

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**TIMSKO IN PROJEKTNO DELO – KLJUČ DO
POSLOVNE USPEŠNOSTI V INŽENIRING
PODJETJU XY**

Kandidat: Simon Slana

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Strojništvo

Mentor predavatelj: mag. Ivanuša-Bezjak Mirjana, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: David Kos, dipl. ing. stroj.

Lektorica: Andreja Sever

Maribor, 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Simon Slana sem avtor diplomskega dela z naslovom Timsko in projektno delo – ključ do poslovne uspešnosti v inženiring podjetju XY, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mirjane Ivanuša-Bezjak, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013 in 56/2015); (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili in
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, junij 2017

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, mag. Mirjani Ivanuša-Bezjak, za strokovne nasvete, spodbude in spremljane pri pisanju diplomske naloge.

Hvala domačim za podporo ter moji dobri prijateljici za vse spodbude.

Zahvala lektorici Andreji za lektoriranje diplomskega dela.

POVZETEK

Podjetja za svoje uspešno delovanje ne potrebujejo zgolj odlične organiziranosti, temveč vse bolj v ospredje prihaja dejstvo, da so ključnega pomena zaposleni. Veliko podjetij se tega dobro zaveda in zato redno skrbijo za nenehno izobraževanje, kakor tudi dajejo velik poudarek dobrim medsebojnim odnosom. Vendar ni zadostna le množica usposobljenih posameznikov, ki bi delovali individualno, ampak je za uspešno izvedbo projektov ali uspešno delovanje podjetja potreben usklajen tim, ki med seboj sodeluje, izmenjuje svoja znanja in izkušnje ter je pripravljen delati za skupen cilj podjetja.

V diplomskem delu so predstavljene teoretične osnove za uspešno delovanje tima, prednosti in pomanjkljivosti le-tega ter nekaj najuspešnejših modelov, ki jih srečujemo v današnjih uspešnih podjetjih. V ospredju so agilne metode dela, ki vpeljujejo management 3.0 na vsa področja človeškega delovanja. Podjetja si nenehno prizadevajo za razvoj in napredek, da lahko ohranjajo konkurenčno prednost. V diplomskem delu so predstavljeni začetki agilnih metod vodenja timov, prednosti in pomanjkljivosti le-teh ter smernice, ki nam pomagajo, da ostajamo agilni. Agilna usmerjenost nam pomaga, da se ne zadovoljimo s trenutno uspešnostjo, temveč si prizadevamo za nenehen napredek. K temu nas še posebej spodbuja agilna metoda Scrum, ki je danes najbolj razširjena oblika agilne metodologije dela. Scrum je na različne načine prisoten v mnogih sodobnih podjetjih, predvsem s smernicami za uspešno timsko delo.

V drugem delu naloge smo se osredotočili na izbrano inženiring podjetje XY, ki smo ga spoznali med opravljanjem prakse. V podjetju smo prepoznali, kako pomembno je medsebojno sodelovanje vseh članov za uspešno dokončanje projekta in kako nepogrešljiva je pomoč tima za uvedbo inovativne rešitve ter pravočasno dokončanje projekta. S pomočjo vprašalnika, ki smo ga izvedli v izbranem podjetju, smo ugotovili, da s timskim delom lahko prihajamo do ustvarjalnejših, racionalnejših, hitrejših in učinkovitejših rešitev. Ugotovili smo tudi, da je tim učinkovit, če delo temelji na dobri medsebojni komunikaciji in zaupanju med člani tima, ter da konflikti med zaposlenimi negativno vplivajo na samo uspešnost dela oz. projekta. Za uspešno delovanje tima je nepogrešljiv vodja, ki zna usmerjati in motivirati člane, da se ne zaustavijo pri morebitnih ovirah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu.

Ključne besede: tim, projektno delo, sodelovanje, agilnost, Scrum.

ABSTRACT

TEAM AND PROJECT WORK – A KEY TO BUSINESS SUCCESS IN THE ENGINEERING COMPANY XY

For successful effectiveness companies do not only need excellent organization but also more and more increasingly is coming in the foreground the fact that employees are the one being of key importance. A lot of companies are very aware of that fact and therefore they regularly care for the continuous education of their employees and build on their good relations. But a crowd of qualified individuals that could work individually is not enough, so for a successful outcarrying of projects and a successful effectiveness of a company a coordinated team is needed that is participating with each other, which is sharing their experiences and who are prepared to work for the same goal of their company.

In this diploma thesis there are presented theoretical foundations for successful team working, the advantages and disadvantages of it and some of the most successful models, which can be seen in today's successful companies. In the foreground there are agile working methods which introduce management 3.0 in all areas of human activity. Businesses are constantly striving for development and progress in order to maintain a competitive advantage. This diploma thesis presents the agile methods' beginnings of team management, the advantages and disadvantages of these, and the guidelines that help us to stay agile. Agile orientation helps us not to be satisfied with the current successfulness, but we strive for constant progress. We are particularly being encouraged by the agile method Scrum which today is the most widespread form of agile work methodology. Scrum is in many ways present in many modern companies, especially with guidelines for successful teamwork.

In the second part of the thesis we have focused the chosen company XY which we have met during doing working experience. In this company we have recognized how important the mutually collaboration of all members is to finish a project successfully and how indispensable the help of a team is for the induction of innovative solutions and well timed finishing of the project. With the help of a questionnaire, carried out in the chosen company, we have found out that with team work we can reach solutions more creative, more rationally, faster and more effective. We have also found out that a team is effective if it is founded on good mutually communication and trust among team members, and that conflicts with coworkers negatively influence on the working success itself and the project respectively. For a successful effectiveness of a team the leader is indispensable who knows how to direct and motivate members so that they do not stop at possible obstacles they face at work.

Key words: team, project work, collaboration, agility, Scrum.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	6
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	7
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	7
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	8
2	TEORETIČNI VIDIK	9
2.1	TIMSKO IN PROJEKTNO DELO.....	9
2.2	MOČ TIMSKEGA DELA	10
2.2.1	<i>Vloga posameznika v timu in njihovo sodelovanje</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Značilnosti uspešnih timov.....</i>	<i>13</i>
2.3	VLOGA TIMOV PRI SOOČANJU S SODOBNIMI IZZIVI	15
2.4	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TIMSKEGA IN PROJEKTNEGA DELA.....	15
2.5	KOMUNIKACIJA IN MOTIVACIJA V TIMU	16
2.6	USTVARJALNOST ZNOTRAJ TIMA	18
2.7	AGILNE METODE VODENJA TIMOV	19
2.7.1	<i>Vrednote.....</i>	<i>20</i>
2.7.2	<i>Smernice agilne metodologije.....</i>	<i>21</i>
2.7.3	<i>Prednosti in pomanjkljivosti.....</i>	<i>23</i>
2.7.4	<i>Predstavitev agilne metode Scrum.....</i>	<i>25</i>
3	RAZISKAVA O TIMSKEM IN PROJEKTNEM DELU V IZBRANEM PODJETJU ..	28
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA XY	28
3.2	OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	28
3.3	RAZISKOVALNI NAMENI, CILJI IN HIPOTEZE	29
3.4	METODOLOGIJA RAZISKOVANJA.....	30
4	PREDSTAVITEV IN RAZLAGA REZULTATOV ANALIZE	31
4.1	ANALIZA PO VPRAŠANJIH.....	31
4.2	UGOTOVITVE IN KRITIČNI KOMENTAR	37
4.3	PREDLOGI ZA IZBOLJŠA VE	38
5	SKLEP	40
6	VIRI IN LITERATURA.....	42
7	PRILOGE	44

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TABLA SCRUMA.....26

KAZALO TABEL

TABELA 1: TIM IN POSAMEZNIK.....33

TABELA 2: UČINKOVITOST TIMA.....34

TABELA 3: KONFLIKTI MED ČLANI TIMA.....35

TABELA 4: VODJA TIMA.....36

KAZALO GRAFIKONOV

GRAF 1: STAROST ANKETIRANCEV.....31

GRAF 2: SKUPNA DELOVNA DOBA.....31

GRAF 3: DELOVNA DOBA V SEDANJEM PODJETJU32

GRAF 4: STOPNJA IZOBRAZBE.....32

GRAF 5: OPIS STRINJANJA STRDIT VAMI O POMENU TIMSKEGA IN PROJEKTNEGA DELA.....33

GRAF 6: OPIS STRINJANJA STRDIT VAMI O DEJAVNIH UČINKOVITOSTI TIMA.....34

GRAF 7: KONFLIKTI MED ČLANI TIMA.....35

GRAF 8: VODJA TIMA.....36

1 UVOD

1.1 *Opis področja in opredelitev problema*

Timsko delo postaja vse pogostejša oblika organiziranosti dela ne glede na velikost oz. področje, s katerim se podjetje ukvarja. Tehnološki napredek, nenehne spremembe in hiter razvoj namreč silijo podjetja v optimizacijo delovnih procesov in v to, da iz manj ustvarijo več. Tako pri različnih delovnih funkcijah prihaja do medsebojnih odvisnosti, kar pa presega zmožnosti, ki jih lahko ima oz. dosega posameznik. Ta kompleksnost vodi podjetja v organiziranost dela na način timskega pristopa. Lahko rečemo, da si v današnjem času uspešnosti podjetja ne moremo več predstavljati brez dobrega tima, ki medsebojno sodeluje in se dopolnjuje kot uigran orkester.

Tudi podjetje XY, ki je predmet raziskave, teži k timski organizaciji dela, zavedajoč se, da dober tim lahko predstavlja potencial prilagodljivosti, kreativnosti in produktivnosti. Hkrati se lahko s pomočjo dobrega tima pričakujejo inovativne in celostne rešitve. Delitev posameznih odgovornosti med člane tima lahko zagotavlja širši obseg virov in hkrati zajema večji nabor idej. Ob vsem tem pa se moramo zavedati, da timsko delo ne more obstati brez individualnega dela, saj tim sestavljajo posamezniki z različnimi znanji, kompetencami, osebnostnimi lastnostmi in od katerih se pričakuje, da znotraj tima odigrajo točno določeno vlogo. Nekdo je motivator, načrtovalec, poganjač in drugi.

Obravnavano podjetje XY je vse pogostejše postavljeno pred izzive, ki zahtevajo projektno delo. To dejstvo kliče v potrebo po sestavi projektne tima, kar pa je odvisno od razpoložljivosti, sposobnosti, izkušenj in interesov posameznikov v podjetju in seveda od stroškov, ki so povezani s tem. Ključen element dobrega delovanja tima, tudi projektne tima, pa je v medsebojnem zaupanju članov tima. Ljudje, ki imajo zaupanje drug v drugega, svoje delo opravljajo bolj racionalno, kvalitetno, celo hitreje in so bolj prilagodljivi. Medsebojno zaupanje pa nosi osnovni temelj v dobri komunikaciji znotraj članov tima. Kadar ni dobre komunikacije znotraj tima oz. člani med seboj niso uglaseni, prihaja do konfliktov, kar pa lahko vodi v nezadovoljstvo.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je pokazati nepogrešljivost timskega in projektne delo v podjetjih, ki želijo izstopati, biti naprednejša oz. biti korak pred drugimi. Cilj diplomskega dela je najprej predstaviti timsko in projektno delo s teoretičnega vidika in nato s pomočjo praktičnega primera Podjetja XY ovrednotiti in pokazati na dodano vrednost, ki ga v tem podjetju timsko in projektno delo prinaša.

Zastavljene hipoteze opredeljujejo naslednja štiri področja:

- I. Pomen timskega in projektne delo iz vidika posameznika
- II. Dejavniki, ki odločilno vplivajo na učinkovitost tima
- III. Konflikti in vzroki za njihov nastanek
- IV. Lastnosti vodje, da ga lahko imenujemo uspešni vodja

Konkretno zastavljene štiri hipoteze, ki jih opredeljujemo kot osnovne trditve:

- I. S pomočjo timskega delo znotraj podjetja prihajamo do ustvarjalnejših, racionalnejših hitrejših in učinkovitejših rešitev.
- II. Tim je učinkovit, če temelji na dobri medsebojni komunikaciji in zaupanju med člani tima.
- III. Konflikt znotraj tima privede v nezadovoljstvo posameznikov in posledično celotnega tima, kar lahko negativno vpliva na samo uspešnost delo oz. projekta.
- IV. Vodja tima, ki ga lahko imenujemo uspešni vodja, mora imeti lastnost motivatorja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Uspešnost izvedbe določene naloge oz. projekta je odvisna od številnih dejavnikov, ne le od oblike organiziranosti ljudi v dobre in močne time. Pa vendar lahko dober in močen tim opredelimo kot temeljni dejavnik, ki vpliva na to, v kakšni meri bo projekt uspel ali ne uspel.

Predpostavljamo, da s pridobitvijo literature in virov ne bomo imeli težav, saj obstaja na obravnavano temo veliko uporabne literature. Omejitev vidimo pri pridobivanju podatkov v obravnavanem podjetju. Le-to želi ostati neimenovano, zato ga bomo skozi diplomsko delo imenovali Podjetje XY. Dostop do podatkov poslovnega pomena bo omejen. V pomoč nam

bodo le odgovori zaposlenih, ki so odgovarjali na zastavljena anketna vprašanja. Pred samim pričetkom anketiranja predpostavljamo, da s strani anketiranih ne bomo pridobili osebno obarvanih informacij, saj ne želijo izdati informacij, ki so poslovne narave in poslovna skrivnost podjetja in njihovega tima.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomskem delu bo uporabljena opisna metoda znanstveno raziskovalnega dela. Glavna značilnost izbrane metode je, da kot raziskovalci ne vplivamo na potek pojavov, temveč jih opazujemo, opisujemo, delamo miselne povezave ipd.

Diplomsko delo v prvem delu predstavlja teoretična izhodišča, kjer želimo opredeliti timsko in projektno delo, vrste timov, moč timskega dela, vlogo timov v sodobnih organizacijah, njegove prednosti in pomanjkljivosti itd.

V raziskovalnem delu se poslužujemo načina raziskovanja z anketo, kjer bomo anketirali zaposlene znotraj obravnavanega podjetja XY. Uporabljena bo deskriptivna oz. opisna metoda (komparacija, analiza, ovrednotenje iz kvantitativnega in kvalitativnega vidika).

2 TEORETIČNI VIDIK

2.1 *Timsko in projektno delo*

Ljudje strmimo k temu, da svoje življenje in svoje delovanje poskušamo organizirati na sebi optimalen način. Podobno se v preteklosti, kot tudi danes, dogaja v podjetjih. Nekoč so bila podjetja po večini proizvodno usmerjena, delovni procesi so se ponavljali in kot najpomembnejši cilj poslovanja se je opredeljevala učinkovitost. Za takšen način dela je bila najprimernejša hierarhična organiziranost. Z nastankom kompleksnih sistemov in s hitrim razvojem so se stvari znotraj podjetja začele spreminjati. Danes, ko vlada med podjetji velika konkurenčnost, smo v času velike globalizacije in se potrebe kupcev iz dneva v dan spreminjajo, zato velja, da se podjetja srečujejo z nalogami in problemi izjemne razsežnosti. Vse to zahteva široka znanja in izkušnje, veliko mero ustvarjalnosti, iznajdljivosti in inovativnosti. Predvsem pa so podjetja z željo, da v tem težkem podjetniškem okolju preživijo, morala postati prilagodljiva nastalim razmeram. To je mnoga podjetja prisililo, da so tradicionalni hierarhični model zamenjali z novimi strukturami, tudi timskim delom (Požar, 2007, str. 1).

Timsko delo so definirali številni avtorji, nekatere definicije povzemamo v nadaljevanju. Josephine McHale opredeljuje, da so tim združeni različni posamezniki, katerih energija je osredotočena k točno določenemu cilju. Te cilje pa lahko dosežejo z združenimi komplementarnimi prizadevanji (MacHale & Flegg, 1991, str. 4).

Michael D. Maginn pa tim opredeli kot skupino ljudi, ki jih družijo skupen cilj, skupno delo in korist za vsakega člana tima. Skupen cilj poskušajo doseči ljudje, ki imajo različne sposobnosti, talente, izkušnje in jih druži prizadevanje po uresničevanju skupnega cilja. Pri tem je pomembno, da se zavedamo, da cilja ne more doseči posameznik sam, ampak da potrebuje tudi druge ljudi. Posamezniki tima, ki deluje usklajeno, dobro in dosega cilje, zase opazijo koristi in si še bolj prizadevajo (Maginn, 1994, str. 4–5).

Številni izzivi sodobnega poslovnega sveta ter močen konkurenčen boj kličejo k projektному delu. To delo zahteva znanja in veščine iz projektnega vodenja. Iz teoretičnega vidika lahko projekt in projektno delo definiramo kot zaključen proces dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju končnega cilja. Pot do tega končnega cilja pa vodi preko uresničevanja in doseganja manjših podciljev. Vodstvo projekta ima ključno nalogo in le-ta ima glavno besedo pri organiziranju, upravljanju in vodenju projekta. Vsi projekti, ne glede na to ali gre za velike ali

majhne, morajo biti časovno omejeni, s točno določenim začetkom in koncem. Projekti imajo lahko stalno ali le začasno organizacijsko strukturo. Uspešen projekt v osnovi zahteva učinkoviti pripravo, dosledno in stalno spremljanje vseh aktivnosti ter učinkovito vodenje. Za uspešnost izvajanja projekta je pomemben tudi dober informacijski sistem (Rozman & Stare, 2008, str. 4).

2.2 Moč timskega dela

Moč oziroma učinkovitost timskega dela lahko merimo z določenim delovnim izidom, s številom proizvodov, s številom idej, s stopnjo zadovoljstva ipd. Učinkovitost tima pa je lahko odvisna tudi od želje, ki jo izrazijo posamezniki, da želijo ponovno sodelovati v timu (Gatewood, Taylor, & Ferrell, 1995, str. 425–450).

Ugotavljamo, da moči oziroma učinkovitosti timskega dela pripisuje velik pomen večina organizacij. Izvedba kompleksne naloge ali projekta praviloma od tima zahteva določen čas in tudi znanja, sposobnosti in izkušnje vseh članov tima. Tim deluje učinkovito, ko njegovi člani vedo, da lahko bistveno več dosežejo skupaj, kot če bi delo morali opraviti sami.

2.2.1 Vloga posameznika v timu in njihovo sodelovanje

Robbins in Finley sta zapisala, da pravega tima ne ustvari tisto, kar ljudje delajo, temveč to, da delajo skupaj. Iz tega sledi, da so tim ljudje, ki delajo skupaj (Robbins & Finley, 1997, str. 10).

Vsak tim sestavljajo različni posamezniki, izbira teh članov pa spada med najpomembnejše in hkrati najtežje naloge. Pri tem se moramo zavedati, da še tako usposobljen, izobražen in talentiran posameznik ne predstavlja garancije uspeha v timu. Vsak član, ki je del določenega tima, ima namreč znotraj tima določeno vlogo. Gatewood opredeljuje, da je vloga nek skupek značilnosti in pričakovanega obnašanja, ki ga ima posameznik znotraj tima (Gatewood, Taylor, & Ferrell, 1995, str. 439).

Vloge znotraj tima so opredelili številni avtorji. V nadaljevanju predstavljamo opredelitev po Belbinu:

- SNOVALEC

Gre za izredno ustvarjalne člane tima, ki so inovatorji in iznajditelji. S svojimi idejami so sposobni spodbujati pomembne spremembe. Za snovalce je značilno, da raje delajo sami, pri svojem delu pa so po navadi domiselni. So introvertirani ter dojemljivi za pohvalo in kritiko. Pri svojem delu so samostojni in izvirni, nekoliko težje sprejemajo drugačne ljudi.

Znotraj tima so potrebni za tvorjenje novih predlogov in so pomemben člen pri reševanju kompleksnih problemov. Znano je, da se snovalce pogosto potrebuje v začetnih fazah projekta ali v primeru zastoja projekta.

V timu ne sme biti preveč snovalcev, s tem se namreč zmanjšuje učinkovitost tima. Razlog za to je v tem, ker snovalci potrebujejo veliko časa, da uveljavijo svoje zamisli in da rešijo medsebojna trenja.

- ISKALEC SREDSTEV

Iskalci sredstev so dobri v komunikaciji, izredni pogajalci, so spretni pri odkrivanju novih priložnosti in vzpostavljanju stikov. So sproščeni in imajo veliko mero radovednosti ter so pripravljeni na iskanje novega. Odlikuje jih spretnost pri raziskovanju in poročanju o novih idejah in razvoju izven tima. So dobri v navezovanju zunanjih stikov in so spretni v pogajanjih. Kot njihovo slabost lahko izpostavimo njihovo preveliko mero optimističnosti. Po prvem navdušenju po navadi izgubijo interes.

- OPAZOVALEC/OCENJEVALEC

Gre za resne in preudarne člane tima, ki so odločajo počasi, so preudarni in niso nikoli prehitro navdušeni. Vsako odločitev v osnovi kritično preučijo in upoštevajo vse dejavnike. Za dobre opazovalce in ocenjevalce je značilno, da se le redko motijo. Učinkovito analizirajo probleme, ocenjujejo zamisli in predloge. Pri vsaki možnosti podrobno analizirajo dobre in slabe strani dane možnosti.

Za opazovalce/ocenjevalce je pogosto rečeno, da zaradi svoje resnosti pozabljajo na svoje sodelavce, nimajo sposobnosti motiviranja sočlanov in pogosto jim manjka navdiha.

- KOORDINATOR

Koordinatorjeva osrednja sposobnost je pripravljanje drugih članov tima k delu za skupni cilj. Veljajo za samozavestne, polne zaupanja, v drugih hitro odkrijejo talente, ki jih usmerijo v uresničevanje skupnih ciljev. Imajo širok pogled na življenje, na splošno uživajo ugled, niso pa nujno »najpametnejši« med člani tima.

So dobri v vodenju posameznikov, ki imajo različne sposobnosti in tudi različne osebnostne lastnosti. Za koordinatorje velja, da se zavedajo svojih sposobnosti, kar pa pogosto lahko uporabijo tudi v manipulativne namene.

Ker strmijo k želji dobro voditi tim, so pogosto preveč usmerjeni v delo z ljudmi, nekoliko manj v dosego skupno zastavljenih ciljev.

- IZVAJALEC

So člani tima, ki imajo radi rutino, so dobro organizirani, samodisciplinirani in praktični. K reševanju problemov pristopijo sistematično in imajo radi trdo delo. So zvesti svojemu timu, svoje osebne interese so sposobni podrediti skupnemu cilju. Pogosto delujejo togo, saj jim manjka spontanosti.

So zanesljivi, imajo izostren občutek za možno in ustrezno. So pripravljeni opraviti vse, kar je znotraj tima potrebno, ne zanemarjajo tudi neprijetnih nalog. Za dobre izvajalce velja, da so pogosto sposobni napredovati do pomembnih vodstvenih mest.

Izvajalci si dobro izdelajo sistem, zato se težko prilagodijo in vztrajajo pri svojem načrtanem načinu dela. Za njihovo glavno slabost velja, da so pogosto nedovzetni za nove možnosti.

- SODELAVEC ALI TIMSKI DELAVEC

Veljajo za največjo podporo timu, so srčni, blagi v odnosih in radi se zavzemajo za druge. So hitro prilagodljivi situacijam in ljudem ter diplomatski in dojemljivi. V skupini so priljubljeni, saj znajo dobro poslušati, preprečujejo medsebojne spore in strmijo k učinkovitemu sodelovanju. Ne marajo sporov, delujejo blažilno in drugi člani tima v njihovi prisotnosti bolje sodelujejo.

Kot njihovo slabost pa lahko navedemo njihovo pomanjkanje odločnosti, kar vodi k temu, da se v kritičnih trenutkih le s težavo opredeljujejo.

- DOVRŠEVALEC

Dovrševalci se odlikujejo po svoji vztrajnosti in smislu za podrobnosti. Stvari, ki jih ne morejo dokončati, se le redko lotijo. So nepopustljivi do tistih, ki niso zavzeti za delo ter ne marajo površnosti. So izredno natančni. Dela neradi prelagajo na druge, zato pogosto vse naloge opravijo sami. So skrbni in vestni.

Strmijo k popolnemu dokončanju nalog, iščejo pomanjkljivosti in jih dopolnjujejo ter že v osnovi preprečujejo nastajanje napak. Zaradi želje, da je sleherna naloga popolna, brez napak in jo opravijo sami, si pogosto delajo nepotrebne skrbi.

- OBLIKOVALEC

Gre za motivirane ljudi, ki strmijo k uspehu. Pogosto delujejo kot agresivni, ekstrovertirani in polni energije. So spodbujevalci aktivnosti in so dobri v vodenju. Težave premagujejo z aktivnim premagovanjem ovir. Čustveno se odzovejo na neuspehe. So dinamični ter sposobni delati tudi pod pritiski. Sposobni so prevzeti vodstvo, radi ustvarjajo akcijo in vlivajo življenje v tim.

Oblikovalcem pogosto pripisujejo lastnost, da pri želji po uspehu ne izbirajo sredstev. Ta želja po uspehu pogosto oblikovalce privede v to, da pogosto prizadenejo čustva drugih, radi provocirajo in izzivajo (Zajec, 1997, str. 15–20).

2.2.2 Značilnosti uspešnih timov

Poleg različnih vlog, ki jih imajo posamezniki znotraj tima, je za uspešnost tima pomembno tudi njihovo vzajemno medsebojno sodelovanje in strmenje k skupnemu zastavljenemu cilju.

Po Andrejčiču so ključni dejavniki za uspešen tim naslednji:

- navdušujoč in jasen tim;
- jasno določena struktura tima, ki ustreza zadani nalogi;
- kooperativna klima;
- člani, ki so za svoje naloge usposobljeni;
- vodenje je spodbudno in
- podpora iz zunanjega okolja in priznanje (Andrejčič, in drugi, 1994, str. 163).

Da tim deluje vzajemno in kot dobro usklajena enota in da lahko zaradi tega posledično govorimo o uspešnem timu, je potrebno, da člani tima skupaj osvojijo določene veščine. Basadur izpostavlja veščino aktivnega poslušanja, kjer je ključnega pomena, da se člani tima med seboj skušajo razumeti pri svojem izražanju. Kot veščino izpostavlja tudi jasno in enostavno govorjenje ter doseganje soglasja. Pri doseganju soglasja je pomembno združevanje najboljših idej in podpora celotnega tima, tudi tistih članov, ki se prvotno niso strinjali z idejo. Pomembna veščina je tudi povratna informacija, pri čemer so za doseganje dobrih rezultatov potrebne kritike in pohvale. Nadvse pomembna veščina je tudi grajenje zveze, kjer Basadur izpostavlja močno povezanost članov tima, kar je nadvse potrebno pri timskem ustvarjanju pa tudi pri reševanju medsebojnih konfliktov (Basadur, 1995, str. 208–214).

Za uspešne time je značilno:

- cilji in naloge so jasne vsem članom znotraj tima, ki vse svoje napore usmerjajo v doseganje le-teh;
- med člani tima vlada sproščeno, spodbudno in neformalno vzdušje, kar izraža njihovo predanost timu;
- razprave znotraj tima so usmerjene in osredotočene v reševanje nalog za doseganje zastavljenega cilja. Konstruktivno sodelujejo vsi člani tima, vsak ima možnost izražanja svojega lastnega mnenja in predlogov;
- komuniciranje je spontano, poslušanje intenzivno, dajanje kreativnih predlogov nujno;
- člani tima so kljub svojim trdnim vrednotam odprti za nova znanja, predloge in nasvete drugih članov tima;
- konflikti znotraj tima se rešujejo z odprtim pogovorom. Konflikti so del življenja tima, so pobuda za nove razprave in spodbude;
- kritika je zaželena in odkritosrčna in ne pomeni osebnega napada;
- odločitve znotraj tima so dosežene z dogovarjanjem;
- člani tima verjamejo v sprejete odločitve;
- člani tima so usmerjeni v iskanje rešitev, ki so boljše in drugačne;
- bistvo vodenja tima ni v formalnem statusu, temveč temelji na znanju in
- tim je samokritičen in nenehno spremlja rezultate svojega dela (Maginn, 1994, str. 10).

2.3 Vloga timov pri soočanju s sodobnimi izzivi

Živimo v okolju, času in prostoru, ki zahteva hitre in predvsem učinkovite spremembe. To se zlasti odraža v podjetjih, kjer sodobni izzivi prisilijo organizacije k mnogim prilagoditvam. Te prilagoditve zahtevajo vse bolj zahteven trg, tehnološke spremembe, trend globalizacije ter povečani tržni pritiski. Da bi v tem novem podjetniško zahtevnem okolju uspeli, je potrebno znati združiti sposobnosti, znanja, izkušnje in tudi poglede različnih ljudi. Le s takšnim pristopom lahko podjetje razreši kompleksne probleme in sprejema pravilne odločitve. To so tudi razlogi za potrebo in odločitev po timu.

Organizacije se odločajo za timsko delo iz različnih razlogov in z različnimi nameni: zmanjšanje časa za uvajanje, skrajšanje časa za izvedbo določenega dela oziroma projekta, vodenje osnovnih enot, spoznavanje potreb potrošnika ipd.

2.4 Prednosti in pomanjkljivosti timskega in projektne delo

Tim je sestavljen iz različnih posameznikov, ki se razlikujejo po osebnostnih lastnostih, po znanju, izkušnjah in sposobnostih. Vsak posameznik prav zaradi teh svojih specifičnih lastnosti tim bogati in to je razlog, zaradi katerega lahko rečemo, da je tim lahko uspešnejši kot posameznik.

Howardova opredeljuje, da so podjetja, ki so za svoje delovanje izbrale timski način dela, veliko pridobila. Kot prednosti navaja:

- *Izboljšanje komunikacije.* Navaja, da je prav tim lahko okolje, v katerem se da razpravljati, postavljati vprašanja in iskati skupne odgovore in rešitve. Kadar se informacije sporočeno menjujejo, se znotraj tima dviguje morala in hkrati učinkovitost.
- *Motivacija zaposlenih.* Tim postane za posameznike, ki se povezujejo, socialno okolje, ki jim daje občutek pripadnosti. Daje jim tudi priznanje za dobro opravljene naloge, kar posledično dviguje njihovo samozavest in samospoštovanje. Sodelovanje znotraj tima člane motivira, kar privede do bolj zavzetega dela. Eksterna motivacija je v obliki priznanja in tudi materialnih nagradah.
- *Raznolikost v znanjih.* Člani tima razmišljajo različno, imajo različna znanja, različne izkušnje in različno dojemajo svet. Ta raznolikost člane tima bogati in jim hkrati daje možnost, da se drug od drugega učijo.

- *Spremembe v vedenju.* Menedžerji so znotraj tima odgovorni, da s svojim sodelovanjem znotraj tima sporočajo, da je za doseg ciljev timski način dela najuspešnejši.
- *Pomoč pri inovativnosti.* V današnjem načinu življenja, ko velja konkurenčni boj, je potrebno vedno znova iskati načine, kako lahko stvari naredimo bolje, učinkoviteje in bolj inovativne.
- *Večja produktivnost in zmanjšani stroški.* Timsko delo lahko omogoči znižanje števila zaposlenih ter povečanje njihove učinkovitosti.
- *Izboljšana kakovost poslovanja.* Temeljni cilj, ki mu tim sledi, je izboljšanje storitev določene organizacije. Izboljšanje razumemo v smislu hitrejše odzivnosti na potrebe trga, hitrejše odkrivanje napak ipd. (Howard & Miller, 1994, str. 17).

Za pomanjkljivost timov štejemo:

- *Veliki stroški uvajanja timskega dela,* kjer so mišljeni predvsem stroški za izobraževanje in treninge.
- *Izguba časa, ki ga zahtevajo razprave znotraj tima.* Pri timskih razpravah je vedno bistvenega pomena, da sledijo rdeči niti oz. bistvu razprave in obravnave problema.
- *Nejasno razmejene odgovornosti.* Odgovornost za uspeh ali neuspeh tima vedno nosijo vsi člani tima, ne glede na to, kakšen prispevek je imel posameznik (Rozman, 2000, str. 104).

Prednosti in slabosti timskega dela znotraj določenega tima se lahko povečajo ali zmanjšajo glede na to, kakšen problem tim rešuje. Sleherna organizacija se mora, preden sploh vzpostavi timski način dela, vprašati, ali je ta način dela za reševanje nastalega problema primeren. Timsko delo je primerno, kadar je potrebno rešiti zahteven problem in je potrebna hitrost, učinkovitost, znanje ter izkušnje različnih posameznikov (Požar, 2007, str. 9).

2.5 Komunikacija in motivacija v timu

Komunikacija spada med osnovne elemente, ki vplivajo na uspešno delovanje tima. V uspešnih timih poleg verbalne komunikacije skrbijo tudi za neverbalno komunikacijo, kjer se daje poudarek na osebni in odnosni komunikaciji. Komunikacija v uspešnih timih je dvosmerna, temelji na dialogu in iskrenosti, hkrati je preprosta, razumljiva, pregledna in kratka (Brajša, 1996, str. 114).

V timih obstajajo različni načini komunikacije, najoptimalnejši način pa je tisti, ki sovпада s cilji tima. Dobra komunikacija je temelj za dobro sodelovanje, pri čemer se znotraj tima oblikujejo odnosi, kar posledično vpliva na uspeh pri izvrševanju nalog za doseg cilja.

Lipičnik in Možina navajata, da je za timski način dela najprimernejša oblika komunikacije krožno komuniciranje. Krožno komuniciranje pomeni, da je med člani tima enakopraven način komunikacije, omogoča nemoten pretok informacij in komunikacijo lahko sproži vsak član tima. Obstoj navedene komunikacije je dolgoročen, gre za fleksibilno komunikacijo, ki zlahka premaguje ovire in zastoje znotraj tima (Lipičnik & Možina, 1993, str. 82–89).

Za uspešno delovanje tima je ob dobri komunikaciji potrebna tudi motivacija članov tima.

Stane Možina navaja, da človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti tudi svojih potreb. Motivacijo navaja kot tisto, zaradi česar člani tima, ki imajo določene izkušnje, sposobnosti in znanja, tudi delajo. Možina navaja tudi pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da so člani tima motivirani za delo. Med te pogoje šteje, da morajo biti člani tima seznanjeni z rezultati svojega dela, osebno morajo odgovarjati za rezultate dela in imeti morajo občutek, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno (Možina, in drugi, 1994, str. 517).

Tudi Johnson navaja posameznikove motive za uspešno delovanje. Med te prišteva jasne cilje in naloge, sredstva za dobro delovanje, samozavest, da smo za naloge dovolj sposobni, občutek, da je rezultat vreden vsega našega truda, dosegljiv rezultat in dejstvo, da bomo za opravljeno delo primerno nagrajeni (Johnson, 1995, str. 57).

Motivacijo za delo v timu omogočajo naslednje značilnosti dela:

- *raznolikost v sposobnostih* – če neko delo zahteva visoko stopnjo znanja in sposobnosti, dobi član tima občutek, da je pomemben;
- *poistovetenje z delom* – če se člani tima z delom, ki ga opravljajo, poistovetijo, to delo opravljajo kvalitetneje;
- *pomembnost dela* – če člani tima vedo, da bo dobro opravljeno delo vplivalo na ostale člane tima, se občutek pomembnosti poveča;
- *samostojnost pri delu* – če so člani tima samostojni pri delu, se posledično poveča tudi njihova odgovornost za uspeh in
- *povratne informacije* – neposredno obveščanje o rezultatih dela je nujno potrebno (Možina, in drugi, 1994, str. 171).

Gre za značilnosti dela, ki omogočajo, da so člani tima motivirani, naloga vodje določenega tima pa je, da članom tima omogoča dobre pogoje dela, ki jih zahtevajo tudi zgoraj navedeni dejavniki.

2.6 Ustvarjalnost znotraj tima

Da lahko govorimo o timski ustvarjalnosti oz. o ustvarjalnosti znotraj tima, je potrebno, da so izpolnjeni določeni pogoji. Brajša opredeljuje naslednje pogoje timske ustvarjalnosti: odprt odnos do okolja, želja po uspehu in želja biti drugačen, sprejemanje nasprotij, prilagodljivost in dovzetnost za težave, pripravljenost za reševanje kompleksih problemov, prilagodljivost in pripravljenost na tveganje (Brajša, 1996, str. 127).

Da lahko govorimo o ustvarjalnem timu, je prvotno potrebno, da tim sestavljajo ustvarjalni ljudje. Da se ta ustvarjalnost znotraj tima ohranja in povečuje, Jambrovič navaja naslednje smernice:

- na vsak problem vedno glejmo širše, ne osredotočimo se le na to, kako ga rešimo, temveč tudi analiziramo, zakaj je do problema prišlo in katerih področij se ta problem še dotika ipd.
- problem vedno opazujemo iz različnih zornih kotov in področij;
- poskušajmo biti drugačni, izstopajmo;
- ko smo prišli do točke, da imamo določeno rešitev, si ponovno postavimo vprašanje, ali je ta možnost bila najprimernejša in najboljša;
- bodimo odprti še za tako imenovane neprimerne ideje, morda bodo prav te obrodile bogate sadove;
- ob odkritju dobre ideje ne zanemarimo možnosti, da lahko najdemo še boljšo;
- vsako idejo zapišimo, da ne bo šla v pozabo;
- iskanje rešitve za določen problem naj posega tudi v sfere druge stroke in
- bodimo odprti za tehnike ustvarjalnega razmišljanja (Jambrovič, 2005, str. 99).

Jambrovič opredeljuje lastnosti ustvarjalnega tima:

- usmerjenost v kakovost, kjer velja pravilo, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše;

- člani tima dobro razumejo, kaj pomeni ustvarjalnost in kaj pomeni inovativnost, zato si prizadevajo, da ustvarjajo okolje, kjer se lahko rojevajo nove ideje;
- tim ima popolno svobodo, avtoriteto in sposobnost, hkrati nosi odgovornost za rezultate lastnih odločitev;
- uspešnost tima je odvisna tudi od nemotenega in svobodnega pretoka informacij;
- v ustvarjalnem timu prevladujejo sinergije;
- odločitve so sprejete s soglasjem, spori se rešujejo mirno, mnenja se ne vsiljujejo;
- člani tima držijo skupaj pri vseh vzponih in tudi vseh padcih in
- menedžerji ustvarjalnih timov so sposobni spodbujati svoje sodelavce in imajo jasno vizijo (Jambrovič, 2005, str. 15–16).

»Časi, ko je lahko posameznik sam rešil probleme, so minili. Danes potrebujemo v podjetjih vedno nove in sveže ideje za razvoj novih izdelkov ali storitev. Samo novi izdelki podjetja »obdržijo« in si pridobijo konkurenčne prednosti na tržišču. Novosti so nujne in nepogrešljive. To dejstvo sili podjetja, da pridobijo kar največ novih uporabnih in koristnih idej o izdelkih, o načinu prodaje, o embalaži, o tehnoloških spremembah. S pridobivanjem idej se ukvarjajo različni strokovnjaki v podjetju ali v določeni stroki. Vsi se ukvarjajo z isto mislijo, na kak način in kako pripraviti ljudi, da bodo producirali čim več novih idej. V ta namen so nastale najrazličnejše tehnike skupinskega – timskega dela,« (Ivanuša-Bezjak, 2008, str. 101).

2.7 Agilne metode vodenja timov

V času nenehnih sprememb in sunkovitega razvoja na vseh področjih, še posebej na računalniško-tehničnem področju, so podjetja uvidela, da ne morejo konkurirati trgu, če niso fleksibilna in prilagodljiva glede na zahteve trga, ki se vsak dan spreminja. Prav zaradi tega je agilen pristop k vodenju projektov in timov tisti, ki omogoča, da ne obstanemo, ampak nenehno napredujemo, odkrivamo nove poti in se dnevno prilagajamo potrebam strank. Če bi hoteli na kratko razložiti, kaj je bistvo agilne metodologije vodenja, bi lahko rekli, da je to zavedanje, da je v ospredju človek, skupina ljudi, povezana v tim, ki si prizadeva za nenehen napredek in je v stiku s trgom, za katerega ustvarja nove in inovativne produkte.

2.7.1 Vrednote

V začetku dvajsetega stoletja so se poleg klasičnih metod vodenja pojavljale tako imenovane lahke metode. Opazen je bil velik premik v smeri večje učinkovitosti in inovativnosti. Leta 2001 se je v ameriškem smučarskem letovišču zbralo sedemnajst neodvisnih strokovnjakov, ki so razpravljali o t.i. lahkih metodah razvoja. Napisali so manifest agilnega razvoja programske opreme, ki pojasnjuje, kako so prišli do boljših načinov razvoja programske opreme in razlago o tem, kako pomagati drugim za njihovo izvajanje. S tem so definirali pristop, ki je danes znan kot agilni razvoj programske opreme. Ustanovili so tudi združenje Agile Software Development Alliance, ki so ga pozneje preimenovali v Agile Alliance (Highsmith, 2001).

Manifest povzema štiri vrednote, ki opredeljujejo način razmišljanja, ko gre za razvoj programske opreme. Seveda pa lahko te vrednote razširimo tudi na druga področja delovanja. Te vrednote so:

- posamezniki in interakcije pred procesi in orodji

Bistveni niso procesi in orodja ampak človek, ki deluje znotraj tima, in komunikacija med njimi. Gre za zavedanje, da se je potrebno v večji meri posvetiti individualnim članom projekta, njihovemu znanju, izkušnjam in tudi željam. Kaj nam pomaga do potankosti izdelan načrt in skrbno razdeljene zadolžitve, če nimamo ustreznih ljudi, ki bi te naloge uspešno opravljali. Hkrati pa prvo načelo poudarja pomen komunikacije. Vsakodnevna kvalitetna komunikacija je namreč odločilna za uspešnost projekta. Rezultati bodo boljši, če bo sodelovanje tima dobro, čeravno odstopajo od predpisanega načrta, kot pa če je proces brezhibno izpeljan, komunikacija med člani pa slaba.

- delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo

Največ, kar stranka lahko dobi, je delujoč program oziroma produkt. Seveda to ne pomeni, da dokumentacija ni potrebna in koristna, vendar pa je vseeno sekundarnega pomena. Stranka ne bo zadovoljna s kupom dokumentacije, če najprej ne vidi delujočega produkta. Po drugi strani pa je dokumentacija pomembna, saj olajša vzdrževanje in komunikacijo med proizvajalcem in stranko. Torej, dokumentacija je potrebna, vendar ni sama sebi namen. Poudarek je na uporabni vrednosti dokumentacije.

- sodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanjmi

S tem načelom je opredeljen dober odnos med stranko in izvajalcem. Velikokrat se zgodi, da je ta odnos preveč formalen, neoseben in zato ni pravega obojestranskega zadovoljstva ali ni dosežen cilj projekta. Ključnega pomena za uspešno izvedbo projekta je, da se izvajalec in stranka dobro ujameta. Stranka najbolje ve, kaj potrebuje, izvajalec pa pozna pot do uresničitve strankine zamisli. Zato lahko dober odnos med stranko in izvajalcem olajša še tako zahteven projekt.

- odziv na spremembe pred togim sledenjem načrtom

Lahko bi rekli, da je to bistvena vrednota pri agilnih metodologijah dela ali vrednota, po kateri se agilne metodologije ločijo od vseh ostalih. Uspešno prilagajanje spremembam je bistveno za uspešnost projekta. Številni strokovnjaki ugotavljajo pomen obvladovanja sprememb. Nenehne spremembe v poslovnih okoljih narekujejo sprotno prilagajanje trgu in seveda željam stranke, ki je naročnik projekta ali produkta. Konkurenčna prednost stranke mora biti glavno vodilo vsakega projekta. To pomeni, da je načrtovanje koristno, vendar pa ne moremo pričakovati, da bomo že v začetni fazi projekta vedeli za vse korake, ki bodo potrebni za uresničitve končnega cilja. Planiranje je torej koristno, dokler nas vodi k dejanskemu cilju projekta in nam omogoča hitrejšo napredovanje do cilja. Če pa sledimo načrtom samo zato, ker nimamo prave ideje, smo na zgrešeni poti. Veliko dragocenega časa lahko tako izgubimo, če sledimo načrtom, ki so zastareli in ne odražajo resničnih zahtev stranke. (Bajec & Krisper, 2017).

2.7.2 Smernice agilne metodologije

Kaj sploh pomeni biti agilni? V ospredju ni neka metoda ali način dela, ampak miselna naravnost človeka. Ne moremo reči, da bomo delali po agilni metodologiji, lahko pa postanemo agilni (Hinshelwood, 2013). Zato je na mestu vprašanje, kaj moramo narediti, da postanemo agilni? Katerih smernic naj se držimo, da bomo agilni? Najpogosteje se tako omenja 12 smernic, ki niso namenjene striktnemu izpolnjevanju, temveč nam pomagajo ohranjati našo agilno naravnost:

- Naša najvišja prioriteta je zadovoljiti stranko z zgodnjim in nepretrganim izdajanjem delujoče programske opreme. Stranka, ki bo uporabljala produkt, mora videti naš konkreten napredek, da s tem zmanjšamo tveganje pred neustreznim produktom.

- Dobrodošle so zahteve sprememb, tudi v poznih fazah razvoja. Agilni procesi izkoristijo spremembe v prid konkurenčnosti naše stranke. Ne smemo se izmikati spremembam niti v končni fazi razvoja, saj lahko te odločilno prispevajo h konkurenčni prednosti naše stranke.
- Delujočo programsko opremo izdajamo pogosto, znotraj obdobja nekaj tednov do nekaj mesecev, s težnjo po krajšem časovnem okvirju. Čim krajši so cikli posodobitev, tem hitreje napredujemo do izdaje končnega produkta, s katerim bo zadovoljna naša stranka.
- Poslovneži in razvijalci morajo skozi celoten projekt dnevno sodelovati. Stranka ima možnost stalnega sodelovanja pri razvoju programske opreme ali produkta. V ospredju je dober odnos med stranko in izvajalcem. Potrebni so kratki dnevni sestanki, da se ne izgubi stika med stranko in razvijalci.
- Projekte gradimo okrog motiviranih posameznikov. Omogočimo jim delovno okolje, nudimo podporo in jim zaupamo, da bodo svoje delo dobro opravili. Motiviran človek je glavno gonilo napredka vsakega projekta, zato mu omogočimo, da bo lahko produktivno deloval.
- Najboljša in najučinkovitejša metoda posredovanja informacij razvojni ekipi in znotraj ekipe same je pogovor iz oči v oči. Komunikacija je učinkovitejša, če poteka neposredno med udeleženci projekta, kot pa če jo omejimo na razne seje ali telefonske pogovore.
- Delujoča programska oprema je primarno merilo napredka. Niso pomembna dolga poročila o napredku, ampak produkt, ki je dejansko uporaben je merilo napredka.
- Agilni procesi promovirajo trajnostni razvoj. Sponzorji, razvijalci in uporabniki morajo biti zmožni konstantnega tempa za nedoločen čas. Zavedanje, da smo sposobni nenehnega napredka in izboljšav, nas sili k razvijanju inovativnejših produktov in poveča našo produktivnost.
- Nenehna težnja k tehnični odličnosti in k dobremu načrtovanju izboljša agilnost. Vsak razvojni cikel mora biti priložnost za popolnejšo odličnost produkta, s tem pa pripomoremo k večji prilagodljivosti procesa.
- Preprostost, umetnost zmanjševanja količine nepotrebnega dela, je bistvena. Potrebno je razbrati bistvene elemente določenega projekta, jih razvijati in pripeljati do delujočega produkta ter nato razvijati podrobnosti. Obstaja nevarnost, da običimo in izgubljammo čas pri malenkostih, ki produktu ne prinašajo pomembne dodane vrednosti.

- Najboljše arhitekture, zahteve in načrti izhajajo iz tistih ekip, ki so samoorganizirane. Se pravi, da bomo dosegli največji napredek, če bomo ekipi pustili proste roke pri razvoju in organizaciji dela znotraj določenega projekta.
- V rednih časovnih obdobjih ekipa išče načine, kako postati učinkovitejša ter temu prilagodi svoje delovanje. Pomembna je sposobnost samoreflektiranja in iskanja vedno novih poti. Učinkovit tim je sposoben sprotne refleksije in prilagajanja novim situacijam. (12 Principles Behind the Agile Manifesto, 2015).

2.7.3 Prednosti in pomanjkljivosti

Agilna metodologija se je razvila v 90-ih letih iz različnih tako imenovanih lahkih metod razvoja programske opreme, ki so bile odgovor na neučinkovito linearno metodo slapov. Osredotoča se na fleksibilnost, nenehno izboljševanje in hitrosti.

Prednosti agilnih metodologij so:

- *Sprememba je sprejemljiva:* s krajšim ciklom načrtovanja je enostavno sprejeti spremembe in narediti prilagoditve v času trajanja projekta. Vedno obstaja možnost posodabljanja in reprioritizacije seznama zaostankov, kar omogoča timu, da se seznani s spremembami projekta v nekaj dnevih.
- *Končni cilj je lahko neznan:* agilnost je vedno koristna za projekte, pri katerih končni cilj ni jasno opredeljen. Ko projekt napreduje, bo cilj prej ali slej postal jasen in razvoj je mogoče enostavno prilagoditi zahtevam cilja.
- *Hitra in kakovostna dostava:* Ponavljajoči se cikli projekta omogočajo ekipi, da se osredotoči na kvaliteten razvoj, testiranje in sodelovanje s stranko. Izvedba preskusov med vsako ponovitvijo pomeni, da se napake sproti odkrivajo in veliko hitreje rešujejo.
- *Močna timska povezanost:* agilnost poudarja pomen pogoste komunikacije iz oči v oči. Ekipa sodeluje in ljudje so sposobni prevzeti odgovornosti ter upravljanje določenih nalog v projektu.
- *Posluša se stranko:* stranka imajo veliko priložnosti, da vidi delo, ki je bilo opravljeno, predlaga izboljšave in ima resničen vpliv na končni produkt. Hitro lahko dobi občutek, da dela skupaj s projektnim timom.

- *Nenehno izboljševanje:* agilni projekti spodbujajo povratne informacije od uporabnikov in članov ekipe v celotnem trajanju projekta tako, da so pridobljene izkušnje uporabljajo za izboljšanje prihodnjih projektov.

Kakor vsaka stvar, imajo tudi agilne metodologije svoje pomanjkljivosti oziroma je potrebno sprejeti nekaj kompromisov, da jih lahko začnemo uporabljati. V nadaljevanju bomo tako predstavili pomanjkljivosti agilnih metodologij, ki se jih je dobro zavedati, da ne izničijo pozitivnih trendov, ki jih le-te prinašajo:

- *Načrtovanje je lahko manj oprijemljivo:* to pomeni, da je včasih težko določiti datum dostave produkta. Agilne metodologije temeljijo na pogosti izdaji prototipnih produktov in projektni menedžerji pogosto zadajo več nalog, kot jih timi lahko izvedejo, zato je možno, da nekatere postavke, prvotno predvidene za dostavo, ni mogoče zaključiti pravočasno.
- *Timi niso dovolj usposobljeni in usklajeni:* agilni timi so običajno majhni, zato je potrebno, da so člani tima visoko usposobljeni na različnih področjih ter se med seboj razumejo. Tak tim, ki je strokovno in medsebojno usklajen, je velikokrat težko sestaviti.
- *Programerji so popolnoma zavzeti z določenim projektom:* agilna metodologija je najuspešnejša, ko se razvojni tim v celoti posveti projektu. Aktivno sodelovanje in delovanje je nujno v teku agilnega procesa, kar zahteva več časa kot tradicionalni pristop. To seveda pomeni, da morajo programerji biti na razpolago ves čas trajanja projekta.
- *Dokumentacija se lahko zanemari:* manifest agilne metodologije daje prednost delujoči programski opremi pred obsežno dokumentacijo; tako lahko nekateri člani tima menijo, da je osredotočanje na dokumentacijo nepomembno. Izčrpna dokumentacija sama po sebi ne vodi k uspehu projekta, vseeno pa je pomembno, da agilni timi vzpostavijo pravo ravnovesje med dokumentacijo in samim delom.
- *Končni produkt je lahko zelo različen od načrtanega:* agilni projekt na začetku nima dokončno opredeljenega načrta, tako da končni produkt lahko izgleda precej drugače, kot je bilo prvotno predvideno. Agilna metodologija je fleksibilna, na podlagi povratnih podatkov stranke se lahko dodajo nove funkcije produkta, kar lahko privede do zamude pri dobavi produkta ali lahko nastane čisto drug produkt, kot je bilo načrtovano. (Milošević, 2016).

2.7.4 Predstavitev agilne metode Scrum

Metoda Scrum je ena izmed najbolj priljubljenih in razširjenih metod za izvajanje agilne metodologije. »Pravzaprav ne gre za pravo metodologijo, ampak gre bolj za ogrodje, ki ga je enostavno razumeti, vendar zelo težko obvladati. Scrum ne predpisuje natančno, na kakšen način je potrebno na projektu narediti stvari, ampak to izbiro prepušča razvojni ekipi.« (Kos, 2012).

Zgodovina sega v leto 1986, ko sta Hirotaka Takeuchi in Ikujiro Nonaka v Harvard Business Review objavila članek z naslovom The New New Product Development Game. V njem sta opisovala ekipe raznih podjetij po svetu, ki z novim, drugačnim in celostnim pristopom zelo učinkovito razvijajo produkte. Njihov pristop sta primerjala z igro rugby, kjer se igralci samoorganizirajo in kot ekipa spravljajo žogo na drugi konec igrišča. Leta 1991 so ta pristop poimenovali Scrum, kar predstavlja določen element igre rugby. Torej Scrum ni kratica, ki bi imela nek poseben pomen, ampak se nanaša na igro rugby.

Uraden začetek Scruma se postavlja v leto 1995, ko sta Jeff Sutherland in Ken Schwaber na konferenci OOPSLA v Ameriki prvič uradno predstavila metodo Scrum. Kmalu za tem pa je sledila prva knjiga o Scrumu z naslovom Agile Software Development with Scrum (Kutnik, 2016).

Leta 2010 smo dobili tudi uraden Scrum vodič, ki sta ga napisala Jeff in Ken in na sedemnajstih straneh kratko in jedrnato opišeta ogrodje za razvoj kompleksnih produktov. »Scrum ni proces ali tehnika za razvoj izdelkov, ampak je okvir, znotraj katerega lahko uporabimo različne procese ali tehnike. Scrum razgali relativno učinkovitost vašega vodenja projektov ter vaših razvojnih praks in vam s tem omogoči, da se lahko izboljšate.« (Sutherland & Schwaber, 2011). Torej ne gre za metodologijo, ampak orodje, ki nam je lahko v pomoč pri snovanju našega projekta.

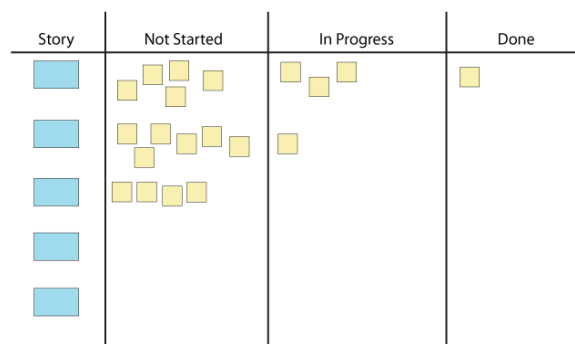
Zakaj uporabljati Scrum? Da bi z manj vloženega časa naredili več. Scrum se osredotoča na sistematično opravljanje nalog, ki smo si jih zadali. V ospredju ni načrtovanje, marveč delovanje v korist zastavljenega cilja. To pa je najlažje uresničljivo v majhnih timih (priporoča se od 3 do 9 članov), ki so med seboj povezani in imajo potrebne reference za opravljanje nalog. V ospredju je sama organiziranost tima, ki ima vsa potrebna znanja, da lahko projekt oziroma produkt samostojno dokonča.

V Scrumu je zraven ekipe pomemben skrbnik izdelka in skrbnik procesa.

Skrbnik izdelka je odgovoren za seznam nalog in njegovo razporeditev. To mora biti oseba z vizijo o tem, kaj nameravamo doseči oziroma ustvariti. On je tisti, ki izbere ekipo in določi naloge v ekipi ter poskrbi, da je ekipa sestavljena iz članov, ki imajo sposobnosti za uresničitev njegove vizije. Hkrati pa je on vezni člen med ekipo in naročnikom oziroma stranko. Mora torej biti na tekočem, kaj stranka pričakuje in vedeti, kaj je mogoče narediti.

Pri uspešnem uresničevanju ciljev pa mu pomaga skrbnik procesa ali Scrum učitelj, ki vodi ekipo po metodologiji Scruma in je odgovoren, da je Scrum razumljen in pravilno sprejet. Njegova prvobitna naloga je odstranjevati vse, kar ekipo ovira ter upočasnjuje pri izvajanju nalog. Odstranjevati mora tako imenovan »odpad«, ki ovira ekipo pri delu, hkrati pa pomaga skrbniku izdelka pri iskanju tehnik za učinkovito opravljanje nalog v ekipi. Skrbnik procesa je tako hkrati služabnik in vodja Scrum ekipe ter pomaga, da je le-ta pravilno razumljena in ovrednotena v določeni organizaciji oziroma podjetju.

Skrbnik izdelka nato skupaj z ekipo sestavi seznam zahtev, ki jih razvrstimo po prednostih. Seznam se med nastajanjem končnega produkta razvija, spreminja in dopolnjuje. Pomembno je, da najprej seznam zahtev uredimo in razvrstimo po prednostnih nalogah. To morajo narediti osebe, ki bodo naloge dejansko opravljale. Sledi načrtovanje sprinta, ki je prvi sestanek ob začetku projekta. Sprint je najpomembnejši element Scruma, znotraj njega se zgodijo vsi dogodki projekta. Sprint bi lahko primerjali z mini projektom. V njem skušamo uresničiti naloge, ki smo si jih zadali. Navadno traja manj kot mesec, običajno teden ali dva. Pomembno je, da so sprinti enako dolgi. Ekipa na začetku sprinta pregleda seznam zahtev in napove, koliko lahko dokonča. Prav tako se dogovori o cilju sprinta. Delo sprinta naj bo vidno. To najlažje dosežemo s tablo Scruma, na kateri so v treh stolpcih jasno razvidne tri stvari: seznam nalog, naloge v izvedbi in dokončano.



Slika 1: Tabla Scruma

Vir 1: (Making Agile a Reality, 2017)

Ob koncu vsakega sprinta sledi pregled, na katerem ekipa pokaže, kaj je dosegla v preteklem sprintu. Na tem dogodku so dobrodošli vsi, ki jih sestanek zanima, in ne samo ekipa. Gre za odprto srečanje, na katerem ekipa pokaže, kaj je dosegla. Sledi še retrospektiva sprinta, kjer ekipa razmisli o stvareh, ki so bile uspešne, o stvareh, ki bi lahko potekale bolje in izboljšavah, ki jih lahko uvedejo v prihodnjem sprintu. Bistvo je, da ekipa pogleda, kako lahko izboljša proces.

Sledi naslednji sprint, ki upošteva izkušnje iz prejšnjih sprintov in izboljšave procesa. Sprinte nadaljujemo do končnega cilja oziroma produkta, ki ga želimo narediti.

V ospredju Scruma je tako nenehen napredek, ki ga dosegamo s pomočjo sprintov. Gre za povečevanje hitrosti in kakovosti, ki jo izboljšujemo iz dneva v dan. V ta namen so nepogrešljivi tudi dnevni sestanki, ki pa ne smejo biti daljši od petnajst minut in na katerih si odgovorimo predvsem na tri vprašanja: kako sem včeraj pomagal ekipi dokončati sprint, kako bom danes pomagal ekipi dokončati sprint ter kaj ekipo ovira pri doseganju sprinta. Dnevni sestanek tako omogoča, da se ekipa zaveda, kje se nahaja in čemu je potrebno posvetiti več pozornosti, da bomo uspešno naredili naloge, ki smo si jih zadali v sprintu.

Tako lahko Scrum uporabimo na vseh področjih delovanja. Ni pomembna vrsta projekta, Scrum lahko uporabimo pri vsaki obliki dela, da tako izboljšamo učinkovitost, rezultate in kakovost dela. (Sutherland, 2016, str. 191–194).

3 RAZISKAVA O TIMSKEM IN PROJEKTNEM DELU V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja XY

Inženiring podjetje XY je bilo ustavljeno leta 2001 in zaposluje vrhunske strokovnjake s področja preoblikovanja pločevin. Sodelujejo z majhnimi kakor tudi največjimi slovenskimi orodjarnami in presarnicami, s katerimi izvajajo celotne naloge – od konstruiranja pločevinastih izdelkov, projektiranja prototipnih orodij, izdelave prototipnih izdelkov, projektiranja serijskih orodij, do izdelave, preizkušanj ter dobave utečenih tehnoloških rešitev.

Osnovna dejavnost podjetja je projektiranje posamičnih, stopenjskih, progresivnih in transfernih orodij vseh stopenj zahtevnosti in velikosti, teže (od nekaj kilogramov do nekaj deset ton). Ponujajo zanesljive, stabilne in optimalne rešitve, s katerimi so zadovoljni orodjarji, kakor tudi uporabniki orodij. Odlikujejo jih reference iz nemške avtomobilske industrije.

3.2 Opredelitev raziskovalnega problema

Ne glede na to, za katero organizacijo oz. podjetje gre, je vedno ključnega pomena, da tim organizacije sestavljajo ljudje s širokim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi. V takšnih organizacijah lahko opravičeno rečemo, da je tim skupina ljudi, ki reši vsako nalogo. Pa vendar tim sestavljajo ljudje z različnimi pogledi, različnimi zaznavanji situacije in različnimi pričakovanji. S to situacijo se srečujejo tudi v obravnavanem podjetju XY. Pa vendar lahko rečemo, da je tim lahko mnogo učinkovitejši pri reševanju nalog, projektov, kot bi le-to dosegli z individualnim delom. Poglede posameznih članov tima v obravnavanem podjetju XY na teme, kot so pomen timskega dela, učinkovitost tima, konflikti znotraj tima in vlogo vodje, bomo analizirali skozi zastavljena vprašanja.

3.3 Raziskovalni nameni, cilji in hipoteze

S pomočjo raziskovalnega dela naloge želimo ugotoviti:

- *Kakšen pomen ima timsko in projektno delo znotraj obravnavanega podjetja z vidika posameznika.* Izpostavili smo pretok znanja, sposobnosti in izkušenj. Kot drugo večje zadovoljstvo, nato večjo učinkovitost in produktivnost, kot ga lahko dosežemo z individualnim delom. Nadalje ustvarjalnost in hitrejši potek dela ter končno izpostavljamo tudi večjo motiviranost zaposlenih.
- *Kateri so dejavniki, ki odločilno vplivajo na učinkovitost tima.* Izpostavili smo dejavnike, kot so dobri medsebojni odnosi, jasno opredeljene odgovornosti, dobra in uglašena komunikacija, ustrezno nagrajevanje članov tima ter dobre organizacijske sposobnosti vodje tima.
- *Zakaj prihaja znotraj tima do konfliktov in kakšne so posledice konfliktov.* Izpostavili smo preobremenjenost z delom, neupoštevanje novih idej in pobud, zamujanje z delom, padanje motivacije in učinkovitosti dela, nezadovoljstvo med člani tima.
- *Kakšne lastnosti mora imeti vodja tima.* Izpostavili smo sposobnost delegiranja nalog, motiviranja članov tima, komunikacijske sposobnosti, usmerjenost k cilju projekta, spodbujanje h kreativnosti.

V raziskovalnem delu naloge nam je bil v pomoč anketni vprašalnik, s katerim smo prišli do želenih podatkov znotraj obravnavanega podjetja XY. S pomočjo strukturiranih vprašanj smo preizkušali 4 poglavitno zastavljene hipoteze. Vprašanja, ki smo jih zastavili anketirancem, so bila ovrednotena s 5-stopenjsko lestvico. Trditev z najvišjo povprečno oceno smo izpostavili kot temeljni odgovor posameznega sklopa.

Konkretno zastavljene štiri hipoteze, ki jih opredeljujemo kot osnovne trditve:

- I. S pomočjo timskega dela znotraj podjetja prihajamo do ustvarjalnejših, racionalnejših hitrejših in učinkovitejših rešitev;
- II. Tim je učinkovit, če temelji na dobri medsebojni komunikaciji in zaupanju med člani tima;

- III. Konflikt znotraj tima privede v nezadovoljstvo posameznikov in posledično celotnega tima, kar lahko negativno vpliva na samo uspešnost dela oz. projekta;
- IV. Vodja tima, da ga lahko imenujemo kot uspešni vodja, mora imeti lastnost motivatorja.

3.4 Metodologija raziskovanja

Na anketni vprašalnik so zaposleni obravnavanega podjetja XY odgovarjali pisno. Sestavljen je bil iz dveh delov, in sicer:

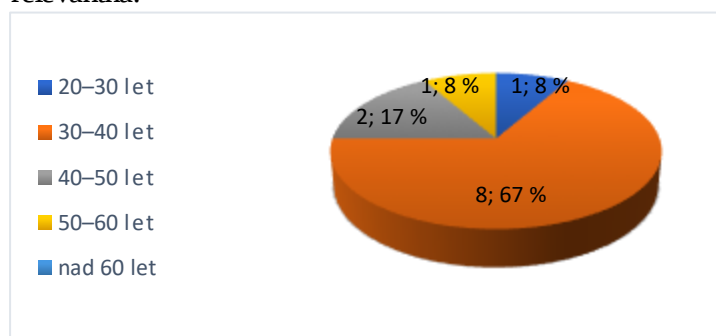
- *Splošni podatki:* spol, starost, stopnja izobrazbe, skupna delovna doba, delovna doba v sedanjem podjetju.
- *4 sklopi raziskovalnih vprašanj.* Pri vsakem vprašanju posameznega sklopa so anketiranci v 5-stopenjski lestvici opredelili stopnjo svojega strinjanja (1 – se najmanj in 5 – se popolnoma strinjam). Sledil je odprti tip vprašanja, kamor so lahko anketiranci vpisali predloge za izboljšavo timskega dela znotraj podjetja.

4 PREDSTAVITEV IN RAZLAGA REZULTATOV ANALIZE

Na anketni vprašalnik je odgovorilo dvanajst oseb. Anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo ankete o tiskem delu v začetku leta 2017, ki so ga anketiranci izpolnili v obravnavanem podjetju XY. Anketa je priložena na koncu diplomskega dela. V nadaljevanju so prikazani rezultati ankete.

4.1 Analiza po vprašanjih

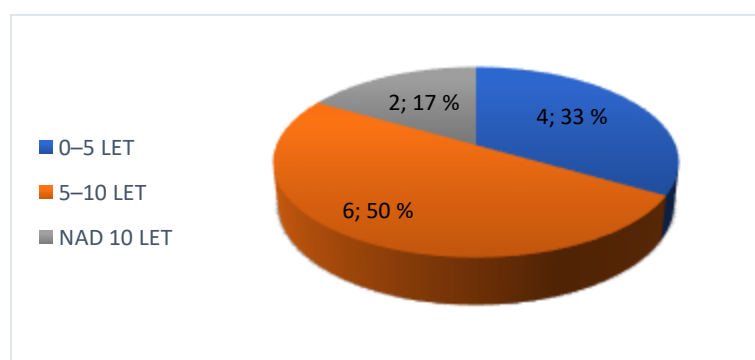
Med anketiranimi so bile vse osebe moškega spola, zato primerjalna analiza med odgovori, vezana na spol, ni relevantna.



Graf 1: Starost anketirancev

Vir 2: (Lasten)

Tri četrtine anketirancev je bilo starih pod 40 let. Iz tega lahko sklepamo, da gre za relativno

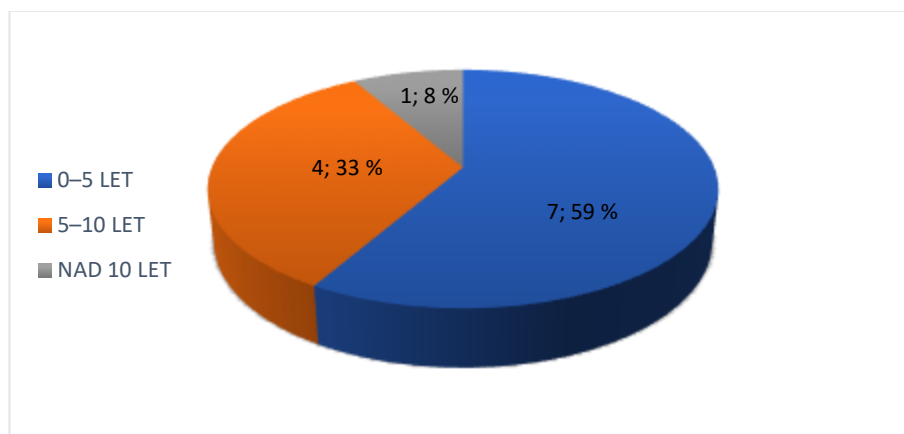


Graf 2: Skupna delovna doba

Vir 3: (Lasten)

mlad kader z nekajletnimi delovnimi izkušnjami.

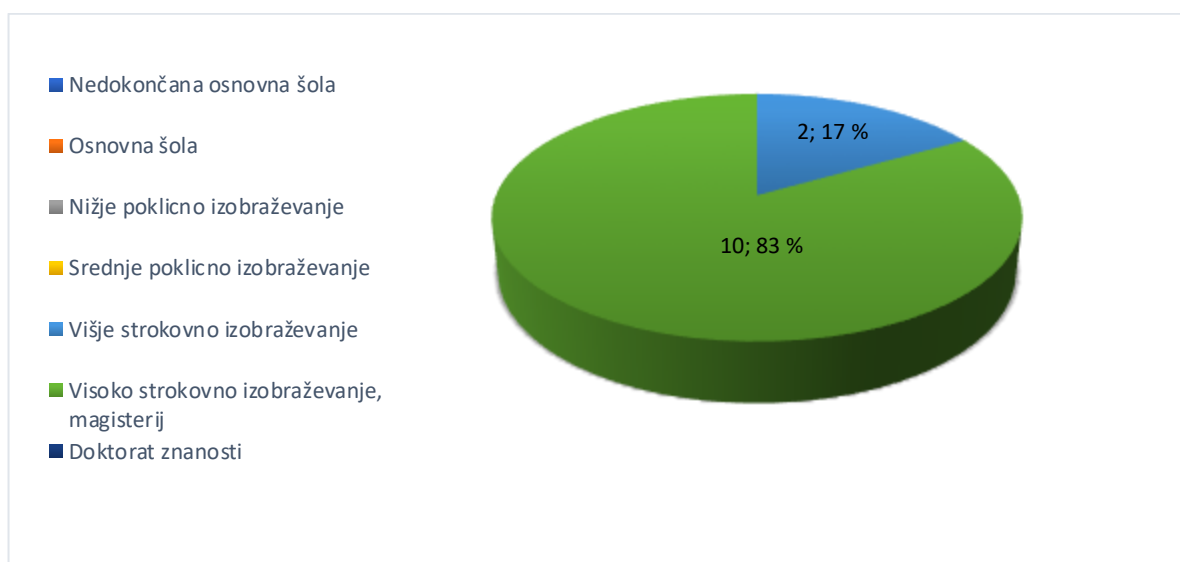
Kar polovica izmed vseh anketiranih dosega delovno dobo okrog deset let. Pomeni, da imajo že nekaj delovnih izkušenj. Za približno četrtno pa je to prvo delovno okolje po njihovi zaključeni izobrazbi ali pa so se uvajali v delo tega podjetja že kot študentje.



Graf 3: Delovna doba v sedanjem podjetju

Vir 4: (Lasten)

Glede na to, da je skupna delovna doba polovice udeležencev okrog 10 let, delovna doba v sedanjem podjetju pa v večini 5 let, lahko rečemo, da je za vsaj četrtno anketirancev to prvo delovno okolje.



Graf 4: Stopnja izobrazbe

Vir 5: (Lasten)

Iz četrtega grafa je razvidno, da imajo anketirani v večini visoko strokovno izobrazbo, saj to zahteva narava dela obravnavanega podjetja.

Graf 5 prikazuje prvi sklop vprašanj, kjer smo preverjali, kakšen pomen ima timsko in projektno delo znotraj obravnavanega podjetja z vidika posameznika. Anketiranci so opredeljevali svoje strinjanje z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se najmanj strinjajo in 5, da se popolnoma strinjajo.

Tabela 1: Tim in posameznik

Ocenjevalna lestvica	1	2	3	4	5	
Timsko delo v našem podjetju pomaga, da se znanja, sposobnosti in izkušnje posameznih članov tima prenašajo.	0	0	1	5	6	4,42
Kadar delamo timsko, smo pri svojem delu bolj zadovoljni, kot če nalogo opravljamo povsem individualno	0	0	4	5	3	3,92
Kadar delamo timsko, smo bolj učinkoviti in produktivni	0	0	3	4	5	4,17
Kadar delamo timsko, smo ustvarjalnejši in delovni proces poteka hitreje.	0	0	2	5	5	4,25
Timsko delo v našem podjetju zagotavlja večjo motiviranost zaposlenih.	0	1	3	4	4	3,92

Vir 6: (Lasten)

Iz grafa 5 je razvidno, da se povprečne vrednosti odgovorov gibljejo med 3,92 in 4,42. Razberemo lahko, da ima največjo vrednost trditev, da timsko delo v obravnavanem podjetju



Graf 5: Opis strinjanja s trditvami o pomenu timskega in projektnega dela

Vir 7: (Lasten)

pomaga, da se znanja, sposobnosti in izkušnje posameznih članov tima prenašajo. Odstopanja med posameznimi trditvami v petstopenjski lestvici so minimalna. Z najmanjšo povprečno izračunano stopnjo, ki govori o tem, kakšen je odnos posameznika do timskega dela, sta bili

ovrednoteni trditvi, da timsko delo zagotavlja večjo motiviranost zaposlenih in da so delavci pri svojem delu bolj zadovoljni.

Drugi sklop prikazuje strinjanje s trditvami, ki so vezane na dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost tima.

Tabela 2: Učinkovitost tima

Ocenjevalna lestvica	1	2	3	4	5	
Tim je učinkovit, če so člani tima v dobrih medsebojnih odnosih.	0	0	0	3	9	4,75
Tim je učinkovit, če so odgovornosti med člani jasno opredeljene.	0	0	1	4	7	4,50
Tim je učinkovit, kadar je med člani tima dobra in uglašena komunikacija.	0	0	0	2	10	4,83
Tim je učinkovit, kadar je nagrajevanje članov tima ustrezno.	0	0	2	3	7	4,42
Tim je učinkovit, kadar ima vodja tima dobre organizacijske sposobnosti.	0	0	2	4	6	4,33

Vir 8: (Lasten)

Iz grafa 6 lahko razberemo, da se povprečne vrednosti, ki govorijo o dejavnikih učinkovitosti tima gibljejo med 4,33 in 4,83 v 5-stopenjski lestvici. Nadalje ugotavljamo, da je trditev, ki poudarja poseben pomen dobro uglašene komunikacije kot ključni dejavnik učinkovitosti tima dosegla največjo vrednost, povprečno vrednost 4,83 v 5-stopenjski lestvici. Temu sledi



Graf 6: Opis strinjanja s trditvami o dejavnikih učinkovitosti tima

Vir 9: (Lasten)

odgovor, da so za učinkovitost tima potrebni dobri medsebojni odnosi med posameznimi člani tima. Odstopanja med posameznimi vrednostmi med trditvami so minimalna, sleherna trditev

je presegala vrednost 4,33 v 5-stopenjski lestvici. Na podlagi relativno visokih povprečnih vrednostih pri sleherni trditvi lahko ugotavljamo, da je učinkovitost tima odvisna prav od vseh v grafu prikazanih trditev.

Tretji sklop vprašanj je bil povezan s področjem konfliktov znotraj tima in posledic, ki jih konflikt prinaša v tim.

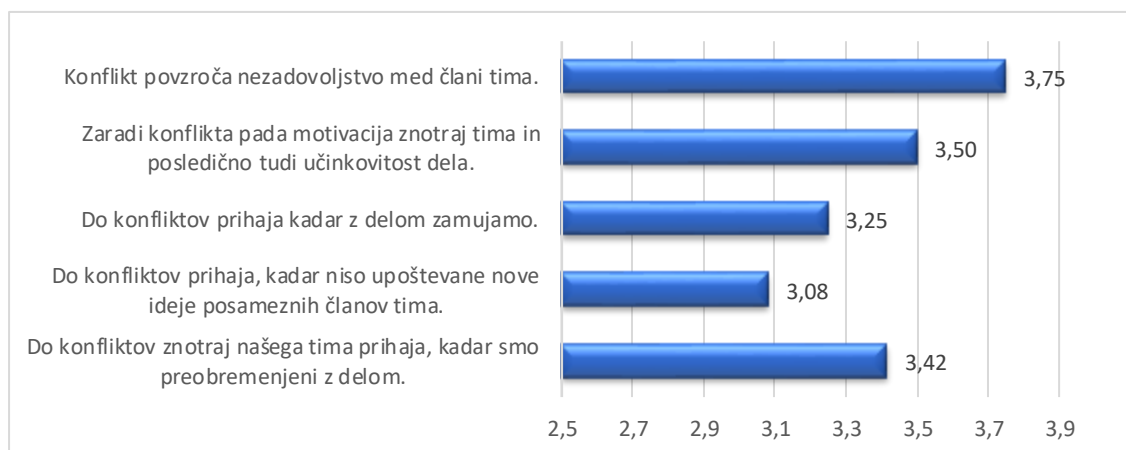
Tabela 3: Konflikti med člani tima

Ocenjevalna lestvica	1	2	3	4	5	
Do konfliktov znotraj našega tima prihaja, kadar smo preobremenjeni z delom.	0	2	5	3	2	3,42
Do konfliktov prihaja, kadar niso upoštevane nove ideje posameznih članov tima.	2	1	4	4	1	3,08
Do konfliktov prihaja, kadar z delom zamujamo.	0	4	3	3	2	3,25
Zaradi konflikta pada motivacija znotraj tima in posledično tudi učinkovitost dela.	1	2	2	4	3	3,50
Konflikt povzroča nezadovoljstvo med člani tima.	1	0	4	3	4	3,75

Vir 10: (Lasten)

Iz grafa 7 lahko razberemo, da se strinjanja s trditvami, ki so vezana na konflikte znotraj tima in njihove posledice, gibljejo med 3,08 in 3,75 v 5-stopenjski lestvici.

Trditev, da konflikt znotraj tima povzroča nezadovoljstvo je dosegla največjo vrednost, in sicer 3,75. Z vrednostjo 3,50 je bila ovrednotena trditev, da zaradi nastalih konfliktov med člani tima posledično pada motivacija in z motivacijo povezana učinkovitost dela. Relativno visoko vrednost (3,42) je dosegla tudi trditev, da do konfliktov znotraj tima prihaja zaradi



Graf 7: Konflikti med člani tima

Vir 11: (Lasten)

preobremenjenosti z delom. Najmanjšo vrednost (3,08) je dosegla trditev, da do konfliktov prihaja zaradi neupoštevanja idej posameznih članov tima, iz česar sklepamo, da so v obravnavanem podjetju ideje članov sprejete. Izmed vseh sklopov trditev je pri trditvah, vezanih na konflikte, dosežena najmanjša stopnja, iz česar lahko sklepamo, da anketiran tim nima večjih težav s konflikti oz. so usklajeni v tej meri, da omejujejo situacije, ki lahko privedejo do nastanka konfliktov.

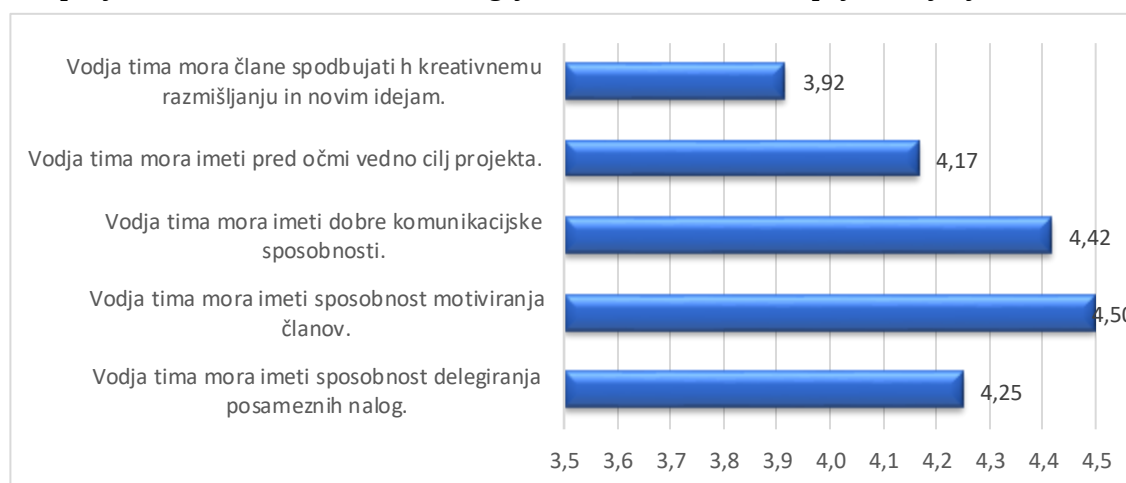
V četrtem sklopu smo se dotaknili vprašanj oz. trditev, ki so vezane na vodjo tima in sposobnosti, ki jih mora imeti, da lahko govorimo o uspešnem vodji in uspešnem timu.

Tabela 4: Vodja tima

Ocenjevalna lestvica	1	2	3	4	5	
Vodja tima mora imeti sposobnost delegiranja posameznih nalog.	0	0	1	7	4	4,25
Vodja tima mora imeti sposobnost motiviranja članov.	0	0	2	2	8	4,50
Vodja tima mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti.	0	0	2	3	7	4,42
Vodja tima mora imeti pred očmi vedno cilj projekta.	0	0	3	4	5	4,17
Vodja tima mora člane spodbujati h kreativnemu razmišljanju in novim idejam.	0	0	5	3	4	3,92

Vir 12: (Lasten)

Iz grafa 8 lahko razberemo, da se strinjanja s posameznimi trditvami gibljejo med 3,92 in 4,50 v 5-stopenjski lestvici. Vse trditve dosegajo relativno visoko stopnjo strinjanja. Anketirani z



Graf 8: Vodja tima

Vir 13: (Lasten)

največjo povprečno vrednostjo (4,50) izpostavljajo, da mora biti dober vodja predvsem odličen motivator. Sledi prepričanje, da mora imeti vodja tima dobre komunikacijske sposobnosti in nato, da mora imeti vodja tima sposobnost delegiranja posameznih nalog med člani tima. Na podlagi dejstva, da nobena trditev ni pod vrednostjo 3,92 v 5-stopenjski lestvici lahko ugotovimo, da ima vodja tima pomembno vlogo znotraj obravnavanega tima.

4.2 Ugotovitve in kritični komentar

K hipotezi 1: Pri prvi hipotezi smo predpostavljali, da posameznik s pomočjo timskega dela prihaja do ustvarjalnejših, racionalnejših, hitrejših in učinkovitejših rešitev. Navedena hipoteza med odgovori ni bila ovrednotena z najvišjo povprečno vrednostjo, temveč z drugo najvišjo povprečno vrednostjo. Dosegala je vrednost 4,25 v 5-stopenjski lestvici. Ugotavljamo, da je za posameznika v obravnavanem timu pomembneje, da se znanja, sposobnosti in izkušnje posameznih članov tima s timskim delom prenašajo, kot to, da tim s pomočjo timskega dela strmi k hitrejšim in racionalnejšim rešitvam. Prva zastavljena hipoteza kljub temu, da dosega le za 0,17 nižjo vrednost, ni potrjena.

K hipotezi 2: Pri drugi hipotezi smo predpostavljali, da je tim najbolj učinkovit, kadar temelji na dobri medsebojni in uglašeni komunikaciji. Na podlagi analize ugotavljamo, da je bila trditev ovrednotena z najvišjo vrednostjo. Dosegala je vrednost 4,83 v 5-stopenjski lestvici. Opravičeno lahko navedeno hipotezo štejemo kot potrjeno. Dodajamo, da dobra in uglašena komunikacija vodi tim k medsebojnemu zaupanju, kar pa gotovo pozitivno vpliva na sam proces dela znotraj tima.

K hipotezi 3: Pri tretji hipotezi smo analizirali odnose med člani tima in njihov pogled na konflikte znotraj tima. Predpostavljali smo, da konflikt znotraj tima privede v nezadovoljstvo posameznikov in posledično celotnega tima. Navedena hipoteza je potrjena. Z visoko vrednostjo v 5-stopenjski lestvici je bila ovrednotena tudi trditev, da zaradi konfliktov pada motivacija članov tima. Ocenjujemo, da bi lahko obe trditvi povezali v eno, namreč zaradi konfliktov znotraj tima prihaja do nezadovoljstva med člani tima, posledično pada njihova motivacija, kar pa močno vpliva na uspešnost dela oz. projekta.

K hipotezi 4: Pri četrtem sklopu smo analizirali, kakšen mora biti v očeh članov tima njihov vodja, da ga imenujejo za uspešnega. Predpostavljali smo, da mora biti vodja tima dober

motivator. Na podlagi analize ugotavljamo, da je imenovana hipoteza potrjena. Naveden trditev je bila ovrednotena z najvišjo vrednostjo. Z minimalnim odstopanjem sledi trditev, da mora imeti uspešen vodja dobre komunikacijske sposobnosti, iz česar lahko sklepamo, da ima v obravnavanem timu vodja tima pomembno povezovalno komunikacijsko vlogo med člani.

4.3 Predlogi za izboljšave

Na podlagi analize in lastnih spoznanj, ki smo jih pridobili o delovanju obravnavanega tima, lahko rečemo, da imamo pred seboj lepo sliko tima. Toda dodajamo, da so tudi pri obravnavanem timu področja, ki zmanjšujejo učinkovitost tima. Na splošno lahko rečemo, da je obravnavan tim lahko učinkovitejši, kadar kot stalno nalogo vidi v:

- utrjevanju dobrih medsebojnih odnosov, tudi izven delovnega časa;
- krepitvi zaupanja med člani;
- nenehnem analiziranju delovne klime med člani tima in
- ustvarjanju prijetnega delovnega okolja.

Kot nadaljnjo izboljšavo predlagamo, da bi bilo vredno poskusiti metodo Scrum, ki je nekakšna nadgradnja timskega dela ali drugače rečeno, da bi stvari, ki se že uporabljajo, ovrednotili in dodali še kak princip te metodologije. S tem bi izboljšali hitrost in kakovost komunikacije ter načrtovanja in dela.

Najprej predlagamo, da se uvede tabla z nalogami, kjer bodo zapisani projekti, ki jih opravljamo, in sezname nalog, ki so si jih zadali za določen projekt, naloge, ki so trenutno v izvedbi in dokončane naloge, ki so že narejene. Zraven vsake naloge pa je zapisano ime zadolžene osebe.

Kot drugo predlagamo, da bi uvedli kratke dnevne sestanke, kot jih predlaga metoda Scrum. Res je, da že obstajajo skoraj redni vsakodnevni sestanki, ki pa niso sistematično organizirani. Dobro bi bilo, da se zavestno odločimo za vsakodnevne 15-minutne sestanke, da se tim zaveda, kje se nahaja in čemu je potrebno posvetiti več pozornosti, da bomo uspešno naredili naloge, ki so pred nami.

In kot tretje predlagamo, da se določi oseba, ki bo šla na izobraževanje dela po metodi Scrum. Ta oseba oz. član tima bi v obravnavanem podjetju oz. timu bil tako imenovani skrbnik procesa, ki pomaga timu pri odpravljanju ovir pri samem timskem delu.

Na ta način bi lahko nekatere stvari, ki se v podjetju že izvajajo, sistematizirali in hkrati poglobili področja, kjer se počutijo nemočne in s tem povečali hitrost dela ter pridobili na konkurenčni prednosti podjetja.

5 SKLEP

Podjetja, ne glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo, ne morejo več obstati in uspevati z individualizmom posameznika. Sleherno podjetje potrebuje ljudi, ki imajo različne osebnostne lastnosti, izkušnje, pričakovanja, vedenja in vrednote, saj so projekti, s katerimi se srečujejo podjetja, zelo kompleksni in zahtevajo različna znanja. Kadar se vsa ta različnost oseb poveže s sposobnostjo delovanja v timu, lahko govorimo o učinkovitem timu. Vsak posameznik znotraj tima se mora zavedati, da je pomemben člen in da lahko s svojim potencialom odločilno vpliva na delovanje celotnega tima in celo organizacije same.

Timsko delo postaja gonilna sila vsakega podjetja. In prav podjetja, ki se tega zavedajo, izstopajo s svojo uspešnostjo, inovativnostjo in slovijo po dobri delovni klimi. Tako se ustvarja podlaga za uspešno vodenje projektov in pogoji, ki so potrebni za razvoj inovativnih rešitev. Timsko delo je danes nepogrešljivo na vseh področjih. In prav preko timskega dela prehajamo iz management 2.0, kjer smo imeli izdelane sisteme in teorije vodenja predvsem po načinu hierarhičnega vodenja, k management 3.0, kjer je v ospredju kompleksna vključenost vsakega posameznika. Na prvem mestu je tako aktivno sodelovanje vseh z namenom nenehnega izboljševanja dela v določenem podjetju. Ne gre torej več za to, da bi nekdo samo diktiral, kaj je potrebno narediti, kot je to bilo značilno v managementu 2.0, ampak za to, da je vsak posameznik angažiran za razvoj v podjetju. Pravo timsko delo je lahko prisotno, ko se vsi v timu zavedajo, da brez njihovega aktivnega sodelovanja ne bo pričakovanih rezultatov. Vsak posameznik v timu mora biti prepričan, da je prav od njega odvisna uspešnost projekta oziroma uspešnost delovanja določenega podjetja in dobri poslovni rezultati. Tako aktivna vključenost posameznikov v tim prispeva k napredku ne samo podjetja, v katerem je, ampak k napredku celotne družbe, v kateri živi in dela. Sposobnosti članov določenega tima se ne samo seštevajo, ampak množijo. Napredek, ki ga dosežemo z uglašenim in uspešnim timom, se ne more primerjati z nobenim še tako talentiranim posameznikom, saj je tim neprimerljivo uspešnejši.

Skozi štiri zastavljene hipoteze, ki smo jih z vprašalnikom preverjali, smo ugotovili, da člani tima ocenjujejo timsko delo kot nepogrešljivi način dela. S timskim delom se namreč znanja, sposobnosti in izkušnje med člani tima prenašajo, kar pa odločilno vpliva na to, da obravnavan tim lahko deluje učinkovito. Temelj dobrega in uigranega tima pa se skriva v uglašeni komunikaciji, ki vodi v medsebojno sprejemanje in zaupanje med člani. Dobra komunikacija med člani jim daje občutek večje pripadnosti.

Analizirali smo tudi pogled članov tima na konflikte, ki lahko nastajajo znotraj tima. Konflikti, za katere ni nujno, da končno nosijo negativne posledice, vendarle v članih obravnavanega tima vodijo v nezadovoljstvo. Predpostavljamo pa, da v timu, kjer člani tima zaradi konfliktov niso zadovoljni, posledično pada tudi motivacija. Motivacija pa je ključen dejavnik, ki posameznika vodi, da je pripravljen vse svoje potenciale vložiti za skupen timski cilj.

Dotaknili smo se tudi pomembnosti vodje tima in njegovih karakteristik, ki ga lahko označujejo za uspešnega. Tudi na področju vodenja tima je bil izpostavljena kot ključna sposobnost vodje motivacija.

Na podlagi analize obravnavanega tima smo spoznali, da bi bil način dela še učinkovitejši, v kolikor bi v svoj delovni proces timskega dela vpeljali delo na podlagi Scrum metode ali kake druge agilne metodologije. Gre za nadgradnjo timskega dela, kjer so naloge, vloge in odnosi še bolj transparentni. Dobrodošlo bi bilo vpeljati tudi kratke delovne sestanke, da bi znotraj tima sleherni član imel vpogled v že opravljeno delo, tekoče in še pričakovano delo.

Če je tim v podjetju dober in uglašen, ima lahko podjetje veliko vrednost in hkrati konkurenčno prednost. Tak tim se je sposoben prilagajati nenehnim spremembam, ki se dogajajo na trgu, slediti svojim ciljem in ne skreniti iz začrtane poti.

Timsko delo je v današnjem času nepogrešljivo in nenadomestljivo, hkrati pa to ne pomeni, da ni potrebno iskati novih oblik dela. Management 3.0, kamor spadajo agilne metodologije vodenja, ki jih najbolj zastopa Scrum, bomo slej ko prej morali uporabljati vsi, če bomo želeli biti konkurenčni. To pa nas ne sme uspavati, da ne bi raziskovali in odkrivali novih oblik, ki nas bodo popeljale v management 4.0. Agilnost je bistvena za naš razvoj in napredek. V kolikor bomo znali prav ovrednotiti svoje delovanje ter videti pozitivne in negativne plati, smo na dobri poti, da bomo razvijali vedno nove metode dela, ki nam bodo dajale konkurenčno prednost. Tako se bodo vedno znova rojevale nove ideje in rešitve, ki so nujno potrebne za vsako uspešno podjetje.

6 VIRI IN LITERATURA

- 12 Principles Behind the Agile Manifesto*. (2015). Pridobljeno 13. Januarja 2017 iz Agile Alliance: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>
- Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., . . . Voršnik, I. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bajec, M., & Krisper, M. (2017). *Agilne metodologije razvoja informacijskih sistemov*. Pridobljeno 13. Januarja 2017 iz CiteSeerX: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.625.8166&rep=rep1&type=pdf>
- Basadur, M. (1995). *The power of innovation : how to make innovation a way of life and put creative solutions to work*. London: Pitman Publishing.
- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R., & Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, Analysis, and Application*. Chichago: Irwin.
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. Pridobljeno 13. Januar 2017 iz Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/iso/sl/principles.html>
- Hinselwood, M. (1. september 2013). *nkdaGility*. Pridobljeno 6. januar 2016 iz <https://nkdaGility.com/there-is-no-do-agile-there-is-only-be-agile/>
- Howard, J. M., & Miller, L. M. (1994). *Team management : creating systems & skills for a team-based organization*. Atlanta: Miller Howard Consulting Group.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Maribor: Višja strokovna šola ACADEMIA.
- Jambrovič, M. (2005). *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Magistrsko delo .
- Johnson, M. (1995). *Managing in the next millennium*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Kos, B. (30. Maj 2012). *Born to create*. Pridobljeno 23. Januar 2017 iz Scrum in agilne metode managementa: <http://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa.php>
- Kutnik, V. (Oktober 2016). *Kratka zgodovina Scruma*. Pridobljeno 10. Februar 2017 iz Scrum: <https://scrum.si/2016/10/16/zgodovina-scruma/#more-6>
- Lasten. (brez datuma).
- Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- MacHale, J., & Flegg, D. (1991). *Selecting and using training aids*. London: Kogan Page.
- Maginn, M. (1994). *Effective teamwork*. Burr Ridge : Business One Irwin .
- Making Agile a Reality*. (2017). Pridobljeno 10. Maj 2017 iz Agile For All: <http://agileforall.com/building-a-useful-task-board/>
- Milošević, D. (20. December 2016). *Agilna Metodologija*. Pridobljeno 14. Januarja 2017 iz <http://dusanmilosevic.com/agilna-metodologija/>
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Požar, S. (2007). *Dejavniki oblikovanja uspešnega teama*. Ljubljana: Diplomsko delo.
- Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Why teams don't work : what went wrong and how to make it right*. London: Orion.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sutherland, J. (2016). *V gruču do uspeha*. Ljubljana: Založba Pasadena.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (Oktober 2011). *Ultimativni Scrum vodič*. Pridobljeno 10. Februar 2017 iz Scrum.Org and ScrumInc: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-SI.pdf>
- Zajec, J. (1997). *Teamske vloge*. Ljubljana: Diplomsko delo.

7 PRILOGE

ANKETA O TIMSKO PROJEKTNEM DELU

Sem Simon Slana, diplomant višje strojne šole Academia. Pišem diplomsko nalogo z naslovom Timsko in projektno delo – ključ do poslovne uspešnosti v inženiring podjetju XY. Del moje naloge bo tudi raziskava, ki jo zajema ta anketa. Zato vas prosim, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je anonimna. Podatke, ki jih bom pridobil, bom uporabil zgolj za namene diplomske naloge. Hvala za vaše sodelovanje.

SKLOP 1: TIM ALI POSAMEZNIK

Pri posameznih trditvah ovrednotite vaše strinjanje s trditvijo od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 se najmanj in 5 se popolnoma strinjam (obkrožite številko).

- 1) Timsko delo v našem podjetju pomaga, da se znanja, sposobnosti in izkušnje posameznih članov tima prenašajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Kadar delamo timsko, smo pri svojem delu bolj zadovoljni, kot če nalogo opravljamo povsem individualno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) Kadar delamo timsko, smo bolj učinkoviti in produktivni.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4) Kadar delamo timsko, smo ustvarjalnejši in delovni proces poteka hitreje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) Timsko delo v našem podjetju zagotavlja večjo motiviranost zaposlenih.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SKLOP 2: UČINKOVITOST TIMA

- 1) Tim je učinkovit, če so člani tima v dobrih medsebojnih odnosih.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Tim je učinkovit, če so odgovornosti med člani jasno opredeljene.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) Tim je učinkovit, kadar je med člani tima dobra in uglašena komunikacija.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4) Tim je učinkovit, kadar je nagrajevanje članov tima ustrezno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) Tim je učinkovit, kadar ima vodja tima dobre organizacijske sposobnosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SKLOP 3: KONFLIKTI MED ČLANI TIMA

- 1) Do konfliktov znotraj našega tima prihaja, kadar smo preobremenjeni z delom.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Do konfliktov prihaja, kadar niso upoštevane nove ideje posameznih članov tima.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) Do konfliktov prihaja, kadar z delom zamujamo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4) Zaradi konflikta pada motivacija znotraj tima in posledično tudi učinkovitost dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) Konflikt povzroča nezadovoljstvo med člani tima.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SKLOP 4: VODJA TIMA

- 1) Vodja tima mora imeti sposobnost delegiranja posameznih nalog.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 2) Vodja tima mora imeti sposobnost motiviranja članov.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) Vodja tima mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4) Vodja tima mora imeti pred očmi vedno cilj projekta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 5) Vodja tima mora člane spodbujati h kreativnemu razmišljanju in novim idejam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vaši morebitni predlogi za izboljšavo timskega dela v vašem delovnem okolju

SKLOP 5: SPLOŠNI PODATKI

M ☐

Ž ☐

2) STAROST

☐☐☐

9

☐

3) STOPNJA IZOBRAZBE

9

9

☐

1

9

☐

1

4) SKUPNA DELOVNA DOBA

5) DELOVNA DOBA V SEDANJE PODJETJU