokovnih vrst team building programov.

Za strokovno mnenje sem prav tako na intervjuju vprašala gospoda Polajnarja, ki je poudaril izziv, da veliko ljudi ne ve, kaj točno pomeni team building program, saj v Sloveniji večinoma imenujejo team building program vsako neformalno druženje zaposlenih ali izobraževanje. Po izkušnjah Teambuilding akademije se podjetja v Sloveniji večinoma odločajo za neformalna,

zabavna druženja, kot so na primer novoletna večerja ali službeni piknik, in to imenujejo že zabavni team building program.

Hipoteze tako ne morem ne potrditi ne zavrniti, saj se 47 odstotkov anketirancev odloča za zabavne team building programe, poleg tega pa je na moje presenečenje tudi zelo visok odstotek tistih, ki se odločajo za izvajanje strokovnejših team building programov (53 odstotkov). V nasprotju s tem gospod Polajnar na podlagi svojih izkušenj trdi, da se podjetja v Sloveniji še vedno večinoma odločajo za zabavne team building programe. Sklepam lahko, da se podjetja vse pogosteje odločajo za bolj strokovne team building programe, saj se zavedajo pomembnosti gradnje timov, a še vedno ostaja visok delež podjetij, ki se zaradi morebitnih finančnih ali drugih ovir raje odločajo za zabavna druženja in team building programe.

## **H2: Za uspešno gradnjo tima so najprimernejši dvo- ali večdnevni team building programi.**

Podjetja za izvajanje team building programov (Creator, TBA) so povečini mnenja, da so za uspešno gradnjo tima najbolj primerni dvo- ali več dnevni team building programi. Zanimalo me je, ali delijo podobno mnenje tudi podjetja v Sloveniji. Na zastavljeno vprašanje, koliko časa naj bi po izkušnjah anketirancev trajali team building programi, da bi dosegli najboljši vpliv na člane tima (glej Graf 4.13), sem dobila sledeče odgovore anketirancev: 47 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da na uspešno gradnjo tima po njihovem mnenju najboljše vplivajo dvo- ali večdnevni team building dogodki, 40 odstotkov jih je odgovorilo, da zadostuje en dan in 9 odstotkov pol dneva. Pod drugo so anketiranci s 4 odstotki odgovorili, da najmanj sedemkrat letno po tri dni, po en dan vsaka dva meseca ter čez vikend, kar pomeni dva ali več dni. Tako lahko povzamem, da se 51 odstotkov anketirancev strinja s trditvijo, da so za uspešno gradnjo tima najprimernejši dvo- ali večdnevni team building programi. Na tej točki lahko izpostavim tudi vprašanje o kompetentnosti sodb anketirancev, saj je 43 odstotkov anketirancev podalo odgovor, da se noben izmed njihovih timov še ni udeležil dvodnevnega team building programa, kar bi lahko prispevalo k slabšemu poznavanju učinkovitosti večdnevnih team building programov.

Prav tako je gospod Danijel Polajnar mnenja, da v kolikor bi želeli doseči čim večjo učinkovitost, bi bili najprimernejši dolgoročni modularni programi, kar pomeni, da se tim enkrat mesečno sestane in na delavnici pregleda, kaj je delal in se naučil v prejšnjem mesecu, zraven pa se udeleži še aktivnega team building programa ter za zaključek določi nove cilje, ki jih želi doseči v naslednjem mesecu. Poudaril je, da je za najboljšo učinkovitost pomembno, da se ta proces ponavlja iz meseca v mesec. *»V roku pol leta lahko s pomočjo modularnih programov zelo veliko naredimo na timu, se pa seveda tam ne zaustavi, saj je pomembno, da se tim neprestano razvija,«* še doda gospod Polajnar. Prav tako se po izkušnjah Teambuilding akademije v poldnevnem team building programu tim šele ogreje, z enodnevnim programom, ki je razdeljen na strokovno delavnico o timskem delu in aktivni timski program, lahko že nekaj naredimo za svoj tim, najučinkovitejši pa je seveda dvo- ali več dnevni team building, ki se ponovi najmanj dvakrat letno. Na tej točki lahko potrdim svojo postavljeno hipotezo, da so dvo- ali večdnevni team building programi, ki se ponavljajo, najbolj učinkoviti za gradnjo timov.

### **H3: Podjetja v Sloveniji večinoma izvedejo za vse zaposlene največ en team building program letno.**

Domnevala sem, da podjetja v Sloveniji v povprečju ne vlagajo veliko v team building programe in zato izvedejo večinoma največ en team building program za vse zaposlene na leto. Na anketno vprašanje, kjer sem želela preveriti, koliko team building programov izvedejo podjetja za vse zaposlene v obdobju enega leta (glej Graf 4.4) je 17 odstotkov anketirancev odgovorilo, da podjetje, v katerem so zaposleni, na leto ne organizira nobenega team building programa za vse zaposlene. V večini, s kar 43 odstotkov, so anketiranci odgovorili, da podjetje v obdobju enega leta izvede le en team building program, 20 odstotkov jih je odgovorilo, da podjetje organizira od dva do tri team building programe na leto, 3 odstotki od štiri do pet team building programov in kar 17 odstotkov več kot 5 team building programov za vse zaposlene na leto. Povzamem lahko, da se 60 odstotkov podjetij, ki sem jih zavzela v anketnem vprašalniku, ne udeleži nobenega team building programa ali le enega na leto.

V intervjuju gospod Polajnarja poudari, da: *»Teh podatkov žal nimam, lahko pa trdim, da kar nekaj podjetij za svoje zaposlene vsaj enkrat na leto naredi neformalno druženje, kot na primer*

*novoletna zabavo ali poletni piknik, vendar ali to spada pod team building program ali ne, je pa že stvar druge diskusije*«. Meni predvsem, da na žalost vsa podjetja v Sloveniji niti enkrat na leto ne izvedejo team building programa z jasno določenim ciljem. Hipotezo lahko potrdim, saj je podobnega mnenja je tudi gospod Polajnar.

#### **H4: Podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj več vlagajo v gradnjo svojih timov.**

Predvidevala sem, da določene panoge več vlagajo v gradnjo timov kakor druge, in to predvsem podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in vlaganje v rast in razvoj. V literaturi so kot take panoge navedene računalništvo in informacijska tehnologija, farmacija / zdravstvo ter avtomobilska industrija. Pri analizi anketnega vprašalnika sem primerjala panoge podjetij anketirancev in vprašanje, koliko team building programov izvede podjetje za vse zaposlene v obdobju enega leta (glej Graf 4.16). Za lažji pregled sem združila odgovora od štiri do pet team building programov na leto ter več kot pet team building programov na leto. Najbolj izstopajo panoge: trgovina, farmacija, zavarovalništvo ter računalništvo in informacijska tehnologija. Sledijo industrija, proizvodnja, bančništvo, telekomunikacije, kadrovske storitve, izobraževanje ter storitvene dejavnosti. Preostale panoge so navedle, da se vsi zaposleni v podjetju ne udeležujejo več kot štirih team building programov na leto.

Gospod Polajnar je povedal, da glede na izkušnje Teambuilding akademije opažajo, da ne prihaja do tako velikih razlik v količini izvajanja team building programov med samimi podjetji kakor med panogami. Po njihovih izkušnjah največ vlagajo v svoje zaposlene in razvoj timov naslednje panoge: računalništvo in informacijska tehnologija, finance, farmacevtska industrija in trgovina. Poudari, da te panoge zelo veliko vlagajo v inovacije in razvoj ne samo v tehnološkem smislu, ampak tudi v razvoj menedžmenta. To pomeni, da se podjetja zavedajo, kako pomembno je biti konkurenčen na trgu. Tako lahko potrdim hipotezo, da podjetja, kjer so prisotne stalne inovacije in razvoj, več vlagajo tudi v razvoj timov in timskega dela.

## 6 SKLEP

Boller (2005, 9) je poudaril, da timsko delo omogoča posameznikom, da skupaj naredijo nekaj, kar ne bi mogli narediti sami. Ljudje povečajo svojo prizadevnost v timu, kadar lahko prispevajo svoj delež k skupnem uspehu celote. Tako se člani tima počutijo pomembnejši, spremlja jih občutek odgovornosti za rezultate, skrb za druge člane tima, prav tako se močno dvigne motivacija za delo (Maddux 1992, 41). Timsko delo in team building programi se skozi leta in pod pritiskom razmer na trgu, kjer je prisotna neizprosna konkurenca ter težnja po stalnih inovacijah in razvoju podjetij, spreminjajo. Do pred kratkim so team building programi v Sloveniji veljali za zgolj zabavna druženja in dogodke zaposlenih, sedaj pa se čedalje bolj uveljavljajo ciljno usmerjeni timski dogodki, vodeni s strani izobraževalnega trenerja oziroma moderatorja (Polajnar 2011). Glavni namen team building programov je torej, na sproščen in zabaven način spodbuditi člane tima k povezovanju, spoznavanju, konstruktivnemu reševanju konfliktov, izboljševanju komunikacije, dvigu motivacije, povišanju storilnosti in učinkovitosti dela ter predvsem spodbuditi k doseganju boljših rezultatov za zagotovitev uspeha podjetja.

V diplomskem delu me je zanimalo, katere vrste in koliko team building programov izvajajo izbrana podjetja v Sloveniji v obdobju enega leta. Prav tako sem želela izvedeti, ali podjetja za izvajanje team building programov najamejo zunanje izvajalce ali programe izvajajo v lastni domeni. Zanimalo me je mnenje podjetij, kateri team building programi so najučinkovitejši za gradnjo tima, ter ali podjetja, ki konstantno vlagajo v inovacije ter razvoj, tudi več vlagajo v team building programe, in s tem v gradnjo timov. Po proučitvi teorije sem postavila štiri hipoteze, od katerih sem v celoti potrdila tri, eno pa le delno.

S pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja so empirični podatki pokazali, da se v Sloveniji še vedno veliko podjetij odloča za zabavne team building programe, bodisi ker so finančno dostopnejši ali zaradi mnenja, da druge vrste gradnje tima niso potrebne. Potrebno pa je poudariti, da se vseeno čedalje več podjetij odloča tudi za strokovne aktivne team building programe ali timske delavnice z jasno določenimi cilji, s tem pa se povečuje tudi zavedanje o pomembnosti dobrega delovanja timov za uspeh podjetij.

Do večjih razlik pri vlaganju v izgradnjo timov prihaja med posameznih panogami. V literaturi so navedene panoge, ki največ vlagajo v inovacije ter razvoj: računalništvo in informacijska

tehnologija, farmacija / zdravstvo ter avtomobilska industrija. Prišla sem do ugotovitve, da poleg naštetih panog veliko vlagajo v izgradnjo tima tudi trgovine, zavarovalništvo in proizvodnja. Tako sem lahko potrdila povezavo med vlaganjem v inovacije in razvoj ter vlaganjem v izgradnjo timov, saj se podjetja zavedajo pomena konkurenčnosti na trgu.

S pomočjo empirične raziskave sem potrdila domnevo, da podjetja v Sloveniji v primerjavi z razvitejšimi evropskimi državami še vedno ne vlagajo zelo veliko v razvoj timov. Večinoma se team building programov udeležujejo vsi zaposleni le enkrat na leto ali pa jih ne izvajajo. Izziv, na katerega sem naletela, je predvsem, da med zabavne team building programe zaradi nejasne definicije team building programa ter predstav ljudi štejejo tudi poletni pikniki podjetij ali novoletne zabave.

V literaturi so kot najučinkovitejši za razvoj timov navedeni dvo- ali večdnevni team building programi, ki se večkrat ponovijo. Pri mnenjih podjetij, ki sem jih zajela v raziskavo, prevladuje mnenje, da so najbolj učinkoviti dvo- ali več dnevni team building programi, a mu le z nekaj odstotki sledi mnenje, da so enodnevni ali poldnevni team building programi prav tako dovolj učinkoviti. Tukaj je potrebno predvsem poudariti, da je pomembno, kaj tim potrebuje in kakšne cilje želi doseči. Če je tim uspešen in člani tima med seboj učinkovito sodelujejo, je dovolj učinkovit že enodnevni team building program, ki predstavlja nagrado za uspešno delo tima. Vendar pa so v večini primerov najbolj učinkoviti večdnevni, ponavljajoči se team building programi, ki so sestavljeni iz strokovne timske delavnice, aktivnega ter zabavnega team building programa. Pomembno je predvsem, da s pomočjo team building programa člani tima ozavestijo pomembnost dobrega medsebojnega dela in so po izvedenem team building programu pozorni na morebitne pomanjkljivosti, ki so bile izpostavljene na programu ter se vsakodnevno trudijo, da bi izboljšali odnose in učinkovitost v timu.

S pomočjo teoretičnega dela in empiričnih raziskav sem prišla do zaključka, da se zavedanje o pomembnosti team building programov za razvoj timov, o njihovi učinkovitosti in posledično uspešnosti podjetij v Sloveniji izboljšuje, vendar poleg tega ostaja prisotno tudi mnenje pri podjetjih, ki se niso udeležila nobenega strokovnega team building programa, da so team building programi le zabavno druženje sodelavcev, na primer ob novoletni zabavi ali adrenalinskih športih, in nimajo velikega vpliva na učinkovitost delovanja tima. Nekatera podjetja, ki se ukvarjajo z izgradnjo timov v Sloveniji, uspešno sledijo trendom v tujini in s

pomočjo inovativnih, družbeno odgovornih in strokovnih team building programov, dokazujejo podjetjem, da team building program še zdaleč ni več le zabavno druženje zaposlenih, ampak tudi kompleksen, dobro načrtovan in za potrebe tima prilagojen dogodek z izobraževalno noto v ozadju. Glede na razvoj in spremembo team building programov, vse večjega zavedanja ljudi o njegovi pomembnosti ter izboljšanja razmer v gospodarstvu, si upam optimistično trditi, da se bo število izvajanja team building programov in strokovnih delavnic o timskem delu v Sloveniji naslednja leta še povečalo.



## 7 LITERATURA

1. *Becauz*. Dostopno prek: <http://www.becauz.com/> (23. marec 2015).
2. Belbin, Meredith. 2010. *Team roles at work*. New York: Routledge.
3. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York, NY: Simon & Schuster.
4. Boller, Sharon. 2005. *Teamwork training*. Alexandria: ASTD Press.
5. Caracciolo, Annemarie. 1999. *Smart things to know about Teams*. United Kingdom: Capstone.
6. Cummings, Thomas in Christopher Worley. 2009. *Organization development and change*. Cincinnati, OH: South - Western College Publishing.
7. *Creatoor*. Dostopno prek: <http://www.creatoor.com/> (25. september 2014).
8. Dakić, Lana. 2012. Na učinkovitost tima je treba misliti vsak dan. *Finance*, 26. julij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/360555/Na-u%C4%8Dinkovitost-tima-je-treba-misliti-vsak-dan> (10. februar 2015).
9. Driskell, James E., Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas in Rosemary O'Shea. 2006. What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10 (4): 249–271.
10. Drlja, Katarina. 2009. Teambuilding ni le veseljačenje. *Finance*, 26. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance.si/261521/Teambuilding-ni-le-veselja%8enje> (28. avgust 2014).
11. *Finance*. 2012. S teambuildingom do večje produktivnosti, 87 (9. maj).

12. Florjančič, Jože. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Gibson, James, John Ivancevich, James Donnelly in Robert Konopaske. 2009. *Organizations: Behavior, structure, process*. New York: McGraw-Hill.
14. Gilley, Jerry in Ann Gilley. 2007. *Manager as coach*. Hartford, CT: Praeger.
15. Grgič, Živa. 2014. Intervju s podjetjem Time out events. Ljubljana, 16. oktober.
16. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=ge=Tim](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=Tim) (20. april 2015).
17. Katzenbach, Jon. R. in Douglas K. Smith. 2001. *The Discipline of Teams: A mindbook-workbook for delivering small group performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 2003. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: Harvard Business School Press.
19. Klein, Cameron, Deborah Diaz Granados, Eduardo Salas, Huy Le, C. Shawn Burke, Rebecca Lyons in Gerald F. Goodwin. 2009. Does team building work? *Small group research* 40 (2): 181–222.
20. Kliem, R. Anderson. 1996. Teambuilding styles and their impact on project management. *Project Management Journal* 27 (1): 41–50 .
21. LaFarso, Frank in Carl Larson. 2001. *When teams work best*. London: Sage Publications.
22. Lencioni, Patrick. 2002. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Lipičnik, Bogdan. 1998a. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.

24. Lipičnik, Bogdan. 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Maddux, Robert. 1992. *Oblikovanje teama: Vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra Dedalus.
27. Možina, Stane. 2002. *Delo v teamu, skupini. V management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
28. Pellerin, Charles J. 2009. *How NASA builds teams: Mission critical soft skills for scientists, engineers, and project teams*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
29. Parker, Glenn M. 2008. *Team players and teamwork*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
30. Payne, Vivette. 2001. *The team-building workshop: A trainer's guide*. New York: Amacom.
31. Polajnar, Danijel. 2011. Innovative approaches and trends in implementing of the active team building programs in the companies. *HRM Magazine (Professional magazine for human resource sector)* 9 (44): 46–49.
32. Polajnar, Danijel. 2014. Modern teambuilding events as typical edutainment programmes. *Kongres magazine* 9 (6): 14–15.
33. Polajnar, Danijel. 2015. Intervju z direktorjem Teambuilding akademije. Ljubljana, 13. februar.
34. Robbins, Harvey in Michael Finley. 1997. *Why teams don't work: What went wrong and how to make it right*. Great Britain: Orion Business.
35. Runsten, Philip. 2009. *Basics of coordination and cooperation in team work - skill seminar*. Stocholm: Stocholm School of Economics.

36. Salas, Eduardo, Drew Rozell, Brian Mullen in James E. Driskell. 1999. The effect of team building on performance: *An integration. Small Group Research* 30 (3): 309–329 .
37. Senécal, Joulie, Todd M. Loughhead in Gordon A. Bloom. 2008. A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 30: 186–199.
38. *Sportivita*. Dostopno prek: <http://sportivita.si/tenis-za-podjetja/zakaj-uvajati-druzabno-motivacijske-programe/vec-o-team-buildingih/> (11. oktober 2014).
39. Tacer, Blanka. 2012. O timskih vlogah in razvojnih fazah timov. *Vzgoja in izobraževanje* 3 (4): 13–18.
40. *Teambuilding*. Dostopno prek: <http://www.teambuilding.si/> (19. december 2014).
41. *Teambuilding akademija*. Dostopno prek: <http://www.tba.si/> (2. marec 2015).
42. *Time out events*. Dostopno prek: <http://www.timeoutevents.si/> (21. februar 2015).
43. Torres, Cresencio in Deborah Fairbanks. 1996. *Teambuilding: The ASTD Trainer's Sourcebook*. London: McGraw-Hill.

# PRILOGE

## PRILOGA A: Anketni vprašalnik

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Sem Ajda Lipič, absolventka Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Prosim vas za pomoč pri raziskovalnem delu moje diplomske naloge z naslovom Izvajanje aktivnih timskih izobraževalnih programov v izbranih organizacijah v Sloveniji. Anketa zavzema 15 vprašanj in je anonimna.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

**Definicija Team building programa:** Team building programe oziroma aktivne timske izobraževalne programe delimo na zabavne in strokovne. Za razliko od zabavnega team building programa se pri strokovnih udeleženci ukvarjajo s svojimi medosebnimi odnosi in timskim delom ob pomoči moderatorja oziroma izobraževalnega trenerja. Gre torej za ciljno usmerjeno oblikovanje tima, pri zabavnih programih pa se zaposleni le družijo in zabavajo.

1. V kateri panogi je dejavno vaše podjetje? \_\_\_\_\_
  
2. Kakšna je velikost vašega podjetja (kriterij: število zaposlenih)?
  - a.) Mikro (1 – 10 zaposlenih)
  - b.) Malo (11 – 50 zaposlenih)
  - c.) Srednje (51 – 250 zaposlenih)
  - d.) Veliko (več kot 250zaposlenih)
  
3. Kakšno je lastništvo vašega podjetja (slovensko, mednarodno)? \_\_\_\_\_

4. Koliko team building programov izvede vaše podjetje za vse zaposlene v obdobju enega leta?
- a.) Nobenega
  - b.) 1 na leto
  - c.) 2 - 3 na leto
  - d.) 4 - 5 na leto
  - e.) Več kot 5 na leto
5. Koliko team building programov izvede v povprečju posamezni tim v vašem podjetju v obdobju enega leta?
- a.) Nobenega
  - b.) 1 na leto
  - c.) 2 - 3 na leto
  - d.) 4 - 5 na leto
  - e.) Več kot 5 na leto
6. Koliko moderiranih timskih delavnic/treningov izvede v povprečju posamezni tim v vašem podjetju v obdobju enega leta?
- a.) Nobenega
  - b.) 1 na leto
  - c.) 2 - 3 na leto
  - d.) 4 - 5 na leto
  - e.) Več kot 5 na leto
7. Katere vrste team building programov se vaši timi v podjetju udeležujejo najbolj pogosto?
- a.) Zabavni team building programi (npr. pikniki, karaoke, bowling.)
  - b.) Aktivni strokovni team building programi

- c.) Timske delavnice / treningi
- d.) Drugo: \_\_\_\_\_

8. Katera vrsta team building programov se je v vašem podjetju izkazala za najbolj učinkovito pri razvoju timov?

- a.) Zabavni team building programi
- b.) Aktivni strokovni team building programi
- c.) Kombinacija obeh
- d.) Drugo: \_\_\_\_\_

9. Ali izvajate v vašem podjetju team building programe interno ali za to najamete zunanje izvajalce?

- a.) Izvajamo interno
- b.) Zunanji izvajalci
- c.) Kombinacija obojega

10. V kolikor ste že sodelovali z zunanjimi izvajalci, kako ste izvedeli za njih?

Možnih je več odgovorov.

- a.) Na spletu
- b.) Iz promocijskih materialov
- c.) Priporočila drugih
- d.) Na konferenci, seminarju
- e.) Nismo sodelovali z zunanjimi izvajalci
- f.) Drugo: \_\_\_\_\_

11. Prosim označite koliko se strinjate s spodnjimi trditvami o delovanju team building programov na razvoj timov. Številka 1 - sploh se ne strinjam, 4 - delno se strinjam, 7 - popolnoma se strinjam.

1. Na team building programu se člani tima med seboj bolje spoznajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Člani tima se na team building programu naučijo bolj učinkovito in konstruktivno reševati konflikte.	1	2	3	4	5	6	7
3. Odnosi med člani tima se po team building programu izboljšajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Učinkovitost in storilnost dela članov tima, se po izvedenem team building programu izboljšata.	1	2	3	4	5	6	7
5. Komunikacija med člani tima se po izvedenem team building programu izboljša.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zaupanje med člani tima se po izvedenem team building programu okrepi.	1	2	3	4	5	6	7
7. Po izvedenem team building programu so člani tima bolj sproščeni in pozitivno naravnani.	1	2	3	4	5	6	7
8. Člani tima se na team building programu naučijo boljšega medsebojnega sodelovanja.	1	2	3	4	5	6	7
9. Po izvedenem team building programu se motivacija za delo dvigne.	1	2	3	4	5	6	7

12. Ali se je kateri od timov v vašem podjetju že udeležil dvodnevne team building programa?

- a.) Da, udeležil se ga je en tim
- b.) Da, udeležilo se ga je več timov
- c.) Da, udeležili so se ga vsi zaposleni v podjetju
- d.) Ne



13. Koliko časa naj bi po izkušnjah v vašem podjetju, trajali team building programi, da bi dosegli najboljši vpliv na člane tima?

- a.) Pol dneva
- b.) En dan
- c.) Dva dni ali več
- d.) Drugo: \_\_\_\_\_

14. Kdo v vašem podjetju je zadolžen za organizacijo team building programov?

- a.) Marketinški / PR oddelek
- b.) Kadrovska služba
- c.) Direktor / direktorica
- d.) Poslovni asistent / asistentka
- e.) Vodja oddelka
- f.) Zunanji izvajalec
- g.) Drugo: \_\_\_\_\_

15. Se vam na podlagi izkušenj v vašem podjetju zdijo team building programi prava metoda za gradnjo timov?

- a.) Da
  - b.) Ne
- Zakaj: \_\_\_\_\_

## **PRILOGA B: Intervju z Danijelom Polajnarjem**

### **INTERVJU**

1. Kakšne so po vaših izkušnjah prednosti timskega dela?

*Prednost timskega dela je, da če ljudje delajo timsko, pride do sinergičnega učinka, se pravi, tim je bolj učinkovit kot posamezniki, ki ne bi delal timsko. Druga prednost je, če je timsko delo živo, so člani bolj predani in motivirani za delo, lažje delajo drug z drugim. Tretja prednost pa je, da so timi veliko bolj kreativni in inovativni kakor posamezniki.*

2. Kaj za vas pomeni izraz team building?

*Team building pomeni gradnjo timskih vezi, oz. da se ljudje na neki način med seboj povežejo in boljše sodelujejo. Torej team building je proces, kjer Teambuilding akademija lahko pomaga ekipi priti do tega. V strokovnem pomenu team building pomeni tudi, da ljudje načeloma tega ne delajo sami, ampak potrebujejo zunanjega izvajalca, ki jim pri tem pomaga, je objektivni, vleče skupaj niti in pomaga ljudem zgraditi nevidne vezi za lažje sodelovanje.*

3. Kakšni so trenutni trendi team building programov v Sloveniji? Kako pa je pri nas v primerjavi z bolj razvitimi državami?

*Težko bi rekel, da obstaja splošni trend, predvsem se to razlikuje med podjetji v Sloveniji. Se pa čedalje več podjetij, ki izvaja team building programe, odloča za družbeno odgovorno noto, to pomeni, da podjetja poleg izobraževanja in team building programa želijo narediti tudi nekaj družbeno odgovornega.*

*Glede na naše izkušnje je v tujini to zavedanje veliko višje, tam so pripravljene tudi veliko več vlagati v gradnjo timov in v svoje zaposlene. Morda pa bi tukaj izpostavil, da ni tako velikih razlik med podjetji kot med branžami.*

4. Kakšen je glavni namen team building programa?

*Osnovni namen je povezovanje članov tima. Podjetja velikokrat izberejo team building program za svoje zaposlene kot nagrado za uspešne ekipe ali posameznike, ki jih skupaj nagradijo. Namen je tudi, da vidimo, kako ljudje reagirajo, ko so izpostavljeni nenavadnemu okolju, ter prav tako, da sami ozavešajo, kako sodelujejo z ostalimi. Velikokrat se ne zavedamo, kaj delamo, dokler vodeno ne razmislimo o tem in pri samooceni, na primer, kako smo pri kompleksni nalogi komunicirali s sodelavcem, šele ugotovimo, da bi morda lahko kaj izboljšali oz. popravili pri svoji komunikaciji - in prav to je zagotovo eden od namenov team building programa. Torej, če povzamem: osnovni namen je gradnja tima, povezovanje med člani, vendar lahko s team building programom dosežemo še mnoge druge namene. Če vzamem za primer treninge o timskem delu, ki jih izvajamo v našem podjetju, so vsi ti treningi tudi team buildingi, če pride delujoči tim na trening. Mi jih lahko učimo o različnih področjih timskega dela (komunikacija, matrični in virtualni timi, podajanje povratne informacije in podobno), a je hkrati za njih to tudi team building, kar pa je seveda tudi posebnost Teambuilding akademije.*

5. Za kakšne vrste team building programov se po vaših izkušnjah večinoma odločajo podjetja v Sloveniji?

*Izziv je, da veliko ljudi ne ve točno, kaj je team building program, saj v Sloveniji večinoma pravijo team building vsakemu neformalnemu druženju sodelavcev ali izobraževanju. Torej za nekoga team building program pomeni, da gre tim na rafting, za druge pa pomeni, da se udeležijo strokovnega šest modulnega programa vodenja. Po naših izkušnjah se podjetja v Sloveniji večinoma odločajo za bolj neformalna druženja, na primer novoletno večerjo, in to že imenujejo team building. Podjetja, s katerimi strokovno sodelujemo, pa se večinoma odločajo za nenavaden dogodek za svoje zaposlene, ki ga na koncu evalviramo v smislu timskega dela skupaj z udeleženci, se pravi pogledajo nazaj, kako so delali. Seveda pa je še vedno pomembno, da je dogodek sproščen in zabaven.*

6. Katera vrsta team building programa je po vašem mnenju najučinkovitejša za razvoj tima?

*Najprej je potrebno poudariti, da team building ni enkratni dogodek ampak je proces, kar pomeni, da je team building gradnja tima na dolgi rok. Če bi želeli ta cilj kot menedžerji doseči, da bi zbližali udeležence, bi bili najbolj primerni dolgoročni modularni programi (kar pomeni, da se enkrat mesečno tim dobi in pregleda na delavnici, kaj je delal v prejšnjem mesecu, se nekaj novega nauči, zraven jim vključimo tudi aktivni team building program ter za zaključek določimo nove cilje, ki jih želijo doseči, in tako se to ponavlja iz meseca v mesec). V roku pol leta lahko s pomočjo modularnih programov zelo veliko naredimo na timu, se pa seveda tam ne zaustavi, saj je pomembno, da se tim neprestano razvija.*

7. Koliko team building programov na leto po vaših izkušnjah povprečno izvedejo podjetja za svoje zaposlene v Sloveniji?

*Teh podatkov žal nimam, lahko pa trdim, da kar nekaj podjetij za svoje zaposlene vsaj enkrat na leto naredi neformalno druženje, kot na primer novoletno zabavo ali poletni piknik, vendar pa je stvar diskusije, ali to še spada pod team building program ali ne. Menim pa, da če pogledam vsa podjetja v Sloveniji, ta za svoje zaposlene v povprečju ne izvedejo niti enkrat na leto team building programa z jasno določenim ciljem.*

8. Koliko časa naj bi po vaših izkušnjah team building program trajal, da bi dosegel svojo največjo učinkovitost na tim?

*V pol dneva se ekipa šele ogreje, nekaj lahko že narediš v enem dnevu v kombinaciji strokovne delavnice o timskem delu, ciljne moderacije in aktivnega timskega programa, vendar je žal to samo premik v tistem trenutku in ne dolgoročno, če pa ekipa to združi v dvodnevni program na vsake pol leta, pa lahko že kar nekaj naredi na svojem timskem delu.*

9. Ali menite da panoge, kjer so prisotni konstantni razvoj in inovacije, več vlagajo v razvoj timov?

*Največ vlagajo v svoje zaposlene in razvoj timov po naših izkušnjah IT, finančna, farmacevtska podjetja in trgovine. To se predvsem pozna, saj ta podjetja zelo veliko vlagajo v inovacije in razvoj ne samo v tehnološkem smislu, ampak tudi v razvoj menedžmenta. To kaže, da se podjetja zavedajo, kako pomembno je biti konkurenčen na trgu.*

10. Menite, da se je v zadnjih letih miselnost, da so team building programi le »druženje in pitje alkohola s sodelavci«, spremenila?

*Na splošno menim, da je to mnenje na žalost še vedno zelo prisotno, vendar opažam, da podjetja, ki se udeležujejo z našim podjetjem bolj strokovnih team building programov in imajo kadrovske službe bolj centralno vodeno oz. so strokovnjaki, zelo jasno usmerjajo ekipe na programe z jasnim ciljem, ki ga želijo s team buildingi doseči.*

## **PRILOGA C: Intervju z Živo Grgič**

### **INTERVJU**

#### **1. Kakšne so po vašem mnenju prednosti timskega dela?**

*Prednosti timskega dela je precej, v prvi vrsti pa je potrebno oblikovati tak tim, ki lahko te prednosti dosega. To pomeni, da ga sestavljajo kompatibilni posamezniki, ki se med seboj dopolnjujejo, in timsko delo pomeni, da so kot tim uspešnejši, kot če bi delovali posamezno. Timsko delo je odlična priložnost za izmenjavo izkušenj in znanja v obliki medsebojnega sodelovanja. Še posebej učinkovito se timsko delo izkaže pri kreativnih rešitvah v obliki t.i. »brainstormingov«, kjer pogosto skozi diskusijo in različne poglede pride do inovativnih rešitev. Seveda ima timsko delo tudi "mehkejšo" prednost, kot je večja motiviranost vpletenih, večja vpetost v delovne procese in posledično večja učinkovitost.*

#### **2. Kaj pomeni team building?**

*S tem izrazom poimenujemo programe za krepitev in vzdrževanje odnosov med zaposlenimi s cilji, kot so izboljšanje komunikacije, povečanje zaupanja in dvig motivacije med zaposlenimi. Pri tem razlikujemo med strokovnim in zabavnim team buildingom, med indoor in outdoor team building programi.*

#### **3. Kakšne vrste aktivnih timskih izobraževalnih programov izvajate?**

*Pri nas v agenciji največ izvajamo zabavne team building programe, zadnji dve leti opažamo tudi porast strokovnih team buildingov v kombinaciji z zabavnimi, precej je tudi kreativnih programov in akcijskih v naravi tipa "treasure hunt". V prvi vrsti je pomembno, da z naročnikom že na začetku dorečemo cilje in namen team buildinga ter da dobimo čim bolj natančne informacije o tem, kakšen je team, kakšne so težave ipd., tako lahko tudi najbolje svetujemo in pripravimo programe, ki so določeni ciljni skupini pisani na kožo.*

#### 4. Kako te vplivajo na izgradnjo tima?

*Vplivov je več, seveda je vsaka situacija specifična, na splošno pa lahko rečem, da se zaposleni srečajo v "neformalnem" in bolj sproščenem okolju, kjer v samem procesu izvajanja programa lahko zavzamejo popolnoma drugačno vlogo, kot jo sicer v delovnem procesu. Z nenavadnimi in neobičajnimi situacijami udeležence spravimo v pozicijo, ko postanejo pristni, in takrat se začnejo dogajati spremembe. Komunikacija je ključna na vseh nivojih in vsak pravi team building program jo od udeležencev zahteva in to v netipičnih vlogah, neznanih situacijah, kjer so postavljeni pred čisto nove izzive.*

#### 5. Koliko timskih dogodkov na leto naj bi izvedel en tim, da bi dosegel želeni učinek? Ali je en zabavni team building dogodek na leto dovolj?

*To je odvisno od tega, kje se tim nahaja in kaj je želeni učinek. Če tim dobro funkcionira in nima komunikacijskih in drugih problemov, je program enkrat letno dovolj za dvig motivacije, neformalno komunikacijo in večjo povezanost med zaposlenimi. Vsekakor pa je vedno pomembno in smiselno, da se vsakič zastavi določen cilj, namen, ki naj bi ga ti programi dosegli.*