

Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije

Lidija Bijek*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
lidija.bijek@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako spodbuditi zaposlene in jih motivirati, da bodo ostali del uspešne organizacije-tima. Kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost delovanja tima?

Namen: Namen raziskovalnega članka je prikazati kaj je pomembno za uspešno delovanje timov ter prikazati sistem dobrega tima in timskega dela. Preučiti zadovoljstvo in nadarjenost zaposlenih za doseganje uspehov ter podati metodo, ki vodi do uspešnega pristopa vodenja ljudi k uspešnemu timskega delu. Ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dobrega tima in podjetja in ali so pomembni dobri odnosi, komunikacija, motivacija ter nagrajevanje za uspešnost dobrega tima.

Metoda: Za raziskavo smo uporabili različne študije, ki temeljijo na vsebinski analizi različnih člankov iz obstoječe literature domačih avtorjev. Uporabili smo članke (iz RUO in dLIB), diplomsko in magistrsko delo. Članke, diplomsko in magistrsko nalogo smo prebrali in po ključnih besedah analizirali.

Rezultati: Ugotovljeni rezultati raziskave kažejo, da je uspešnost organizacije odvisna od uspešne skupine ljudi- tima, ki delujejo pozitivno in so med seboj povezani ter si izmenjujejo znanje in izkušnje. Ugotovitve kažejo, da je za uspeh je potrebna komunikacija, dobri odnosi, motivacija ter nagrajevanje.

Organizacija: Raziskava in študija različnih člankov nam daje informacijo o značilnostih timov in organizacijske kulture le-teh, o povezavah med njimi in kaj vpliva na uspeh.

Družba: Zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največji uspeh, seveda če je pravilno voden in usmerjen.

Originalnost: Večina izbrane tematike se je osredotočila v vedno večjem zavedanju, da z izobraževanjem ustvarjamo širokost znanj, ki ključno prispevajo k razvoju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na raziskave, ki so bile že izvedene na tem področju.

Ključne besede: timsko delo, motivacija, uspešna organizacija, tim, nadarjenost zaposlenih, uspeh, nagrajevanje, komunikacija v timu.

1 Uvod

Želja skoraj vsakega zaposlenega je, da bi bil v današnjem času bogat in uspešen. Veliko je zgodb, ki govorijo, kako so preprosti ljudje postali uspešni. Veliko pa je tudi zgodb, ki pripovedujejo o polomu in propadu velikih, nekoč uspešnih podjetji. Danes se uspešne organizacije zavedajo, da so do njihove konkurenčne prednosti ključni zaposleni in vedo, kako jih na pravi način motivirati, ocenjevati in nagrajevati, kajti samo zadovoljni zaposleni namreč izpolnjujejo svoje delovne naloge pošteno, vestno in zaupanja vredno ter s tem prispevajo k prepoznavnosti in uspešnosti podjetja. Zavedati se moramo, da danes ni težko ustanoviti podjetja, ampak ga je težko obdržati in iz njega narediti uspešno organizacijo, saj se je potrebno

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 4. februar 2019; revidirano: 13. februar 2019; sprejeto: 19. februar 2019. /

Received: 4. February 2019; revised: 13. February 2019; accepted: 19. February 2019.

nenehno prilagajati nestabilnemu okolju in spremembam, ki jih le-ta prinaša. Ciljno vodenje omogoča, da imajo zaposleni postavljene merljive cilje, ki se nanašajo na njihovo delo, njihovo doseganje pa se preverja v določenih časovnih presledkih. Številne pozitivne učinke pa organizaciji prinese dober in uspešen tim.

Kako spodbuditi zaposlene in jih motivirati, da bodo ostali del uspešne organizacije-tima? Ali bodo organizacije tudi v bodoče usmerjene predvsem v doseganje uspehov s timskim delo? To je bilo raziskovalno vprašanje, ki smo ga reševali z študijami različnih člankov in literature.

V raziskovalnem članku smo definirali kaj je potrebno za uspeh organizacije, tima in zaposlenih. Glavni namen je prikazati pomembnost timskega dela. Večji kot je tim, težje je obvladljiv. Pri manjši skupini pride velikokrat prej do negativnih učinkov. Zato je pri večjih timih učinkovitejša to, da pridejo do rešitev, saj imajo na razpolago več znanja vsakega posameznika. V praksi so uspešne skupine timov do sedem članov, saj je komunikacija med njimi še obvladljiva. Vodja vsake organizacije mora biti usposobljen oziroma kompetenten za delo z ljudmi. V timu je pomembno nenehno izobraževanje, usposabljanje, obnova znanja, saj lahko le tako pridejo do rešitve in konec koncev tudi do uspehov. Vsak posameznik pa je uspešen, če je motiviran ali nagrajen za uspešno delo, saj ima le tako voljo za nadaljnje delo.

Za uspešno delovanje tima je potreben primeren vodja. Timsko zasnovana organizacija ni brez vodja. Ravno obratno. V timsko zasnovani organizaciji ima veliko ljudi in timov vlogo vodenja. Mnogi ljudje niso menedžerji. V organizaciji z večjim številom timov pa mora imeti vsak tim svojo vodjo, ki odloča, sodeluje z drugimi timi in okoljem ter skrbi za dobre odnose v skupini (Marolt 2002, str. 129).

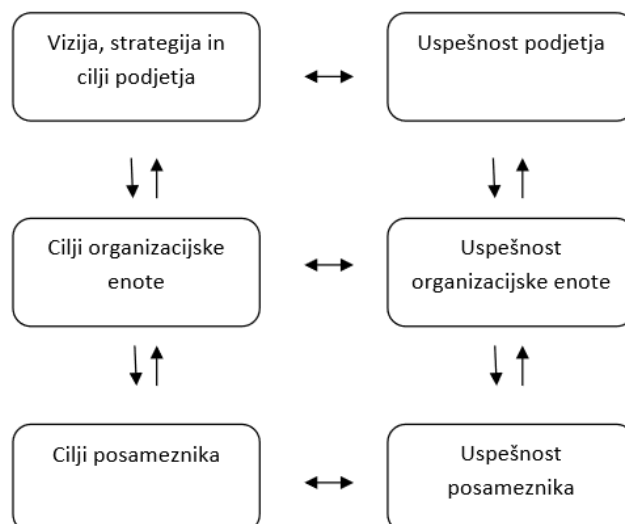
2 Teoretična izhodišča

2.1 Motivacija in nagrajevanje

Učinkovito motiviranje ni povezano samo z delom, ampak tudi s kulturo podjetja, načinom mišljenja in tudi navadami. Predstavlja pa tudi temelj, ki ljudem vliva ali jemlje energijo (Clemmer 2008, str. 171). Vodje poskušajo z nagrajevanjem doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Vendar samo nagrada ni dovolj, vodja mora zagotoviti okoliščine, v katerih bodo sodelavci lahko uresničevali svoje cilje in potrebe. Nagrada je lahko osebni dohodek, napredovanje, priznanje in podobno (Kramar Zupan 2009, str. 158). Najpogosteje se zgodi, da vodja nagradi nekoga brez razloga, namesto tistega, ki je trdno delal. Kralj (2005, str. 441) pravi: »nagrajevanje sodelavce mora izhajati iz vsaj treh izhodišč: Iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti podjetja«.

2.2 Uspešnost organizacije

Uspešnost podjetja nam pove, ali podjetje opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev. Merimo jo kot razmerje med izidi, rezultati dela in zastavljenimi cilji sistema v izbranem časovnem obdobju. V finančnem pogledu lahko merimo uspešnost kot razmerje med izidi in sredstvi (Tavčar 1996, str. 29). Slika 1 prikazuje povezave za uspešnost podjetja.



Slika 1: Cilji in delovna uspešnost. (vir: Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba., str. 14)

2.3 Timsko delo

2.3.1 Kaj je timsko delo?

Avtorica Korošec je zapisala, da je timsko delo prisotno na vseh področjih življenja- v šoli, družini, na delovnem mestu ipd. Oblikovanje timov je pogojeno z doseganjem zastavljenega cilja. V organizacijah se timi oblikujejo z namenom izboljšanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Prednosti tima kot skupine je, da vsak posameznik prispeva svoje znanje in izkušnje (Korošec 2014, str. 3).

2.3.2 Zavzetost tima

Zavzetost tima najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. Zavzetost bolj kot zadovoljstvo povezujejo z doseganjem uspešnosti zaradi energetskega naboja oziroma delovnega zagona, ki odlikuje pristop zaposlenega (Schaufeli 2013, str. 10 v Alfes, Delbridge, Shantz & Soane, str. 10-250). Tim je skupina, kjer je posameznik usmerjen k izpolnitvi istega cilja. Da je tim uspešen pa je potrebno imeti usposobljeno vodstvo. Znanje o timskem delu dobimo z izkušnjami, ki jih pridobimo pri sodelovanju v timu. Učinkovitost timskega dela (Heller, Hindle 2001, str. 85-831) je potrebno meriti, če želimo delo izboljšati. Določimo standarde za posameznika in za skupino (na primer: da se bomo vedno držali skrajnih rokov). Tako bomo lahko vedno merili učinke dela. Vsako delo tima ima elemente, ki so merljivi. Pri tem lahko merimo dejanske izdatke in dobiček, ali so bile naloge opravljene v predvidenem času, ali so pacienti zadovoljni, ali so rezultati dela glede na cilje doseženi in drugo. Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela navaja avtor Krejan (2005, str. 5-43):

Prednosti: večja motiviranost (z delovanjem v timu člani uspešnejše zadovoljijo svoje osebne in skupne potrebe, medsebojno spodbujanje); kohezija odnosov (posamezniki tima so v tesni

povezanosti, razvijajo visoko stopnjo komunikacije); sinergijski učinki (sistematično reševanje problemov, zbiranje »zlatih idej«, učenje na podlagi izkušenj, neposreden prenos znanj, uvajanje novih pristopov reševanja problemov, enako število posameznikov je manj učinkovito, pomembna je tehnološka, stroškovna, menedžerska in psihološka sinergija); osebno in skupno zadovoljstvo.

Slabosti: nevarnost skupnega mišljenja; nevarnost prevlade posameznega člana; prelaganje odgovornosti na druge (neučinkovitost tima v začaranem krogu); pritiski za strinjanje; konkurenca med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov; prekrivajoča se komunikacija (medosebni problemi se pometajo pod preprogo, a še vedno vplivajo na tim); verovanje v čarobne učinke tima (očaranju sledi razočaranje); delo v timu zahteva več časa; za odločitve so potrebni kompromisi, ki lahko odločitve odmaknejo od optimalnih (Krejan, 2005, str. 5-43).

2.3.3 Oblikovanje timov

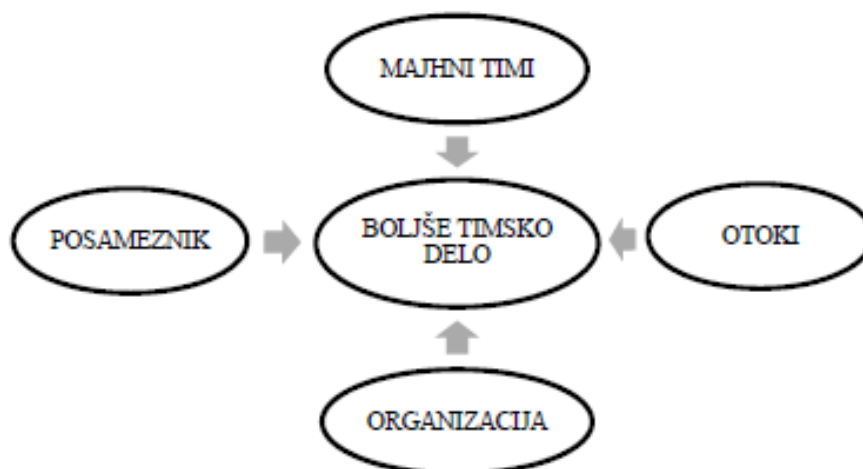
Timi so uporabna in perspektivna oblika organiziranja za izvedbo različnih delovnih nalog v organizacija. Z vidika vsebine dela pa razlikujemo med naslednjimi vrstami timov (Andrejčič, 1994, str. 155-177):

- Projektni timi.
- Timi za reševanje problemov.
- Timi za opravljanje delovnih nalog.
- Timi za strategijo.

Proces oblikovanja timov predstavlja močno željo po izboljšanju trenutnih razmer v organizaciji, kar bi vplivalo na doseganje organizacijskih ciljev. Možina (2002, str. 565) proces oblikovanja tima razdeli na več faz:

- *Določitev cilja.* Pri tem se postavlja vprašanje cilja organizacije, cilj tima in posameznega člana tima.
- *Strateško načrtovanje.* Želeni dosežki posameznega obdobja ter način, kako priti do njih.
- *Pričakovanja.* Posameznih članov tima od vodstva.
- *Odločanje.* Kako naj bodo odločitve opredeljene.
- *Organizacija dela.* Ali je delo opredeljeno na ustrezen način.
- *Morala.* Kakšna je morala in kultura dela v timu in v organizaciji ter kako jo je mogoče izboljšati.
- *Povezanost z drugimi oddelki.* Sodelovanje in povezanost timov z različnimi oddelki na vseh ravneh organizacije.
- *Prednosti in slabosti.* Katere so in kako jih lahko odpravimo oziroma izboljšamo.
- *Obstoječi problemi.* Katere so težave in problemi, ki jih je potrebno upoštevati.

Različni načini oblikovanja timov so odvisni od velikosti tima. Če ima tim določen cilj, je uspešnost doseganja cilja odvisna od velikosti tima. Timsko delo je mogoče doseči na več načinov kot prikazuje slika 2:



Slika 2: Načini oblikovanja tima (vir: Čolarić, A. 2008. *Oblikovanje tima v Volksbank-ljudski banki, d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta)

2.3.4 Značilnosti uspešnega tima in cilji tima

Cilj tima je njegova uspešnost. Delovni tim združuje posameznike z različnimi kompetencami, vsi pa naj bi strmeli k enakim, skupnim ciljem, k izvedbi naloge, ki so si jo zadali. Uspešen delovni tim naj bi se osredotočal na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti, člani naj bi bili globoko pripadni timu, eden drugemu in skupnim ciljem, pristopnost ter poslanstvu, pri čemer bi bili deležni podpore tudi s strani ključnih potrošnikov. Prav tako naj bi bili člani uspešnih timov sposobni preoblikovati širše cilje v specifične in merljive cilje ter razviti akcijske načrte za doseganje le-teh. (Korelc, 2004, str. 1-40).

Uspešni timi so tisti, katerih dosežki presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti. Skupaj prihajajo do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev. Taki timi so smiselni in je vanje vredno vlagati. Taki timi so podjetju koristni, podjetje razvijajo in mu omogočajo uspešnost (Brajša, 1966, str. 105). Lastnosti uspešnega tima ali skupine so (Furman, 2010, str.21-22):

- Biti mora akcijsko usmerjen in ne debatni klub.
- Skupina ima vedno določene izvajalce in časovne omejitve za doseganje določenih ciljev in nalog. Veliko skupin deluje bolje, če obstaja rok izvedbe.
- Skupina obvlada zahteve vertikalno-horizontalne projekte in cilje. Vedno išče ravnotežje med uspešnostjo podjetja in koristjo za ljudi.
- Posamezniku dovolijo, da si navdušeno prizadeva uresničiti zamisli.
- Skupina ima dovolj delovnega časa v okviru rednega delovnega časa in ne zahtevajo, da bi posamezniki žrtvovali svoj prosti čas.
- Člani uspešne skupine se ves čas usposabljujejo.

- Uspešna skupina vedno komunicira, spoznava nove dosežke posameznikov, nagrajuje uspeh in spodbuja nadaljevanje dela.

Namen raziskovalnega članka je prikazati kaj je pomembno za uspešno delovanje timov ter prikazati sistem dobrega tima in timskega dela. Preučiti zadovoljstvo in nadarjenost zaposlenih za doseganje uspehov ter podati metodo, ki vodi do uspešnega pristopa vodenja ljudi k uspešnemu timske delu. Ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dobrega tima in podjetja in ali so pomembni dobri odnosi, komunikacija, motivacija ter nagrajevanje. Cilj raziskovalne naloge je identificirati dejavnike organizacije uspešnega tima.

3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili metodo kvalitativne analize, ki temelji na vsebinski analizi različnih člankov iz obstoječe literature domačih avtorjev. Uporabili smo članke (iz RUO in dLIB), eno diplomsko delo in dve magistrski nalogi. Članke, diplomsko in magistrsko nalogo smo prebrali in po ključnih besedah analizirali. Na splošno smo opredelili kaj je pomembno za doseganje uspešne organizacije, kdo je pomemben za doseganje uspehov in ali je timsko delo pomembno pri zagotavljanju uspehov pri vodenju. Članke, ki smo jih uporabili pri raziskovanem delu so zbrani v Tabeli 1.

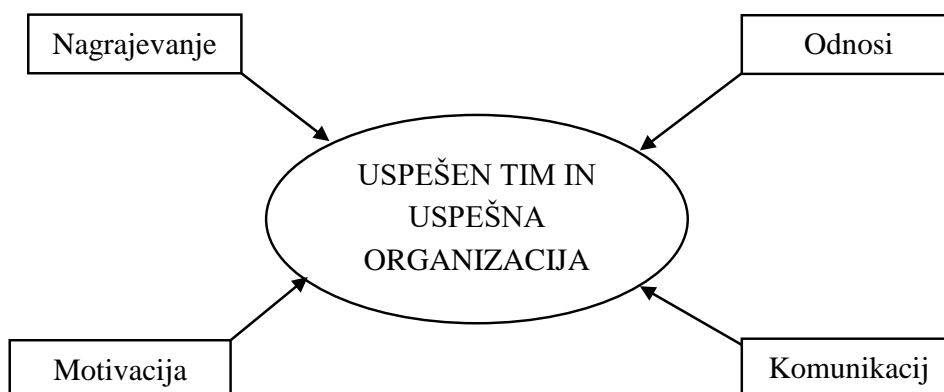
Tabela 1. Seznam uporabljenih referenc

Avtor	Naslov članka
Lahe M., Kaučič B. M. (2006)	Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost
Mesec B., Stritih B. (2015)	Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu
Lužar B., Kovačič H. (2013)	Stopnja avtonomije timov v podjetjih
Peterle L. (2007)	Za odličnost je potrebno naklonjeno okolje
Vidic R. (2014)	Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti
Povše S. (2018)	Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih
Žnideršič J. (2013)	Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji
Bižal U. (2013)	Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini
Kušar A. (2014)	Kako motivirati zaposlene?
Udovč K. (2017)	Povezava zavzetosti in zadovoljstva v javnem zavodu s področja kulture
Korošec N. (2014)	Dejavniki učinkovitega timskega dela
Furman A. (2010)	Vodenje in oblikovanje uspešnih timov
Zore Ž. (2015)	Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti: primer podjetja x
Šimnovec Š. (2010)	Organiziranost timskega dela v organizaciji
Antloga U. (2011)	Zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje
Možina S. (2002)	Vodenje in vedenja. Delo v teamu, skupini.
Bowen E. & Lawler E. (1992)	The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When.
Schaufeli W.B. (2013).	What is engagement?
Thakre N. & Shroff N. (2016)	Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employee
Treven S. (1998)	Management človeških virov.

4 Rezultati in razprava

4.1 Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala, da so za uspešnost zaposlenih najpomembnejši dejavniki: motivacija, nagrajevanje, komunikacija in odnosi. Z mojega stališča menim, da je motivacija najpomembnejši dejavnik za pozitivne odnose, dobro opravljeno delo in uspešnost organizacije. Brez motivacije in volje pri delu ne dosežemo željenih ciljev. Pojavljati se začnejo integritete, zapostavljanja med zaposlenimi ter slabo počutje na delovnem mestu. Na sliki 3 so opredeljeni najpomembnejši dejavniki za uspešen tim in uspešno organizacijo.



Slika 3. Najpomembnejši dejavniki za uspešen tim in uspešno organizacijo (lasten vir).

Skozi študijo različnih člankov in literature smo v Tabeli 2 zbrali ključne ugotovitve in različne vidike različnih avtorjev, ki so drugačni od tistih v Tabeli 1, saj avtorji iz Tabele 2 podajo poglobitve ugotovitve pri razlagi opisa timskega dela, uspešnosti organizacije, vodstva in uspešnega vodenja. Ostali članki iz Tabele 1 služijo kot dopolnitev teoretičnih osnov.

Tabela 2. Sumarna tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Najpomembnejša ugotovitev
Furman, A. (2010)	Pomembna je komunikacija med člani tima, kakor tudi vodje, ki jo uporablja za uspešno vodenje.
Možina, S. (2002)	Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev.
Bowen. E. & Lawler E. (1992)	Stopnja avtonomije tima je večinoma v rokah vodstva.
Lužar, B., Kovačič H.(2013)	Ključna je sposobnost podjetij in organizacij, da zagotovijo nujne pogoje za razvoj timov, ki so tako v skladu s cilji podjetij kot tudi s cilji posameznikov, ki so člani timov.
Schaufeli, W.B. (2013).	Zavzetost najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela.
Thakre, N. & Shroff, N. (2016)	Zadovoljstvo opravljanja dela je opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja.
Lahe M., Kaučič B.M. (2006)	Glavna razlika med timom in skupino je torej v tem, da pri skupini ni potrebno, da imamo skupni cilj, prav tako pa tudi ni potrebno sodelovanje med posamezniki.
Treven, S. (1998)	Da bi se podjetje izognilo posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, tatvine, odsotnost z dela in podobno, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav včasih v škodo drugih rezultatov podjetja.
Kušlar, A. (2014)	Z motivacijo ob zadovoljitvi individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj.

Furman (2010, str. 42) v svojem diplomskem delu opisuje kako pomembna je komunikacija med člani tima, kakor tudi vodje, ki jo uporablja za uspešno vodenje. Vodenje je »sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Glede tega nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje« (Možina 1996, str. 91). Teoretiki upravljanja od vodji pričakujejo, do bodo »učenci in ne gospodarji imeli dobro mnenje o sebi in bodo samozavestni, spraševali in poslušali, cenili ljudi, gradili odnos, imeli vizije, razvijali in izpolnjevali dejanja, oblikovali pot, bodo pozitivni ter da bodo podpirali člane« (Earl, 1998. str. 149). Menim, da je vodenje in način vodenja zelo odvisno od same vodje ter od tega kako razporedi delo. Cenim ljudi, ki vodijo organizacijo z vizijo in pogumom za vodenje ter da gradijo pozitiven odnos do zaposlenih.

Lahe, Kaučič (2006, str. 149) pravita, da z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Tako vsak posameznik pripada popolnoma avtomatično več vrstam skupin (na primer glede na raso, spol, veroizpoved, situacijsko okoliščino itd.). Vendar v takšnih primerih še ne moremo govoriti o timih. Definicija tima je kompleksnejša in se od definicije skupine razlikuje

glede na različne dejavnike. Moje mnenje je, da za tim ni značilno samo, da sodeluje pri odločanju, tim je vsaka skupina kjer se vsak zaposleni v njej počuti povezano.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev (Možina, 2002, str. 542). Timsko delo je eden od načinov za soočanje z delovnimi izzivi v organizaciji (Lahe, Kaučič, 2006, str. 146). Moje ugotovitve so, da je danes zelo pomembno timsko delo, saj je organizacija bolj uspešna, hitreje pride do željenega cilja, pojavi se manj napak pri samem izvajanju nalog. Menim da bi morala vsaka organizacija spodbujati sodelavce k sodelovanju v timu.

Bowen. E. & Lawler E. (1992, str. 31) pišeta o stopnji avtonomije tima, ki je večinoma v rokah vodstva. Za uspešno delovanje tima je potreben primeren vodja. Timsko zasnovana organizacija ni brez vodenja. Ravno obratno. V timsko zasnovani organizaciji ima veliko ljudi in timov vlogo vodenja. Mnogi ljudje niso menedžerji. V organizaciji z večjim številom timov pa mora imeti vsak tim svojega vodjo, ki odloča, sodeluje z drugimi timi in okoljem ter skrbi za dobre odnose v skupini (Marolt 2002, str. 129). Tudi sama se strinjam s tem, da je avtonomija tima kot tudi pomembnost vodje v organizaciji zelo pomemben dejavnik oziroma člen. Če tim ni v rokah in pod nadzorom vodje pride do neurejenosti in samoodločanja posameznikov.

Ključna je sposobnost podjetij in organizacij, da zagotovijo nujne pogoje za razvoj timov, ki so tako v skladu s cilji podjetij kot tudi s cilji posameznikov, ki so člani timov (Lužar, B., Kovačič H. 2011, str. 132-153). Dandanes je zelo težko biti konkurenčen na trgu, če nisi dovolj hiter in kakovosten. Zato je sposobnost podjetji kot pravi Lužar B. pomembna za razvoj timov.

Schaufeli, W.B. (2013, str. 21) zavzetost najpogosteje definira kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. V svoji raziskavi Kahn (1990, str. 692-724) definira zavzetost kot koncept s poudarkom na pomembnosti, zanesljivosti in razpoložljivosti razumevanja razvoja zavzetosti. Obenem predlaga potrebo po novi perspektivi za razumevanje življenja podjetja. Njegova razmišljanja so povezana s pojmom osebne zavzetosti. Domnevam, da zavzetost zaposlenih močno vpliva na odnose v podjetju. Zavzetost bi opisala kot pozitivno in stabilno delovno mesto. Zaposleni so danes zavzeti za delo, če imajo motivacijo in nagrado za končno delo.

Thakre, N. & Shroff, N. (2016, str. 469-478) navajata, da je zadovoljstvo opravljanja dela opredeljeno kot pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja. Povezave med zadovoljstvom in organizacijsko klimo so preproste, in sicer bolj kot je zaposleni zadovoljen, boljša klima bo in obratno. Vsak zaposleni izvaja primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime (glede na lastne potrebe, želje) neprestano v največji meri ne zavedeno. Posameznik, ki oceni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko je klima neustrezna in postane nezadovoljen. Neustreznost klime lahko privede do spremembe kulture in klime v celotni organizaciji (Mihalič, 2007, str. 100). Kot je napisal avtor Mihalič v svojem delu, mislim, da ima zadovoljstvo v organizaciji danes velik potencial. Zadovoljen zaposlen bo pripravljen opravljati dela za katera ni določen. Posameznik tako lažje naredi več za organizacijo.

Glavna razlika med timom in skupino je torej v tem, da pri skupini ni potrebno, da imamo skupni cilj, prav tako pa tudi ni potrebno sodelovanje med posamezniki (Lahe M., Kaučič B.M. 2006, str. 149-155). Moje razmišljanje o skupini in timu je, da tim je manjša zasedba, medtem ko skupina obsega več članov, ki so lahko tudi manj uspešni kot posamezni timi.

Da bi se podjetje izognilo posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, tatvine, odsotnost z dela in podobno, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav včasih v škodo drugih rezultatov podjetja (Treven, S. 1998, str. 95-115). Podpiram idejo da se zaposleni v organizaciji počutijo kot doma in da radi hodijo v službo, ko dosežemo ta cilj pa je uspeh zagotovljen.

Z motivacijo ob zadovoljitvi individualnih potreb dosežemo nek vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom, saj je z vidika motivacije najmočnejša materialna spodbuda, sledi ji priznanje, samostojnost ter osebni razvoj. Vsi ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani (Kušar, A. 2014, str. 10-21). Z mojega stališča je motivacija najpomembnejši dejavnik za pozitivne odnose, dobro opravljeno delo in uspešnost organizacije. Brez motivacije se začnejo pojavljati integritete, zapostavljanja med zaposlenimi ter slabo počutje na delovnem mestu.

4.2 Primer dobre prakse

Timsko delo je ena od vrednot, ki jo zaposleni gojimo skozi vsakdanje aktivnosti. Ena od zelo pogostih oblik delovanja je tudi delo projektnih skupin, ki se je izkazala kot uspešen način doseganja zastavljenih ciljev in dobrih rezultatov tako na področju razvoja proizvodov kot nasploh v vseh procesih delovanja. Izhodišče primera dobre prakse na primeru timskega dela bom opisala na podjetju v katerem sem zaposlena. Kot primer dobre prakse bo predstavljeno delo v sami organizaciji.

V organizaciji nismo razdeljeni na več oddelkov, ampak delujem na oddelku s 25 zaposlenimi in različnimi profili izobrazbe. Število zaposlenih ne zadostuje definiciji tima, ki pravi, da je uspešen tim tisti, ki ga sestavlja maksimalno sedem članov. Vendar smo z reorganizacijo oddelka ta oddelek razdelili na dva oddelka-laboratorija. S tem smo izboljšali kvaliteto odnosov med zaposlenimi, dvignila se je raven zaupanja posameznika in povečal se je pretok znanja. V okviru te spremembe se je omogočila večja samoiniciativnost pri delu. Poudarek je bil na sistemu vzpodbujanja idej. Sodelavci se med seboj dobro razumemo, bolj odprta je komunikacija med nami in manj je ovir pri izmenjavi različnih mnenj.

Ugotovili smo, da manjša skupina dela bolje, večja je kakovost nastalega izdelka, povečala se je tudi uspešnost. Pojavilo se je medsebojno sodelovanje in zaupanje, poteka bolj sproščena komunikacija, brez strahu pred vodjo in ostalimi sodelavci, uveljavile so se tudi pohvale za učinkovito delo. Izkazalo se je, da manjša ekipa lažje sodeluje med seboj, delo se lažje opravlja in je pod večjo kontrolo. Vodja oddelka razume posameznika, mu prisluhe in pomaga pri

reševanju problemov. Zaposlene opazuje in jih mesečno nagradi s stimulacijo. Tako smo zaposleni bolj motivirani in smo pripravljeni pomagati in priskočiti na pomoč v primeru, ko pride na oddelku do situacije, ko je povečana količina dela. Pripravljeni smo opravljati nadurno in sobotno delo. S takim pristopom vodje se vsak posameznik dobro počuti, z veseljem pride v službo, rad dela z izzivi, rad se izobražuje in usposablja, z veseljem dela in vpliva na kvalitetnejše delo. Zaposleni vodjo vidijo kot prijazno, saj ima spoštljiv način komunikacije, vsako jutro gre do posameznika, mu nameni nekaj lepih besed in pomaga reševati situacije, za katere posameznik misli, da se jih ne da rešiti.

Skozi študijo različnih člankov in na primeru dobre prakse smo ugotovili, da za uspešno organizacijo so res zelo pomembni dejavniki dobri odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje. Menim, da brez nagrajevanja in pozitivnega odnosa delavci v današnjem času niso motivirani in pripravljeni narediti kaj pozitivnega za organizacijo. Tudi v moji organizaciji zaposleni niso pripravljeni pomagati in narediti kaj dobrega za uspešnost organizacije, če jih vodja ne pohvali ali nagradi z osebno stimulacijo. Moje mnenje je, da se morajo dejavniki za uspešno delovanje timov med seboj prepletati v meri, ki je še sprejemljiva in pozitivno naravnana. S to študijo smo potrdili zastavljeno raziskovalno vprašanje, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost delovanja tima?

5 Zaključek

Skozi študijo različnih člankov in literature smo hoteli raziskati in potrditi naše zastavljeno raziskovalno vprašanje. Iskali smo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešno delovanje timov. S to študijo smo potrdili zastavljeno raziskovalno vprašanje in ugotovili, da so za uspešno organizacijo pomembni dejavniki dobri odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje.

Za vse zaposlene v organizaciji je najpomembnejše, da so seznanjeni s cilji organizacije, poslanstvom in vizijo. Zelo pomembna je komunikacija v podjetju, ki mora potekati v vseh smereh. Zaposleni morajo dobiti informacije, ki so pomembne za njihovo delo. Sistematično delo in uspešnost organizacije bi lahko izboljšali v smeri boljše timske organizacije dela, seveda pa bi s tem izboljšali tudi komunikacijo in medsebojne odnose med samimi zaposlenimi. Danes zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega izide samostojno. V tej smeri bi lahko imeli izboljšave na področju izobraževanja zaposlenih, da bi jih naučili delati drug z drugim, ter medsebojnega sodelovanja.

Timsko delo je danes postalo nov pojav in nova paradigma. Težko se mu je izogniti, saj je večina odprtih za timsko delo. Zelo malo je individualnega dela, na račun hitrega razvoja in količine dela, ki ja za enega posameznika preobremenjeno. V prihodnosti bi lahko za razvoj tima imeli posebne delavnice ali seminarje, na katerih bi vodje tima ali člane tima podrobneje naučili načel učinkovitega vodenja timov, komunikacije med njimi, motiviranja, obvladovanja konfliktov, hitrih reševanj problemov navsezadnje pa tudi zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih.

Veliko študij piše, da je timsko delo pomembno, vse bolj učinkovitejše in bolj kakovostno. Tim sestavljajo ljudje, ki delajo za en skupen cilj. Zelo pomembno je da se zavedajo, da želijo doseči ta skupen cilj, to pa predstavlja prednost za organizacijo. In da je temu tako bi v prihodnje lahko vodje timov in organizacij take zaposlene in navsezadnje tudi time uspešno nagradili, jih motivirali z nagradami- iskreno in sprotno. Tako bi dosegli uspeh, željo bo močnejšem sodelovanju med seboj, prilagajanju, pomoči drug do drugega, saj bolj kot so motivirani, bolj se potrudijo, vložijo več navora in truda, ki pripelje do uspešnosti.

Raziskave kažejo, da timi skrivajo ogromno neodkritih potencialov, ki jih zaradi takšnih in drugačnih razlogov nikoli ne izkoristijo. Skrivna zaloga učinkovitosti, ki jo lahko dobimo z dobrim timskim delom, je ena največjih rezerv človeškega intelektualnega kapitala v družbah. Praktični primeri dokazujejo, da skupina ljudi sprejema boljše in natančnejše odločitve, kot bi jih v določenih primerih sprejeli posamezniki. Zavedati se moramo, da je kolektivna inteligenca tima potencial, ki ga tim ima. Dejstvo je, da tim ljudi z različnimi kompetencami in izkušnjami k reševanju izzivov doprinese celo paleto različnih znanj in izkušenj. V modernih organizacijah timi ves čas opravljajo kompleksnejše naloge, in vedno več timov dela skupaj daljše časovno obdobje in se sooča z vse zahtevnejšimi nalogami in problemi. Nekateri timi so pač bolj učinkoviti pri opravljanju različnih nalog kot drugi.

Večina izbrane tematike se je osredotočila v vedno večjem zavedanju, da z izobraževanjem ustvarjamo širokost znanj, ki ključno prispevajo k razvoju. Omejili smo se na raziskave, ki so bile že izvedene na tem področju. Nadaljnje raziskovanje pa se lahko usmeri še na ostale dejavnike timskega dela.

Reference

1. Andrejčič Radovan. 1994. Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija
2. Antloga U. (2011). Zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje. Zaključna projektna naloga. Koper: 2011
3. Bižal U. (2003). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. Revija za univerzalno odličnost, okt. 2013, letnik 2, št.3., str:117-128
4. Bowen. E.D & Lawler E.E. 1992. The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. Sloan Manegement Review. Cambridge. Vol. 33., Iss. 3
5. Brajša, Pavao. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: gospodarski vestnik.
6. Clemmer, Jim. 2008. Učinkovit vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha. Ljubljana: Tuma.
7. Čolarić, A. 2008. *Oblikovanje tima v Volksbank-ljudski banki, d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
8. Drucker, Peter F. 2001, *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
9. Earl, S. 1998. *Working in Groups and Teams*. Philadelphia. Institute of Physics Publishing. str. 149
10. Furman A.(2010).Vodenje in oblikovanje uspešnih timov. Diplomsko delo. Sveti Jernej: okt. 2010. str. 7-44
11. Heller R. in Hindle T. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

12. Kahn, A. W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work*. Academy of management journal.
13. Korelc, T. (2004). *Priročnik team buildinga usposabljanja*. Šenčur: Creator.
14. Korošec N. (2014). Dejavniki učinkovitega timskega dela. Diplomsko delo. Kranj: dec. 2014. str. 3-26
15. Kralj, Janko. 2005. Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev, Koper: Fakulteta za management.
16. Kramar Zupan M. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
17. Krejan S. (2005). *Timsko delo v slovenski vojski* (Specialistično delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
18. Kušar A. (2014). Kako motivirati zaposlene? Revija za univerzalno odličnost, feb.. 2014, letnik 3, št.1. str.10-21
19. Lahe M., Kaučič B. M. (2006). Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost Obzor Zdr N, 40: str. 149-155
20. Lužar B, Kovačič H. (2013). Stopnja avtonomije timov v podjetjih. v Teorija in Praksa, let. 50: str. 132-153
21. Marolt, J. 2002. *Timska organiziranost in kakovost*. Zbornik konference Managementa in Evropska unija. Kranj. Moderna organizacija
22. Mesec B, Stritih B. (2015). Razumevanje timskega dela v socialnem varstvu. Socialno delo, 54: str. 295-306
23. Možina, S. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana. EF. Magistrsko delo. (str. 91)
24. Možina, S. 2002. *Vodenje in vedenja*. Delo v teamu, skupini. Radovljica. Didakta.
25. Peterle L. (2007). Za odličnost je potrebno naklonjeno okolje. 19 forum odličnosti in mojstrstva Otočec. str. 145-147
26. Povše S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, sep. 2018, letnik 7. št.3., str: 297-320
27. Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?* V C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
28. Šimnovec Š. (2011). Organiziranost timskega dela v organizaciji. Diplomaska naloga. Koper:2010
29. Tavčar, M. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
30. Thakre, N & Shroff, N. (2016). *Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employee*. Indian Journal of Applied Psychology.
31. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Udovč K. (2017). Povezava zavzetosti in zadovoljstva v javnem zavodu s področja kulture. Revija za univerzalno odličnost, dec. 2017, letnik 6, št. 4., str. 379-392
33. Vidic R. (2004). Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti. Revija za univerzalno odličnost, feb. 2014, letnik 3, št. 1., str. 1-9
34. Zore Ž. (2015). Ciljno vodenje in njegov vpliv na ocenjevanje delovne uspešnosti: primer podjetja x. Magistrsko delo. Ljubljana: 2015.
35. Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
36. Žnideršič J. (2003). Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji. Revija za univerzalno odličnost, okt. 2013, letnik 2, št.3., str:108-116

Lidija Bijek je leta 2013 diplomirala na Fakulteti za Kemijo in Kemijsko tehnologijo v Ljubljani. Od leta 2013 je zaposlena v Krki d.d, Novo Mesto, kot analitik na področju Kontrole kakovosti. Od leta 2018 pa opravlja delo inženirja in vodje laboratorija. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovoti.

Abstract:

Relations, Communication, Motivation and Rewards as Factors of a Successful Team and Organization

Research Question (RQ): How to encourage employees and motivate them to remain part of a successful organization-team. What are the factors that influence the performance of the team?

Purpose: The purpose of the research article is to show what is important for the successful operation of the teams and to show the system of a good team and team work. To examine the satisfaction and talent of employees for achieving success and to give a method that leads to a successful approach to managing people to a successful teamwork. Find out what are the factors that influence the success of a good team and company and whether good relationships, communication, motivation and rewarding for the success of a good team are important.

Method: Various studies were used for the study, based on a substantive analysis of various articles from the existing literature of domestic authors. We used articles (from RUO and dLIB), graduate and master thesis. We have read articles, graduation thesis and master thesis and analyze them according to keywords.

Results: The results of the survey show that the success of the organization depends on a successful group of people who work positively and are interlinked and share their knowledge and experience. Findings show that success requires communication, good relationships, motivation and rewarding.

Organization: The research and study of various articles gives us information about the characteristics of the teams and the organizational culture of these, about the links between them and what impacts on success.

Society: The employee is the one who brings the greatest success to the company, of course, if it is properly managed and directed.

Originality: Most of the selected topics have focused on the growing awareness that education creates a broad range of skills that are crucial to development.

Limitations/Future Research: We rely on research that has already been carried out in this field.

Keywords: team work, motivation, successful organization, team, talent of employees, success, rewarding, communication in the team.

Copyright (c) Lidija BIJEK



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.