

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA ŠPORT

DIPLOMSKO DELO

Tanja Peternelj

Ljubljana , 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

Športno treniranje
Športna gimnastika

**VKLJUČEVANJE ŠPORTNIH VSEBIN V PROGRAME
IZGRAJEVANJA TIMA IN TIMSKEGA DUHA ZA PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO

MENTOR

Dr. Gregor Jurak, izr. prof

RECENZENT

Dr. Jakob Bednarik, izr. prof.

KONZULTANT

Dr. Janko Strel, prof.

Avtorica dela:
TANJA PETERNELJ

Ljubljana, 2009

»Kdor išče cilj, bo ostal prazen, ko ga bo dosegel. Kdor išče pa najde pot, bo cilj vedno nosil v sebi.«

- Nejc Zaplotnik

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju dr. Gregorju Juraku za vsestransko pomoč in vodenje pri nastajanju diplomskega dela.

Ob zaključku študija bi se rada zahvalila družini, ki me je v času študijskih let neprestano podpirala in vzpodbujala.

Rada bi se tudi zahvalila prijateljicam in prijateljem, ker mi vedno stojijo ob strani in me podpirajo trenutkih življenja. Brez njih ne bi bila to kar sem in brez njih definitivno ne bi zrasla v močno osebo.

Tebi, Andrej, hvala za vse in še več . . . !

Ključne besede: *šport, menedžment, podjetništvo, poslovni turizem, ravnanje z ljudmi*

Naslov: VKLJUČEVANJE ŠPORTNIH VSEBIN V PROGRAME IZGRAJEVANJA TIMA IN TIMSKEGA DUHA ZA PODJETJA

Avtorica: Tanja Peternelj

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2009

Športno treniranje, Športna gimnastika

Število strani: 98; št. slik: 4; št. tabel: 1; št. literature: 50; št. virov: 27.

IZVLEČEK

Ena največjih konkurenčnih prednosti današnjega gospodarstva, ki jih je težko posnemati, so ljudje. Zato je upravljanje s človeškimi viri eden od najpomembnejših delov menedžmenta. Načinov za vplivanje na zadovoljstvo, produktivnost in učinkovitost zaposlenih je znotraj tega veliko, eden od načinov pa je tudi šport. Na tem mestu lahko izpostavimo predvsem dva vidika vpliva športa na zaposlene: socializacijsko vrednost športa, saj športne aktivnosti zaposlenih privedejo do večje povezanosti članov tima in njihovo boljše sodelovanje, ter vpliv športa na zdravje zaposlenih, saj športna aktivnost ugodno vpliva na produktivnost in počutje zaposlenih.

V nalogi smo opredelili teoretični koncept in preverili vključenost športnih vsebin v programe izgradnje tima in timskega duha za podjetja. Jedro diplomskega dela sestavlja opis značilnosti programov za izgradnjo tima in timskega duha ter razlike med tovrstnimi programi. Opredeljeni so razlogi, zakaj naj se naročniki odločajo za te programe. Opisani so štiri izbrani slovenski ponudniki teh programov. Na podlagi podrobne analize njihove ponudbe smo določili, do kolikšne mere so športne vsebine vključene v posamezen program. Poleg športnih vsebin smo posamezen program analizirali tudi glede na tri druge značilnosti (avantura, vpliv na izgradnjo tima in izobraževanje). V nadaljevanju opisujemo trende razvoja na področju poslovnega turizma ter analiziramo prisotnost slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo tima in timskega duha na svetovnem spletu. V sklepnem delu razpravljamo o možnostih tesnejšega povezovanja izvajalcev tovrstnih programov s športno stroko in o možnostih oz. potrebah po dodatnem izobraževanju vpletenih.

Key words: *sport, management, enterprise, business tourism, human resource management*

Title: INTEGRATION OF SPORTS CONTENT IN TEAM BUILDING AND TEAM SPIRIT PROGRAMS FOR BUSINESSES

Author: Tanja Peternej

University of Ljubljana, Faculty of Sport, 2009

Sport training, Sport Gymnastics

Number of pages: 98; n. of pictures: 4; n. of tables: 1; n. of bibliography: 50; n. of sources: 27.

SUMMARY

One of the biggest competitive advantages of today's economy which is not easy to copy are people. Therefore, dealing with human resources is one of the most important parts of management. Nevertheless, there are many ways to influence satisfaction, productivity and the efficiency of employees, and one of the ways is also with sports. Here we can stress two aspects of the influence of sport on employees: the socializing value of sport, since through sport activities a greater connection among team members develops, as well as their greater cooperation, and secondly, sport influences employees' health, as sport activities have a favorable effect on productivity and well-being of the employees.

In my diploma paper, also the theoretical concept is determined and the integration of sports content into team building and team spirit programs for businesses checked. The core of this diploma paper consists of the description of program characteristics for team building and team spirit, as well as the differences among such programs. There are defined reasons why clients should choose these programs and four selected Slovene program providers described. On the basis of detailed analysis of their offers, we have determined to what extent sports content is included in individual programs. In addition to sports content, individual programs have also been analyzed with regards to three other characteristics, namely: adventure, education and the impact on team building. In continuation, we have described development trends from the business tourism field, and continued with the analysis of the Slovene program providers' presence on the World Wide Web.

The conclusion of the diploma paper discusses possibilities of closer cooperation of the operators of such types of programs with the sports profession and the possibilities or needs for additional education of the involved.

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMEN DELA	4
3. CILJI PREUČEVANJA.....	9
4. METODE DE LA.....	10
5. TIM V PODJETJU	11
5.1. Opredelitev tima v podjetju	12
5.2. Prednosti in slabosti timskega dela	13
5.2.1. Prednosti timskega dela.....	13
5.2.2. Slabosti timskega dela	15
5.3. Organizacija tima.....	16
5.3.1. Velikost tima.....	16
5.3.2. Izbira strukture tima	16
5.3.3. Načini izbire članov tima	16
5.3.4. Opredelitev cilja / naloge tima	17
5.4. Značilnosti uspešnega tima	17
5.5. Osebnostne značilnosti članov tima	19
5.5.1. Timske vloge.....	21
5.6. Razvojne faze tima	24
6. PROGRAMI ZA IZGRADNJO TIMA IN TIMSKEGA DUHA	26
6.1. Razlike med programi za izgradnjo tima ter programi za izgradnjo timskega duha	27
6.2. Razlogi zakaj je pomembno uvajati programe za izgradnjo duha v delo s timi	29
6.3. Izobraževanje timov.....	31
6.4. Izbira aktivnosti.....	32
7. ANALIZA STANJA.....	34
7.1. Pregled največjih ponudnikov delavnic ter analiza njihove ponudbe	34
7.2. Teambuilding akademija.....	34
7.2.1. Metode dela v TBA	35
7.2.2. Ponudba športnih vsebin v programih TBA.....	38
7.3. S.O.L. Institut.....	47
7.3.1. Ponudba športnih vsebin v programih S.O.L. Instituta	47
7.4. Lifetrek – Program Zmagovalec.si	54

7.5. Creatoor	67
8. TRENDI RAZVOJA ŠPORTNIH PROGRAMOV NA PODROČJU POSLOVNEGA TURIZMA.....	72
8.1. Socialne mreže na svetovnem spletu	75
8.2. Pregled prisotnosti slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo tima in timskega duha na svetovnem spletu	78
9. RAZPRAVA.....	81
10. SKLEP	84
11. LITERATURA	86
12. VIRI.....	90

KAZALO SLIK

SLIKA 1: Tim...mi vsi smo v istem čolnu.....	12
SLIKA 2: Štirje temperamenti	21
SLIKA 3: Strateški pristop k programom izgradnje tima pri TBA.....	35
SLIKA 4: Pogled poteka poti programa "Iskanje potopljenega zvona na Bledu".....	63

KAZALO TABEL

TABELA 1: Prisotnost slovenskih ponudnikov na spletu	79
--	----

1. UVOD

Šport se bliskovito spreminja in postaja vse bolj pomemben zaradi svojih različnih družbenih vplivov, hkrati pa postaja tudi ena pomembnejših gospodarskih panog. Kot poslovna dejavnost je v zadnjih desetletjih vidno napredoval in postal zanimivo tržno področje. Je lahko tako poklic kot osnova za vir dohodka in zaslužka, tako športnikov kot vseh, povezanih z njimi. Je lahko uspešno podjetje ali dober tržni produkt.

Težko je govoriti zgolj in samo o enem področju športa. V grobem delimo šport na tri glavne smeri in sicer na vrhunski šport, s katerim se ukvarjajo športniki, ki so dosegali nadpovprečne rezultate v določeni športni disciplini, športno vzgojo v šolah, kjer gre za celovito oblikovanje osebnosti učenca ter postavljanje temeljev za kasnejšo rekreativno ali celo vrhunsko ukvarjanje s športom ter športno rekreacijo, kjer gre v osnovi za svobodno izbrano aktivnost, ki fizično, psihično in socialno bogati, sprošča človeka ter ga usmerja k razvoju ustvarjalnosti. Predvsem gre tu za smotno ter koristno izrabljanje prostega časa ter oblikovanje človeka v vsestransko razvito osebnost.

Področje športne rekreacije v Sloveniji je odvisno od številnih, med seboj soodvisnih in prepletenih dejavnikov. Zaradi različnih družbeno – ekonomskih, političnih, socioloških, psiholoških, zdravstvenih, vzgojno – izobraževalnih, strokovno – znanstvenih, gospodarskih, managerskih, marketinških, okolijskih, kulturnih in drugih vplivov prihaja tudi do mnogih razvojnih sprememb, ki jih bo potrebno prepoznati in v ustvarjalnem procesu vključevati v nove modele in rešitve, ki vodijo k napredku (Berčič, 2002).

Šport nasploh, kot tudi šport za vse nima le ene razsežnosti, marveč so te številne in prepletene med seboj. V njem je združenih veliko dejavnikov, ki mnogokrat pomembno vplivajo na življenje posameznika in družbe nasploh. Šport posega v vse pore družbenega življenja in tako je svojevrsten fenomen današnjega časa. Vključuje posameznike, ožje in širše družbene skupine ter različne sloje prebivalstva. Vse pomembnejša sfera tako postaja športna rekreacija oz. »šport za vse«. V te dejavnosti so vključene različne vladne ustanove in institucije, nevladne organizacije, civilna družbena sfera oz. različne družbene in društvene organizacije ter različne športne organizacije, športne podjetja, športne društva in druge športne organizacije. V Sloveniji je na področju športne rekreacije oz. športa za vse vidna in prepoznana organizacijska in vsebinska raznolikost (Berčič, 2002).

V zadnjem času je izpostavljen predvsem zdravstveni vidik športa, kateri zajema celoten spekter, od telesnega pa do psihičnega zdravja. Športno udejstvovanje ima kot sredstvo za spodbujanje zdrave fizične aktivnosti večji vpliv kot katero koli drugo

družbeno gibanje, poleg tega pa šport privlači ljudi in ima pozitivno samopodobo. Prispevek telesne aktivnosti k daljši življenjski dobi je dokazan. Telesna aktivnost vzdržuje prožnost mišic in sklepov, krepi mentalno zdravje in socialne funkcije, kar vpliva tudi na kakovost življenja. Kakovost življenja pa pomeni dobro delovanje telesa, zavestno funkcioniranje, sposobnost opravljanja dnevnih aktivnosti, telesno dobro počutje, samoosmišljenost in smisel življenja ter zadovoljstvo z zdravjem in življenjem. Tako danes športno udejstvovanje označujejo predvsem vrednote posameznika, skrb za njegovo boljše počutje, ohranjanje in izboljševanje zdravja, kineziterapijo, razvoj osebnosti, nove vzorce kulture gibalnega izražanja, bogatenje prostega časa ter s tem povezan osebni užitek.

Bednarik, Jurak, Kolenc in Kolar (2008) so mnenja, da se je po letu 1991 vedno bolj spreminjala struktura športnih izvajalcev/subjektov v Sloveniji. Vse močnejši postaja zasebni sektor, ki ponuja predvsem storitve za množično športno udejstvovanje (večja športnorekreativna središča, novi manjši zasebni centri, nove državno – javne agencije in zavodi s postopnim preoblikovanjem nekaterih dosedanjih športnih društev v profesionalne pogone). Zato vse pogosteje opažajo, da se odpirajo novi športni programi, ki niso več samo strokovno, ampak predvsem ekonomsko vprašanje, pri katerem gre za nove subjekte, nove odnose v financiranju in drugačen pristop k športni industriji. Te in druge družbene spremembe zahtevajo spoznavanje in preučevanje novih pristopov v menedžmentu.

Dva izmed takšnih sta izgrajevanje tima in timskega duha v podjetjih.

V diplomskem delu predstavljam vlogo športa v programih izgrajevanja tima in timskega duha ter razliko med njima. Programi postajajo vse bolj pomembni in se vse bolj uveljavljajo kot del ponudbe za izgradnjo dobrega podjetja.

Podjetja danes ne ocenjujejo zaposlenih samo po izobrazbi in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo svoje odnose z drugimi ljudmi in kako obvladujejo sebe. Tako kot v vsakdanjem življenju se tudi v delovnem okolju srečujemo z različnimi ljudmi in njihovimi osebnostmi ter načini razmišljanja in dožemanja. Glede na to, da morajo ti posamezniki nato skupaj delovati kot tim za doseg istega cilja je to razumevanje in sprejemanje drugačnosti ter prilagajanje ključnega pomena za uspešno delovanje tima in podjetja nasploh. Uspešen tim je tisti, ki zna ustvariti sodelovanje med različnimi tipi značajev.

Namen diplomskega dela je prikazati, kaj je tim, timsko delo, njegove lastnosti, prednosti in slabosti ter predstaviti vlogo športa med programi za izgradnjo tima in timskega duha v podjetju, razlike med njima ter kako se dejavniki doživetja, čustev, skupinske pripadnosti, motivacije in neformalnega komuniciranja upoštevajo pri organizaciji dogodkov na prostem. Podjetja, ki se zavedajo pomena motivacije pri zaposlenih, poslovnih partnerjih in strankah, so spoznala, da jim profesionalno

vodeni dogodki na prostem, ki so nabiti z energijo, čustvi in enkratnimi doživetji, povečujejo prepoznavnost in ugled. Gre za več kot le programe, ki služijo zadovoljevanju potreb zaposlenih, in namen tega diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri so športne aktivnosti vključene v programe izgradnje tima in programe timskega duha ter kakšne so možnosti njihovega nadaljnega razvoja na slovenskem trgu.

2. PREDSTAVITEV PROBLEMA IN NAMEN DELA

Redna telesna aktivnost je že dolgo znana kot pomembna sestavina zdravega načina življenja, saj je gibanje ena izmed osnovnih potreb našega telesa. V današnjem času pa je ravno pomanjkanje gibanja eden hujših dejavnikov tveganja, ki ogrožajo naše zdravje (Brettschneider idr., 2004).

Moderne tehnologije in njihov vse hitrejši napredek na vseh področjih življenja so povzročile velik razmah nezdravih razvad. Jurak (2006) ugotavlja, da imajo nezdrave razvade poleg dolgoročnih posledic (kardiovaskularne bolezni, rakava obolenja, diabetes tipa II, astmatična obolenja, osteoporoza) tudi kratkoročne učinke na mlad organizem, ki se kažejo kot slabo počutje, želodčne težave in bolečine v različnih delih telesa. Poglavitni vzrok vsemu temu je predvsem telesna neaktivnost in sedeči slog življenja, pri katerem dolge delavnike sedimo v istem položaju. Fizično se te težave kažejo v prekomerni teži, bolečinah v hrbtu in križu, zakrčenimi mišicami ter zmanjšano dihalno sposobnostjo, kar povzroči splošni padec odpornosti organizma.

Današnja, v potrošništvo usmerjena miselnost, nosi v sebi vse hitrejši ritem vsakdanjika ter posledično tempo življenja, kar poleg telesne povzroča tudi veliko psihično obremenitev za človeka.

Problem stresnega vedenja terja posebno obravnavo z raznolikimi antistresnimi programi, tudi v delovnem okolju, kjer morajo gibalno/športne aktivnosti imeti pomembno mesto (Kajtna in Tušak, 2005).

Newhouse (2000; v Kajtna in Tušak, 2005) deli stresorje v naravne oz. tiste iz okolja (nepredvidljive in nenadne spremembe v okolju, npr. naravne nesreče) in socialne (so posledica delovanja drugih ljudi in socializacije). Prav tako meni, da je to, kako doživljamo različne dogodke in ali jih interpretiramo kot stresne odvisno predvsem od dveh stvari – od dožemanja položaja, v katerem se posameznik znajde (na to vpliva posameznikov odnos do življenja, trdnost in kakovost socialne mreže posameznika, njegove izkušnje s podobnimi situacijami, posameznikovi nazori, čustva, prepričanja..) in pa od ocenjevanja lastne zmožnosti in sposobnosti spoprijemanja z nastalo situacijo (sposobnosti spoprijemanja s stresom, občutek nemoči, ki se morda lahko pojavi..). Na doživljanje stresa vpliva tudi trajanje stresa – dolgotrajni vpliv nekega stresorja bo bolj negativen kot kratkotrajni stresor iste ali podobne intenzitete.

Če pa se stanje stresa nadaljuje, se sčasoma izčrpajo tudi adaptacijski mehanizmi in telo preide v fazo izčrpanosti. Strokovnjaki za stres so prepričani, da se izčrpanost pojavi takrat, ko je telo podvrženo stanju intenzivnega stresa šest do osem tednov

(Youngs, 2001, v Kajtna in Tušak, 2005). Kot rezultat tako podaljšanega stresa se telo utruji in izgubi svojo prožnost in odbojnost, potrebno za obvladovanje situacije. Ta biokemična izčrpanost je pogosto imenovana tudi »izgorelost« (Kajtna in Tušak, 2005, str. 73).

Stres na delovnem mestu postaja vse večji problem, saj vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti (Božič, 2003).

Zaposleni so za podjetje največje bogastvo, vendar se vse premalo podjetij zaveda, da bi bilo potrebno posvečati več pozornosti zdravju zaposlenih. V vsakem podjetju bi bilo potrebno procesu obvladovanja stresa nameniti več pozornosti, kajti to bi bila ena izmed strategij, kako pripeljati podjetje k večji stroškovni učinkovitosti.

Po navedbah nekaterih avtorjev (Žunec, 2004) je z ustreznim usmerjanjem in izobraževanjem zaposlenih mogoče stroške, ki so povezani s poškodbami in boleznijo zaposlenih, zmanjšati tudi do 40 odstotkov. S tem, ko se podjetje posveča zdravju zaposlenih, pripomore tudi k večji motiviranosti in dojemljivosti za spremembe.

Ker so stresne situacije na delovnem mestu vse prej kot izjema, je za uspešno premagovanje takšnih zadev potrebno dobro psihofizično stanje vsakega zaposlenega. Zato tudi vse več ozaveščenih podjetij svoje uslužbenke vključuje v razne športne aktivnosti, saj se zavedajo, da le aktiven, zdrav in sproščen človek svoje delo opravlja z obilo dobre volje ter tako lažje premaguje stresne situacije.

Zupan (1999) razlaga, da skušajo podjetja obvladati negotovo in nepredvidljivo okolje ter tako povečati svojo odzivnost na spremembe in s tem tudi svojo konkurenčnost. Podjetja se spremembam ne morejo izogniti, zato je toliko bolj pomembno vprašanje, kako lahko zagotovijo, da bodo spremembe vodile k želenemu cilju. Pri tem je predvsem pomembno, da v podjetjih premagajo odpor do sprememb in so uspešni pri njihovem uvajanju v vsakodnevno prakso.

Za uspeh programov sprememb so ključni trije, medsebojno povezani dejavniki (Zupan, 1999):

- nove zmožnosti: znanje o celotnem poslovanju, analitična in medosebna znanja oz. sposobnosti,
- koordinacija timskega dela ter vzpostavljanje odnosov in komuniciranja med različnimi skupinami (oddelki, zaposleni (sindikati) in menedžment),
- visoka stopnja pripadnosti, prizadevanja, pobude in sodelovanje zaposlenih.

George in Jones (1996) sta mnenja, da številna ozaveščena podjetja že poznajo koristi rekreacije, ki se je zaposleni lahko udeležujejo pred in po delu ali med kosilom.

S telesno vadbo lahko zaposleni ublažijo stres in tako lažje vzpostavijo sproščeno stanje, v katerem lahko tudi delo opravijo bolj učinkovito.

Omenjena avtorja tako tudi menita, da je podpora podjetja tovrstnim aktivnostim poskus, s katerim podjetje skrbi za dobro počutje vseh zaposlenih, posluša njihove morebitne pritožbe ter jim tako pomaga pri odpravljanju težav ter jih obravnava enakopravno.

Stergarjeva (2005) poudarja, da vsestransko vlaganje v boljše delovne pogoje vodi k boljšemu zdravju zaposlenih in posledično tudi k večji produktivnosti podjetij / družb / organizacij / zavodov. Delovno okolje, ki podpira zdravje je okolje, ki ne le ponuja zaposlenim zaščito pred grožnjami za zdravje, ampak jih tudi usposablja za širitev zmožnosti in razvoj samozaupanja na področju zdravja ter uvaja spremembe v korist zdravju.

Uspešna podjetja gradijo svojo konkurenčnost na ljudeh na dva načina. Najprej morajo privabiti zaposlene s čim večjimi zmožnostmi. V nadaljevanju pa morajo seveda zagotoviti, da bodo te zmožnosti še naprej razvijali in jih v čim večji meri uporabljali pri svojem delu (ne le kot posamezniki, temveč tudi v timih). Pri tem je zelo pomembno, da v podjetjih vse aktivnosti, ki so povezane s pridobivanjem, povečevanjem in uporabo človeških zmožnosti, povežejo s poslovno strategijo in jih medsebojno. To pa sta tudi dve glavni značilnosti sodobnega pristopa k izvajanju kadrovske funkcije, ki ga poznamo kot ravnanje s človeškimi viri (Human Resource Management), (Zupan, 1999).

Pri podjetju Moj mentor d.o.o. navajajo, da bi HRM lahko označili kot strategije upravljanja z zaposlenimi, ki neposredno podpirajo zastavljene poslovne vizije in cilje. Tipične naloge znotraj HRM-ja lahko v splošnem razdelimo na:

- planiranje kadrov,
- selekcija in uvajanje novih zaposlenih,
- razmeščanje in premeščanje kadrov v delovnem procesu,
- vrednotenje zaposlenih v skladu z njihovo delovno uspešnostjo,
- usposabljanje in izobraževanje zaposlenih,
- razvoj sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih (materialni in nematerialni vidiki nagrajevanja),
- razvoj kadrov, planiranje karier, sistemi nasledstva (letni razgovori, karierni načrti,...),
- sistematizacija delovnih mest,
- razvoj sistema internega komuniciranja,
- merjenje in (pre)oblikovanje organizacijske kulture v podjetju,
- urejanje sistema delovnih razmerij v podjetju.

Učinkovitost HRM-ja vedno bolj postaja ključni dejavnik, ki loči uspešna podjetja od

manj uspešnih. Naloge, ki podpirajo zastavljeno HRM strategijo, pa niso več samo v domeni HRM strokovnjakov. Implementacija HRM je vedno bolj odvisna od ravnanja neposrednih vodij, ki prevzemajo vedno bolj pomemben del nalog v okviru HRM strategij (vir: www.mojmentor.si)

Pretnar (2004) meni, da je ravnanje z ljudmi posebno področje dela, ki ne deluje samo skozi različne pristope in modele ampak tudi preko nevidnih ali vsaj težko razločljivih vzvodov in zakonitosti. Ne da se ga opredeliti samo kot bogastvo ali kot sredstvo za doseg nekaterih ciljev, temveč zahteva širši pogled in razumevanje.

Storitev kot produkt športnih organizacij, ki je namenjena aktivnim udeležencem v športu, je možno kvalificirati na podlagi kvalitetne storitve, ki je ocenjena z vidika športne stroke in znanosti. Tako gre lahko za storitve pri katerih potrošniku, torej tistemu, ki se športno udeleži, nudimo zgolj športno infrastrukturo in opremo. To so rutinske storitve, ki vključujejo le malo informacij in ekspertiz. Drugi vidik športne storitve pa je tisti, pri katerem potrošniku nudimo tudi informacije in znanje o športni vadbi. Začetni zdravstveni pregledi, ocena sposobnosti, načrtovanje in izvedba so primeri uslug športne rekreacije, športa za vse in ali gibanja za zdravje (Bednarik in Kolenc, 2001).

Po Retarju (2006) industriji, ki proizvaja izdelke in storitve prostega časa, strokovnjaki napovedujejo povečanje povpraševanja. Športna industrija, kot eden od segmentov te industrije (ob filmski, glasbeni, gledališki, potovalni itd.), ki tako ponuja svoje programe, se srečuje z ostrejšo konkurenco, hkrati pa pridobiva na konkurenčnosti predvsem zaradi naslednjih elementov:

- ohranja, vzdržuje in krepi zdravje,
- ohranja lepoto telesa,
- ugodno vpliva na počutje in zmanjšanje vplivov stresa,
- poteka v prijetnem in prijaznem okolju,
- vsebuje lahko sprostitvene, tekmovalne ali družabne vsebine,
- omogoča uživanje in zabavo...

To so med številnimi drugimi primerjalnimi prednostmi najmočnejši vzroki za zagotavljanje konkurenčnosti športa. Omenjeni razlogi so tudi pripeljali do uveljavljanja podjetij, ki izvajajo aktivnosti za izgradnjo tima in timskega duha tudi v Sloveniji. Vse več podjetij se ukvarja z nudenjem strokovne pomoči za izboljšanje medsebojnih odnosov in lažje uveljavljanje sprememb, tako za zaposlene kot vodstva podjetij. Športne vsebine so lahko ena izmed strategij upravljanja z zaposlenimi, prek katerih skuša podjetje uresničiti zadane cilje. Poslanstvo teh podjetij je, da ljudi usposablja na različnih nivojih – učijo jih novih veščin, prilagajanja novostim, izboljšanju motivacije, reševanju konfliktov, itd..

Gotovo je na tem mestu treba poudariti, da je najpomembneje, ko se človek zaposli, da v svoj delovni čas čim prej vgradi tudi telesno dejavnost (Mlinar, 2007). Tako pridobijo zaposleni, ker so bolj pri močeh, so bolj zdravi in učinkoviti prid delu, pa delodajalci, saj je manj bolniških izostankov. Redna telesna dejavnost povečuje »telesno« delovno sposobnost. Pomeni sposobnost organizma, da brez pretirane utrujenosti uspešno opravlja vsakodnevno zmerno ali težje delo, uspešno rešuje nepredvidljive situacije in uživa v dejavnostih prostega časa (Bilban, 2002).

Redna vadba ima pomemben vpliv tako na telesno komponento (izboljšanje kondicije in motorike) kot tudi na osebnostno komponento (druženje in sodelovanje) ter psihično stanje (sprostitvev in umiritev), (Karpljuk, Videmšek in Štihec, 2002)

Iz napisanega lahko sklepamo, da si podjetje želi predvsem čim bolj produktivne, učinkovite in zadovoljne zaposlene, saj lahko le tako pričakuje dobre poslovne rezultate. Načinov za vplivanje na zadovoljstvo, produktivnost in učinkovitost zaposlenih je znotraj področja za upravljanje s človeškimi viri veliko, eden od načinov pa je tudi šport. Na tem mestu lahko izpostavimo predvsem dva vidika vpliva športa na zaposlene: socializacijsko vrednost športa, saj športne aktivnosti zaposlenih privedejo do večje povezanosti članov tima in njihovo boljše sodelovanje ter vpliv športa na zdravje zaposlenih, saj so lahko športna aktivnost ugodno vpliva na produktivnost in počutje zaposlenih.

Namen diplomskega dela je tako prikazati kaj je tim, opisati timsko delo in izpostaviti njegove lastnosti, prednosti in slabosti ter predstaviti vlogo športa med programi za izgradnjo tima in timskega duha v podjetju. Podjetja, ki se zavedajo pomena motivacije pri zaposlenih, poslovnih partnerjih in strankah, so spoznala, da jim profesionalno vodeni dogodki, ki so nabiti z energijo, čustvi in enkratnimi doživetji, povečujejo prepoznavnost in ugled ter večajo zadovoljstvo zaposlenih. Gre za več kot le programe, ki služijo zadovoljevanju potreb zaposlenih, in namen tega diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri so športne aktivnosti vključene v programe izgradnje tima in programe timskega duha ter kakšne so možnosti njihovega nadaljnjeega razvoja na slovenskem trgu.

3. CILJI PREUČEVANJA

Na trgu se pojavlja vse več ponudnikov, ki se ukvarjajo s programi izgradnje tima in timskega duha za podjetja. Skladno s problemom in namenom so glavni cilji diplomskega dela:

- Analiza razlik med programi izgradnje tima in programi timskega duha.
- Pregled največjih ponudnikov delavnic izgradnje tima in timskega duha ter analiza njihove ponudbe.
- Predstavitev razvojnih možnosti športnih aktivnosti znotraj programov izgradnje tima in timskega duha.

4. METODE DELA

Diplomsko delo je pretežno monografske narave. Pri izdelavi so bile uporabljene naslednje metode.

a.) Teoretična metoda. Kot vir podatkov je bilo uporabljeno naslednje gradivo:

- strokovna literatura s področja organizacije dogodkov, poslovnega turizma in športa,
- informativno – propaganda gradiva podjetij, ki ponujajo programe izgradnje tima in timskega duha,
- podatki, dostopni na spletu,
- slikovna gradiva.

b.) Metoda neformalnega razgovora s strokovnjaki s področja športa in podjetništva ter predstavniki podjetij s programi izgradnje tima in timskega duha.

5. TIM V PODJETJU

Ameriški psiholog Abraham Maslow (1908 – 1970) je naredil velik korak na področju psihologije. Za razliko od ostalih psihologov, ki so proučevali predvsem posameznike s psihološkimi težavami je prvi začel preučevati zdrave, močne ljudi, navdušene nad življenjem, ljudi s cilji, ki se počutijo odlično, z daljšo življenjsko dobo, ki več služijo in imajo boljše življenje ter uživajo spoštovanje drugih ljudi (po Lipičnik, 1994).

Maslow je tako oblikoval piramido človeških potreb. Trdil je, da mora človek zadovoljiti potrebe od spodaj navzgor in lahko napreduje na naslednji nivo samo, ko do neke mere zadovolji potrebe na nivoju, v katerem se nahaja. Potrebe je razdelil na osnovne in višje. Osnovne potrebe se delijo na biološke, povezane s preživetjem, zato so po zahtevnosti na prvem mestu ter psihosocialne, ki jih lahko razdelimo na potrebe po varnosti in zaščiti, potrebe po ljubezni in pripadnosti ter potrebe po spoštovanju. Višje potrebe omogočajo osebno rast in vključujejo spoznavne (kognitivne) potrebe, estetske potrebe ter potrebe po samouresničevanju.

Delo nam nudi možnost zadovoljevanja hierarhično najvišjih življenjskih potreb. Te potrebe so večje kot zgolj potreba po plačilu oz. osnovnem zagotovitvi materialnega preživetja. To so predvsem potrebe po samouresničevanju, spoštovanju, samostojnosti, varnosti, napredovanju, socialni kontakti s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini oz. širšemu kolektivu. Poleg omenjenih potreb nam delo daje priložnost za priznanje in uveljavljanje znotraj delavnega procesa, nudi nam možnost sproščanja ustvarjalnega potenciala ter s tem razvoj lastne osebnosti. Ko so zadovoljene omenjene potrebe, pride do želje za zadovoljevanje višjih potreb, kot npr. večje sodelovanje v organizaciji, bogatejša vsebina dela ter svobodnejša izbira dela ter delovnega časa.

Ob spremljanju dogajanja med sodelavci v službenem okolju opazamo pomembnost dobrih medsebojnih odnosov. Primerno oblikovanje delovnih skupin omogoča razreševanje morebitnih napetosti, ki nastajajo znotraj delavnega procesa.

Preobremenjenost in stresne situacije, s katerimi se zaposleni v podjetjih srečujejo na svojih delavnih mestih, posledično pripeljejo do slabše komunikacije, nezadovoljstva, nižje produktivnosti ter manj učinkovitega delovanja organizacije nasploh.

Gre za vprašanje, kako lahko ljudje z različnimi pogledi ter pristopi delajo skupaj, ne da bi prišlo do napetosti oz. konfliktov med odnosi. Zaradi negotovosti, bojzani pred spremembami in nesoglasji med sodelavci si podjetja vse pogosteje pomagajo z različnimi programi izgradnje tima ali timskega duha, kjer se poizkuša vzpostaviti harmonično delovanje tima na sproščen in prijazen način.

V današnjih dneh je želja po uspešnem sodelovanju v vse večja, vse pomembneje se zavedamo, da so ravno ljudje - zaposleni največji potencial uspešnega podjetja. Zaposleni vnašajo v delo znanje, voljo, svoje spretnosti in lastnosti, želijo si pozitivnih medsebojnih odnosov, svobodno izražanje mnenj in idej ter pozitivne delavne klime.

Tako se dogaja, da če poznamo človekovo obnašanje, lahko tudi nanj vplivamo. Vsak človek ima svoj vedenjski vzorec - če ugotovimo, kakšen je ta vzorec, lahko nanj lažje vplivamo in tako spodbujamo motivacijo za delo na delovnem mestu pri vsakem izmed zaposlenih. Učinkovit tim je tisti, ki zna ustvariti uspešno sodelovanje med različnimi vedenjskimi vzorci. Ob poznavanju vedenjskih vzorcev lahko oblikujemo komplementarne vedenjske vzorce zaposlenih in jih tako lažje povežemo v time, to pa lahko pripelje do večje delovne uspešnosti podjetja.

5.1. OPREDELITEV TIMA V PODJETJU

Večina ljudi meni, da je sodelovanje v timu nekaj popolnoma naravnega, kot na primer sodelovanje gasilcev pri akciji oz. posadke v čolnu, vendar je takšno navidezno enostavno druženje zelo zahtevno. Tu pride do izraza tesna povezanost med člani ekipe, ki so nemalokrat odvisni eden od drugega.

Slika 1: Tim...mi vsi smo v istem čolnu



Vir: Povzeto po ppt prezentaciji Gustav Kaser Training International, 2008, (Interni vir podjetja).

Pri pregledu literature najdemo veliko različnih definicij pojma tima. Povzeto je le nekaj avtorjev, ki so različno opredelili timsko delo.

»Timi so delavne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog.« (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 166).

»Oblikovanje tima poteka spontano ali načrtno. Spontano se oblikujejo neformalni timi, v katerih se člani navadno med seboj dobro poznajo, so si podobni po načinu razmišljanja, vrednotah in življenjskem slogu. Med člani se vzpostavijo močnejše povezave, tesnejši stiki in se razvije večja pripadnost timu. Neformalno oblikovani timi so primernejši in učinkovitejši pri manj kompleksnih nalogah in nalogah, kjer niso potrebni različni pogledi na problem.« (Kavran, Florjančič, 1992, str. 281).

»Tim je delavna skupina, ki sestoji iz dveh ali več oseb in ima opredeljeno specifično delavno nalogo ali cilj. Člani tima so za izvedbo dodeljene naloge oz. za skupni cilj skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, za katero so značilni visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delavni standardi.« (Andrejčič idr., str. 154).

»Tim je skup ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje delavne naloge.« (Možina idr., 2002, str. 559).

Timsko delo postaja vse pomembnejši način delovanja v podjetjih, saj gre pri soočanju z delovnimi izzivi ravno za doseganje skupnih ciljev posameznikov oz. zaposlenih. Za uspešno sodelovanje pri timskem delu morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Predvsem gre tu za zagotavljanje ravnotežja med vlogami posameznikov, kjer ima vodja tima ustrezne reference, sposobnosti ter ga člani tima sprejemajo. Vsak član tima mora imeti konkretne naloge in odgovornosti, ki jih v čim večji sinergiji s sodelavci pripelje do končnega cilja.

5.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA

5.2.1. Prednosti timskega dela

Šprah-Brank (2003), ugotavlja, da ozračje zaupanja in medsebojnega sodelovanja in spodbujanja v timu omogoča uspešno izpeljevanje nalog. Ko lahko člani tima svobodno izražajo svoje mnenje in predloge, jim to daje možnost, da kar najbolje uporabijo svoja znanja za doseg ciljev in s tem razvijajo svoje zmožnosti.

Za presojo, kdaj se z nalogo oz. projektom učinkovito ukvarjati s timskim delom oz. kdaj uporabiti kateri drugi pristop, je potrebno poznati prednosti ter slabosti timskega načina dela. Ker najdemo v literaturi različne opredelitve pojma tima, sledijo povzetki prednosti in slabosti timskega dela pri različnih avtorjih.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) so opredelili naslednje prednosti timskega dela:

- aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika,
- medsebojno izravnava prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov tima,
- vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev,
- izboljšajo komunikacijske poti,
- povečujejo fleksibilnost organizacij.

Zupan in Kaše (2003) sta mnenja, da pridejo prednosti timskega dela do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti:

- dobro delovno vzdušje,
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem,
- člani imajo jasna navodila za dela in vedo, kaj od njih pričakujejo,
- komunikacija je obsežna, spontana, odprta,
- kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večino sklepov sprejmejo z usklajevanjem demokratičnega vedenja,
- pripadnost timu,
- tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Howardova (1994) navaja kot prednosti timskega dela naslednje elemente:

- *Motivacija zaposlenih*: daje članom občutek pripadnosti in priznanja za njihove delavne prispevke, kar povečuje njihovo samospoštovanje. Sodelovanje v timu interno in eksterno motivira člane, saj so s samimi rezultati timskega dela motivirani za še bolj zavzeto delo. Eksterna motivacija se pojavlja v obliki priznanj in materialnih nagrad.
- *Izboljšanje komunikacije*: tim je idealno mesto za komuniciranje. Morala in učinkovitost dela tima se še povečata, kadar imajo člani enake informacije in jih sproščeno izmenjujejo med seboj.
- *Dolgotrajne spremembe vedenja*: s timskim delom je dolgoročno najuspešnejši način dela za vsak problem in za doseganje ciljev.
- *Raznolikost znanj*: člani razmišljajo različno, njihovo dojemanje sveta je različno in zato prispevajo številne različne poglede in ideje.
- Pomagajo organizacijam, da postanejo bolj inovativne, učinkovite in uspešnejše.
- *Povečujejo produktivnost in znižujejo stroške*: vpeljava timskega dela omogoča znižanje števila zaposlenih in povečanje njihove produktivnosti.
- *Izboljšujejo kakovost poslovanja*: osnovni cilj je izboljšanje storitev organizacije, hitrejša odzivnost, odprava napak..

5.2.2. Slabosti timskega dela

Poleg vseh naštetih prednosti timskega dela opredeljujejo različni avtorji ravno tako slabosti timskega dela. Pri tiskem delu je predvsem značilna večja poraba časa pri izpeljavi nalog ter neprestan občutek potrebe po stalnem sklepanju kompromisov.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993), navajajo naslednje slabosti:

- visoki stroški uvajanja in koordiniranja tima (izobraževanja, treningi..),
- izguba časa zaradi dolgotrajnih razprav v timu,
- osamosvojitve timov in odtujitev od problemov in ciljev,
- nejasna razmejitev odgovornosti – za uspeh in neuspeh so odgovorni vsi, ne glede na posameznikov doprinos,
- neupoštevanje individualizma.

Zupan in Kaše (2003) sta pa mnenja, da prihaja do naslednjih slabosti:

- enoumje (»groupthink«),
- dogaja se, da se pojavijo pritiski na člane, da se strinjajo z nekim dogovorom, ki ga zagovarja večina (močnejši),
- možni so konflikti med člani, kar lahko povzroči zavlačevanje in tako zmanjšuje učinkovitost,
- posamezniki si lahko prilastijo rezultate timskega dela,
- zgodi se lahko, da pride do ekstremnih odločitev,
- razpršena odgovornost.

Socialni pritiski zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov so ena izmed največjih pomanjkljivosti odločanja v timu. To vodi k poenotenemu mišljenju oz. prilagajanju misli, ki vodijo k sprejemanju odločitev. Če je tim zelo povezan, lahko pride do t.i. skupinskega mišljenja, kar bi bil nekakšen »tihan dogovor«, ki pa lahko vodi k ne najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov (Možina idr., 1994).

Slabosti timov se zdijo precejšnje. Vedeti pa je potrebno, da se večina problemov pojavi takrat, ko člani tima ne sodelujejo med seboj. Vendar je vse to mogoče spraviti na povsem nov, sprejemljiv nivo. Tisko delo je predvsem primerno, ko imamo opraviti z zapleteno nalogo, kjer rezultati in način reševanja problema nista znana. Ravno pri nalogah, kjer je zahtevano široko znanje, različne izkušnje ter veliko idej, je uveljavljanje timskega dela pomembna pridobitev.

5.3. ORGANIZACIJA TIMA

5.3.1. Velikost tima

Lipičnik (1998) je mnenja, da za vsako nalogo obstaja optimalna velikost skupine, ki je odvisna od kompleksnosti naloge in heterogenosti članov glede na zmogljivost, ki jih naloga zahteva. Optimalna velikost tima ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov. Skupina pa naj bo čim manjša, vendar ne premajhna glede na obseg in zahtevnost naloge.

Ob uspešnem zaključku projekta je zaželeno, da je celoten tim pohvaljen za uspehe, kar pogojuje tudi nadaljnjo motivacijo članov tima.

5.3.2. Izbira strukture tima

Poleg velikosti tima je ključnega pomena ravno struktura tima, kjer pridejo do izraza individualne lastnosti posameznika, kar vpliva na uspešnost naloge. Poznamo dve strukturi timov in sicer *homogene* time, kjer imajo člani podobna stališča, vrednote in interese, ter *heterogene* time, ki so lahko ob uspešnem sodelovanju bistveno bolj produktivni, učinkoviti ter boljši v inovativnih rešitvah (Lipičnik, 1998).

5.3.3. Načini izbire članov tima

V večini primerov člane tima določijo managerji. Izbor članov največkrat poteka na podlagi strokovnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Različni vedenjski vzorci pa pomenijo različne prioritete, različne poglede na posamezen problem in posledično različen pristop k delu.

V tim je potrebno izbirati ljudi z različnimi vedenjskimi vzorci, saj posamezen član ne more izpolnjevati vseh nalog hkrati, zato je tim, kjer so prisotni člani z različnimi osebnostmi, lahko uspešnejši pri svojem delovanju.

Po Lipičniku (1998, str. 276 – 277) so tehnike za izbiro ljudi v time naslednje:

- če sestavljaavec tima zaupa naključju, izbere eno izmed tehnik naključnega izbora (naključni seznam, števila..),
- če sestavljaavec zaupa ljudem, je dogovarjanje prepuščeno kandidatom samim,
- če sestavljaavec zaupa svoji intuiciji, jih določi sam,
- pri tehniki *mandatarjev* gre za to, da je zahtevano od vsakega možnega kandidata, da tudi sam izrazi svojo naklonjenost do sodelavcev v timu. Tako se sestavi seznam možnih kandidatov, ki se ga postavi na vidno mesto, nato vsak udeleženec označi določeno število oseb s katerimi bi sodeloval. Kdor dobi največ glasov, postane mandatar, ki po lastni presoji izbere člane tima.
- *Morenova sociometrija* se uporablja za preučevanje odnosov med člani tima.

Tehnika predpostavlja, da se kandidati med seboj poznajo. Vsak možni kandidat napiše tri osebe, s kateri bi najraje sodeloval. Vse izjave se nato analizirajo (najbolje je grafično) - tako ugotovimo, katere osebe so izbrale druga drugo. Takšne zveze poimenujemo dvojne in predstavljajo ključ za sestavljanje timov.

V uspešni sestavi tima mora biti primerna mešanica tehničnih sposobnosti, združljivih osebnosti in primernih stilov dela.

5.3.4. Opredelitev cilja / naloge tima

Dolgoročni cilji so povezava med sedanostjo in prihodnostjo. So oporne in kontrolne točke na poti uresničevanja te vizije. Cilji nas usmerjajo, pomenijo določanje timskega dela, so tudi ugotovitev rezultatov dela, ki jih je potrebno doseči.

Uspešnega tima si ne moremo predstavljati brez jasno opredeljenega cilja. Poistovetenje članov s postavljenimi cilji je pogosto odvisno od opredelitve nalog. Cilj ne sme biti prenizko postavljen, ker lahko predstavlja prenizko spodbudo. Ravno tako pa ne sme biti postavljen preveč visoko, kajti v tem primeru lahko nastopi premočna motivacija, ki lahko deluje negativno.

Po Madduxu (1992), cilji zajemajo:

- pogoje, ki bodo obstajali, ko bodo zaželeni rezultati izvajani,
- čas, v katerem morajo biti rezultati doseženi,
- sredstva, ki jih je organizacija pripravljena priskrbeti za doseganje zelenih rezultatov.

V timu lahko prevladujejo kooperativni cilji, kar pomeni, da si vsi člani prizadevajo za isti cilj ali tekmovalni, če si vsak član prizadeva doseči svoj cilj. Dogaja se, da skupine s kooperativni cilji bolje komunicirajo in so bolj produktivne, kot skupine s tekmovalnimi cilji, saj le-te porabijo preveč energije za rivalstvo. Če pa so tekmovalni izzivi pozitivno naravnani je lahko tak pristop uspešen, ker se ljudje izkažejo po najboljših močeh.

5.4. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA TIMA

Kakšni morajo biti pogoji za uspešno in učinkovito timsko delo, je vprašanje, ki si ga zastavi vsak, ki se s timskim delom sooči. Vsak tim ima navadno veliko praktičnih izkušenj, ki so osnova za izboljšanje delovanja tima.

Za formiranje tima je potrebna skupina posameznikov, ki uspešno medsebojno sodelujejo ter sposoben vodja. Uspešnost tima pa je odvisna še od cele vrste

dejavnikov. Tu gre predvsem za dinamične procese, kamor sodijo komuniciranje, vodenje, motiviranje in reševanje konfliktov.

West (1994) je mnenja, da na delo v timu močno vplivajo tudi:

- subtilni procesi, npr. izostajanje iz dela in zapravljanje časa,
- hierarhija in njeni vplivi,
- razlike med osebnostmi članov tima,
- organizacijski standardi in določila, znotraj katerih morajo timi delovati,
- redne ali neredne povratne informacije celemu timu.

Poleg tega je za uspešne time značilno, da zaposleni uživajo v družbi sodelavcev, se pogosto smejejo, se veselijo novih sestankov, učenja novih stvari, postavljanja nalog tima pred ostalo delo in občutenja napredka (Parker, 1990).

Pri organiziranju tima gre za veliko več kot le procese iskanja in vključevanja oseb. Pomembna je velikost in struktura tima, opredelitev ciljev, norme vedenja, vloge posameznih članov in njihova medsebojna povezanost. Gre za zamišljanje zadolžitev, odgovornosti, avtoritete, uveljavljanja in kontrole tima.

Lipičnik (1998) pravi, da gre pri organiziranju tima za proces iskanja in vključevanja v tim.

Tako različni avtorji različno opredeljujejo dejavnike, ki odločajo o učinkovitosti timov. Andrejčič idr. (1994) so mnenja, da spadajo med ključne dejavnike uspešnosti jasen in navdihujoč cilj, ki pa mora imeti tudi osebni in družbeni pomen, struktura, ki ustreza nalogi, kooperativna klima, usposobljeni člani, spodbudno vodenje ter zunanja podpora in sodelovanje. Potreben je tudi učinkovit komunikacijski kanal. Člani so predani timu in skupnim ciljem, sprejemanju odgovornosti, so sposobni konstruktivnega reševanja konfliktov in odprti za nove izzive.

Parker (1990) je tako navedel dvanajst značilnosti uspešnih in učinkovitih timov. To so:

- jasni nameni oblikovanja tima (vizija, strategija in cilji),
- soudeležba vsakega od članov tima v celotnem procesu,
- pri pomembnih odločitvah morajo člani tima doseči konsenz,
- jasne vloge in postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitev je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu),
- reševanje konfliktov,
- vodenje tima se razlikuje od ostalih oblik vodenja skupin, zato upravičeno govorimo o specifičnostih vodstvenega procesa,
- vzpostavljanje eksternih povezav (tim potrebuje povezave z okoljem pri svojem delu, zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben

- dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela),
- odprto komuniciranje,
 - samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi korigirajo način in potek dela),
 - spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni, zato je potrebno oblikovati in vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudili ustrezno spodbudno okolje za delo),
 - v vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto,
 - tolerantna klima (vključitev vseh članov tima v proces dela je osnova za doseganje celovitih prednosti timskega dela).

5.5. OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA

Oblikovanje učinkovitega tima je pogojeno z ugotavljanjem in prepoznavanjem osebnostnih lastnosti članov tima. Poznavanje medsebojnih povezav in komunikacije med člani tima omogoča doseganje boljših rezultatov timskega dela.

Načeloma se izbira člane tima na podlagi strokovne usposobljenosti in osebnostnih lastnosti posameznika. Strokovno usposobljenost je razmeroma enostavno opredeliti. Veliko večje težave so pri opredeljevanju osebnostnih lastnosti, ki pa so pri timskem delu enakovredne strokovnim (Rozman, 1993).

Lipičnik (2005) osebnostne lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost tima, deli na dve skupini:

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastajanje tima. Tu gre za lastnosti, ki vplivajo na socialno življenje. Te so: družabnost, nedružabnost, komunikativnost, občutljivost, itd..
- lastnosti, ki bistveno vplivajo na reševanje problemov, kjer gre predvsem za znanje in druge sposobnosti pri reševanju problemov, izkušnje, nadarjenost.

Možina (1994) ugotavlja, da so bolj oz. manj uspešni člani tima ločijo med seboj v vseh do sedaj poznanih osebnostnih lastnostih. Manj uspešni so pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj in sprememb, ne marajo povratnih informacij o svojem delovanju, ne želijo tesnejših odnosov z drugimi, odrekajo se novim izkušnjam, ker jih pojmujejo kot grožnjo dosedanjemu načinu življenja. Nasprotno temu so uspešni aktivni, neprestano iščejo nove izzive in izkušnje, ki bi jih napravile bolj uspešne, ne bojijo se povratnih informacij, so vedoželjni, čas in energija jim pomenita vir, ki ga je treba pametno izkoriščati, lastnosti uspešnih so tiste, ki dajejo

možnosti za razvoj posameznika. Od tima je odvisno v kolikšni meri znajo uporabiti vse te posameznikove lastnosti pri skupnem delu.

Vloga v timu je način obnašanja, ne glede na funkcijo, ki se jo opravlja. Ko izbiramo človeka za določeno vrsto naloge, se išče najbolj sposobnega, talentiranega, z najboljšimi referencami, kar pa še ni garancija za uspeh. Ljudje se med seboj srečujejo in tako pridejo do izraza njihove osebnostne lastnosti, ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo.

5.5.1. Timske vloge

»Vloga je pričakovan vzorec obnašanja in delovanja, ki ga pripisujemo osebi z nekim položajem v enoti družbe.« (Možina idr., 2004, str. 211).

Za očeta osebnostne analize se šteje grški filozof Hipokrat (500 pr.n.št.). z opazovanjem pri ljudeh je določil štiri tipe vedenja in jih poimenoval kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik.

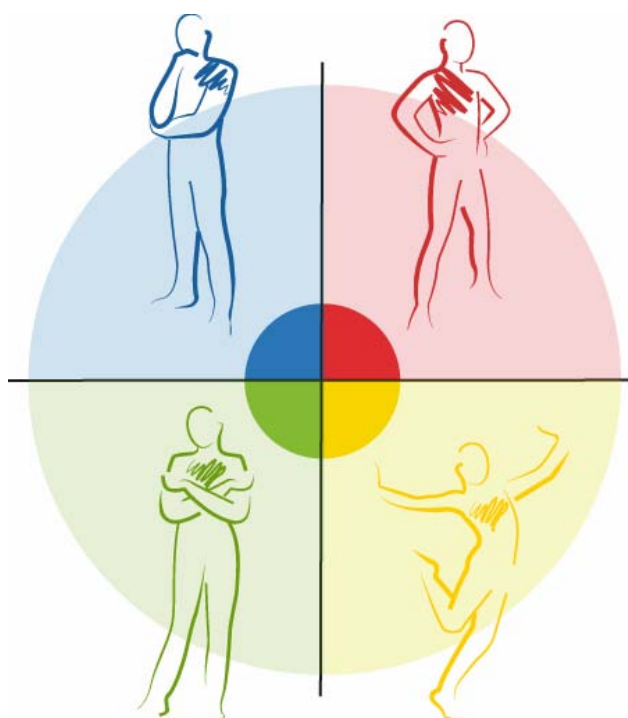
Slika 2: Štirje temperament

Melanholik

ima rad urejene odnose,
nagnjen k nihanju v razpoloženju.
drugačne.

Kolerik

hitro prevzame vodenje, kaže se trd,
dogodki ga ne ganejo, hitro obsoja



Flegmatik

opazuje prej od zunaj,
nagnjen k temu, da bolj upošteva
želje drugih.

Sangvinik

optimističen, poln življenja,
ima rad stike z drugimi.

Vir: Povzeto po ppt prezentaciji Gustav Kaser Training International, 2008, (interni vir podjetja).

1. MELANHOLIK – ta temperament se kaže v pesimizmu, šibkemu odzivanju, introvertiranosti; nagiba se k otožnosti in obupavanju. Ponazarja jih »ledeno modra« barva.

PREDNOSTI	MOŽNE POMANJKLJIVOSTI
vesten	nefleksibilen
natančen	malenkosten
ga zanima ozadje	negibljiv
perfekcionista	perfekcionista
preudaren	hladen
vzdržljiv	nezaupljiv
metodološki	preveč kritičen
obvladan	nediplomatski
discipliniran	odmaknjen
strukturiran	hitro obsojajoč

2. KOLERIK – to so ljudje, ki naglo in silovito reagirajo, so vzkipljivi, jeznoriti in razburljiv. Njihovo vedenje je kot ogenj, ki hitro vzplamti, a se tudi hitro poleže. Koleriki naj bi bili naravni voditelji ter zelo gospodovalni. Ponazarja jih »ognjeno rdeča« barva.

PREDNOSTI	MOŽNE POMANJKLJIVOSTI
dominanten	agresiven
usmerjen k stvarim	prevladujoč
odločen	vzkipljiv
zahteven	priganjaški
močne volje	netoleranten
ciljno usmerjen	aroganten
energičen	neobziren
besedno spreten	brez zadržkov
tekmovalen	hoče vedno imeti prav
sposoben uveljavljanja	rad kontrolira

3. FLEGMATIK – za njih je značilna počasnost, okornost, mirnost, ravnodušnost, hladnokrvnost. Flegmatiki so tisti, ki raje gledajo s strani in se podrejajo željam drugih. Ponazarja jih »zemeljsko zelena« barva.

PREDNOSTI	MOŽNE POMANJKLJIVOSTI
zanesljiv	trmast
obziren	težaven
vzpodbujajoč	neodločen
lojalen	zamerljiv
pozoren	zadržan
stanoviten	uporen
ima sočutje	ubogljiv
sproščen	prenaša več, kot bi moral
zna sprejemati	pasiven
nevsiljiv	

4. SANGVINIK – za sangvinike so značilne naslednje temperamentne poteze: živahnost, lahkotnost, veselost, radost, podjetnost. Sangviniki so glasne osebe, polne optimizma in ljubiteljice zabav. Ponazarja jih »sončno rumena« barva.

PREDNOSTI	MOŽNE POMANJKLJIVOSTI
prepričljiv	impulziven
zgovoren	se hitro razburi
entuziastičen	hektičen
odprt	evforičen
hitro naveže stik	nediskreten
dinamičen	ekstravaganten
rad deli z drugimi	glasen
prijazen	površen
spontan	lahkomiseln
neodvisen	nestrukturiran

Vir: Povzeto po Gustav Kaser Training International, 2008, (interni vir podjetja).

Po Belbinu naj bi bilo v idealnem timu zastopanih osem različnih timskih vlog, ki jih posamezniki prevzemajo na podlagi svojih osebnostnih, psiholoških značilnosti ter vedenjskih vzorcev (po Zajec, 1997):

- 1.) Snovalec – idejni vodja, kreativen in domiseln. Z novimi idejami spodbujajo pomembne spremembe. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. So samostojni, bistri in iznajdljivi, vendar se težko sporazumevajo z drugačnimi ljudmi. Pogosto jih potrebujemo v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Če pa je v timu preveč snovalcev se lahko znižuje učinkovitost tima.
- 2.) Iskalec sredstev – išče in povezuje nove vire; je odličen v prepoznavanju novih priložnosti. So rojeni pogajalci, ki zaradi svoje družabnosti navadno naletijo na topel sprejem. So najprimernejši za navezovanje zunanjih stikov in za izvajanje eventualnih pogajanj. Njihova glavna slabost je, da so preveč optimistični, ko pa jih mine prvo navdušenje, izgubijo interes.
- 3.) Opazovalec / ocenjevalec – zelo realen in analitičen, vse predloge in zamisli obdela in analizira do potankosti. Zaradi svoje resnosti in preudarnosti pozabljajo na sodelavce, manjka jim navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.
- 4.) Koordinator – spremlja in nadzira potek zastavljenih ciljev. Koordinatorji dobro vodijo tim posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnimi značilnostmi. Zavedajo se svojih sposobnosti in jih lahko izkoriščajo v manipulativne ideje. Zaradi želje dobro voditi tim, so preveč usmerjeni v delo z ljudmi in premalo v

doseganje rezultatov.

- 5.) Izvajalec – so dobro organizirani, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino, radi imajo tudi rutino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Ko imajo enkrat izdelan sistem, se težko prilagodijo, raje vztrajajo pri svojem načinu dela. Glavna slabost je nedovzetnost za nove možnosti.
- 6.) Sodelavec ali timski delavec – v timu so v največjo podporo. So blagi, pristrčni in se zavzemajo za druge. Zelo hitro se prilagajajo raznim situacijam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski, zato preprečujejo medsebojne spore v timu in tako omogočajo drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Pri delu jim manjka odločnosti in se v kritičnih trenutkih težko opredelijo, kar je tudi glavna slabost.
- 7.) Dovrševalec – odlika dovrševalcev je velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. So tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. Ne marajo površnosti. So nepogrešljivi tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracije in natančnosti. V timu ustvarijo občutek nujnosti in pravočasnosti, izpolnjujejo roke. V želji dokončati vsako nalogo popolno, brez napak in pomoči drugih sodelavcev, si delajo nepotrebne skrbi.
- 8.) Oblikovalec – so visoko motivirani, zelo žilavi ljudje z izredno potrebo po uspehu. Pogosto se kažejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje z ogromno energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja in neuspehe. Odlikuje jih izredna dinamičnost. Radi izvajajo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo neprijetne ukrepe. V želji po uspehu ne izbirajo sredstev. Ker jim je pomembno priti na vrh, so ozkega pogleda, prepirljivi in s premalo človeškega razumevanja oz. žalijo čustva drugih.

5.6. RAZVOJNE FAZE TIMA

Za oblikovanje tima in uspešno delovanje procesov znotraj timskega dela so potrebni energija, čas, zavzetost, izkušnje ter izobraževanje članov tima. Naučiti se morajo usklajenega delovanja znotraj enote. Razvoj navadno poteka v petih fazah (Možina idr., 2004).

Bruce W. Tuckman, psiholog s področja izobraževanja, je opredelil naslednje razvojne faze tima (po Možina idr., 1994).

I. FAZA: OBLIKOVANJE

- negotova, nejasna sestava tima,
- iskanje vloge v timu,
- preizkušanje, katero vedenje je sprejemljivo,
- ustvarjanje dobrega vtisa,
- velika odvisnost od vodje,
- pomembne, jasno opredeljene naloge, pravila in delovne metode,
- kritična količina in kvaliteta informacij.

II. FAZA: NASPROTOVANJE

- skupina je uveljavljena,
- pojavljajo se nesporazumi, želja po moči,
- konkurenčnost med posamezniki,
- odklanjanje formalnega nadzora,
- upiranje vodstvu,
- za nadaljevanje je pomembna rešitev sporov.

III. FAZA: PRISTAJANJE / POSTAVLJANJE PRAVIL

- socializacija s prevzemanjem stališč, norm in vrednot,
- kohezivnost in medsebojno delovanje,
- organizacija tima, postavljanje pravil igre, norm,
- občutek pripadnosti,
- medsebojnih konfliktov in odporov avtoritet ni,
- odprta komunikacija,
- odkrito izražanje mnenj in občutkov,
- pravo sodelovanje.

IV. FAZA: IZVAJANJE / DELOVANJE ZA URESNIČEVANJE

- učinkovito uresničevanje nalog,
- ni medsebojnih težav,
- smiselna razdelitev timskih vlog,
- usmerjenost k cilju,
- energija tima usmerjena v naloge,
- potrebna zaupanje in pomoč med člani tima in organizacije,
- člani so samostojni in hkrati povezani z ostalimi člani tima.

V. FAZA: ZAKLJUČEVANJE

- naloge so opravljene,
- cilji bolj ali manj uspešno doseženi,
- preoblikovanje tima v nov tim z novimi nalogami in cilji ali isti člani tima prevzamejo nove naloge.

6. PROGRAMI ZA IZGRADNJO TIMA IN TIMSKEGA DUHA

Time praviloma sestavljajo ljudje z različnimi znanji, izkušnjami in osebnostnimi lastnostmi. Ravno ta različnost prinese drugačne poglede na zadeve ter majhne vsakodnevne konflikte, ki pa prinašajo spremembe in svežino v poslovno okolje.

Lipičnik (2001) je mnenja, da vse večja globalizacija zahteva od človeka drugačno izobraževanje, ki razvija zmožnosti učenca za neodvisno razmišljanje, opazovanje, uporabo znanja, trenira ustrezne presoje in sodelovanje z ostalimi, da bi razvili nove situacije. Cilj izobraževanja postaja učenje ljudi, kako se učiti, kako reševati probleme, združiti staro z novim ter kako kombinirati podatke v novo rešitev (Lipičnik, 2001).

Zaradi pomanjkanja časa, vse hitrejšega tempa, kriznega delovanja, vse bolj cenjene kreativnosti in iznajdljivosti nove načine izobraževanja in pridobivanja novih znanj predstavljajo vse bolj priznane delavnice, ki potekajo v naravi in združujejo teorijo s prakso. Dajejo torej možnost, da se naučeno teoretično znanje uporabi na praktičnih primerih in tako ostane dalj časa. S tem, ko počnemo nekaj popolnoma neznačilnega, se med drugim borimo tudi proti dolgočasju in brezbržnosti (Sang, 2001).

Med metodami usposabljanja najdemo vse manj klasičnih predavanj in seminarskih oblik, vse več je problemsko oz. projektno zastavljenih delavnic, simulacij in usposabljanja na delovnem mestu. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan, 1999).

Programi za izgradnjo tima in timskega duha so investicija v učinkovito timsko delo. Tu se člani spoznajo, oblikujejo timske vloge ter pridobijo dodatna znanja o tem, kako doseči zastavljene cilje. Bistvo programov je ravno v tem, da se osebe z različnimi karakterji in pogledi povezujejo v koherentno celoto ter tako spoznavajo kompetence vsakega izmed njih. Dobri programi člane tima povezujejo in izobražujejo ter delajo na tem, da razvijajo tako posameznika kot tim kot celoto.

Zelo spodbudno za kreativno delo je naravno okolje, kjer skupina lahko v miru dela. Pogovori med sprehodom ali rekreativnim telesnim sproščanjem pogosto odkrijejo nove razsežnosti problemov, ki jih skupina obravnava, s tem pa tudi nove poti do rešitve oziroma odločitve. Duševna, telesna in čustvena sprostitvev neposredno vplivajo na obstoj miselnih preobratov, vrednostnih zasukov, novih asociacij itd. Sredi narave se človek zave svoje relativnosti in odvisnosti od okolja, egocentričnosti, ki ga pogosto peha v dvom o lastni duhovni biti, pomisli na sočloveka, na drugo bitje in

okolje (Mayer, 1994).

Tudi Retar (2006) je mnenja, da je kraj izvajanja športnih programov zelo pomemben element storitve. Neposredni kraji so športni objekti in površine, naravno okolje, zdravilišča, športnoturistični objekti ter središča ali pa športni centri in posebne naprave. Pogosto se trženje in izvajanje pokrivata in potekata na istem mestu, zato mora biti kraj primerno opremljen za obe dejavnosti.

Pomembno pri razumevanju programov za izgradnjo tima in timskega duha je, da se projekti in izzivi, s katerimi se spopadajo timi v različnih gospodarskih panogah, zelo razlikujejo med seboj. Temu je potrebno tudi prilagoditi vsebino posamezne delavnice, ki je pri dobrih agencijah pripravljena po meri podjetja. Dogaja pa se, da se pogosto zlorablja beseda »teambuilding«, v resnici pa gre za razne animacije in celo zabave za podjetja, ki pa nimajo nič skupnega s programi izgradnje tima.

6.1. RAZLIKE MED PROGRAMI ZA IZGRADNJO TIMA TER PROGRAMI ZA IZGRADNJO TIMSKEGA DUHA

Timi, ki načrtno delajo na vzdrževanju skupinske dinamike ter gradnji medsebojnega spoštovanja in zaupanja se lažje spopadajo z izzivi pri delu in hitreje izničijo napetosti oz. konfliktne situacije. Pri tem pridejo v poštev programi, ki so namenjeni vzdrževanju vezi med člani timov, t.i. programi za izgradnjo tima (*ang. team building*) in programi timskega duha (*ang. team spirit*). Skupno programom je, da morajo ljudje sodelovati kot tim pri vseh novih izzivih. Ob tem se udeleženci med seboj na zabaven način spoznajo in se tesneje povežejo. Ravno pretirana zabava in neformalnost pa velikokrat tudi zameglita bistvo programov izgrajevanja tima, saj gre pri teh programih predvsem za izobraževanje, šele nato pa zabavno aktivnost, kar je bistvo delavnic timskega duha.

Pri TBA₍₁₎ so mnenja, da vse preveč agencij ne dodaja bistvenega zaključka, evalvacije poteka dela in prenosa pridobljenega znanja na njihovo delovno okolje. Takšna izvedba programov namreč zahteva izobražene trenerje s širokim spektrom znanj s področja medosebnih odnosov in organizacijskega poslovanja, ki pa jih je v Sloveniji še vedno mnogo premalo.

Pri delavnicah **timskega duha** (*ang. team spirit*) gre za poglobljanje vezi med člani tima, kjer gre predvsem za druženje in osebno povezovanje zaposlenih ob športni dejavnosti, kot so npr. preživetje v naravi z elementi orientacije z dodatkom lova na zaklad ali naloge v adrenalinskih in doživljajskih parkih, lahko pa so nadgrajeni programi jadrnanja itd.. Tu gre predvsem za usmerjenost k aktivnemu doživetju, ki

temelji na nivoju presenečenja ter druženju zaposlenih. Skupno vsem programom je to, da morajo ljudje sodelovati kot tim v vseh novih izzivih, ki ponazarjajo sodelovanje ljudi tudi na delovnem mestu. Z elementi igrivosti, sproščenosti in zabavnosti tako dosežemo sodelovanje in izgradnjo zaupanja med zaposlenimi. Tudi izbira lokacije mora biti skrbno načrtovana, pomembna pa je tudi strokovnost vodenja ter brezhibna izvedba. Programi morajo biti v kar največji meri pustolovski.

Pri Idealis (2) so mnenja, da je bolje kot notranje organizirana športna aktivnost (npr. kegljanje), izleti ali pikniki, izbrati zunanje vodene programe za izvedbo delavnic timskega duha pod strokovnim vodstvom usposobljenih trenerjev. Trenerji pripravijo najustreznejšo aktivnost za doseg cilja, ki ga želi naročnik. Izkušnje jim kažejo, da se medsebojno sodelovanje in stopnja zaupanja v timu po enodnevnih delavnicah opazno izboljšata.

Izgrajevanje tima (ang. *team building*) je proces graditve dobrega tima – tima, ki bo skupaj odlično deloval. Za odločitev, kateri program bo najbolje deloval za graditev dobre ekipe v podjetju, je potrebno analizirati delovanje ljudi znotraj skupine oz. podjetja; odnose, motivacijo ter komunikacijo med zaposlenimi. Vodilni v podjetju se čedalje bolj zavedajo tesne povezave med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja.

V splošnem programe za izgradnjo tima delimo na tiste, ki se izvajajo v zaprtih prostorih (indoor) in na tiste, ki se izvajajo na odprtem (outdoor). Za indoor programe je značilno, da se ukvarjajo predvsem z definiranjem vrednot, ciljev, vizije ali poslanstva tima. Ukvarjajo se s področjem komunikacije, reševanja konfliktov, strateškim načrtovanjem itd. Outdoor programi delajo predvsem na sodelovanju, motivaciji in zaupanju med člani skupine. Tem programom je velikokrat dodan še kanček adrenalina, katerega posledica je, da udeležencem »padejo maske«, saj se kot ekipa znajdejo pred novim izzivom, ki je vsem nepoznan in simulira nevarnost. Pri tem pride do sodelovanja in komunikacije med ljudmi na čisto osnovnem, človeškem nivoju, kar posledično povzroči tkanje trdnih medsebojnih vezi med člani tima. Le-te navadno držijo še tri do šest mesecev po izvedbi uspešnega programa za izgradnjo tima.

Programi izgradnje tima se dogajajo z nekim specifičnim namenom in so izvedeni tako, da dosežejo vnaprej določene cilje. Lahko gre za posamičen dogodek ali pa za serijo dogodkov v daljšem časovnem obdobju – v vsakem primeru gre za neprekinjen proces. Zaželeno je, da so cilji merljivi. S tem se lahko natančno meri učinkovitost izbranega programa, pri katerem morajo zaposleni sodelovati kot pravi tim pri vseh novih izzivih.

Programe za izgradnjo tima pri TBA₍₁₎ vodijo strokovnjaki s področja timskega dela.

Delo temelji na dveh nivojih:

- gradnji odnosov med člani (kako zaposleni sodelujejo drug z drugim) ter
- delu na doseganju rezultatov in postavljanju ciljev.

Strokovnjaki pri TBA₍₁₎ so tudi mnenja, da programi za izgradnjo tima najbolj vplivajo na razvoj veščin, kot so:

- skupno reševanje problemov,
- timsko načrtovanje (postavljanje ciljev),
- učinkovita komunikacija,
- individualna in skupinska predanost,
- obvladovanje in reševanje konfliktov,
- participativno odločanje,
- razumevanje in spoštovanje različnosti,
- timski duh, zaupanje in soodvisnost.

Pri Idealis ₍₂₎ pa menijo, da delavnice posežejo globlje v razvojne procese tima. Poleg sodelovanja in izgradnje zaupanja, se skozi vaje in simulirane situacije, obravnava naslednje vsebine:

- ustvarjalno reševanje problemov,
- razumevanje razlik med različnimi tipi ljudi,
- razumevanje dinamike in faz razvoja v timu,
- razvijanje vodstvenih in moderatorskih veščin,
- komunikacija in obvladanje konfliktov v timu,
- dajanje povratnih informacij (konstruktivna kritika in pohvala),
- ozaveščanje in razumevanje različnih vzorcev vedenja, ki jih imajo posamezniki v timu,
- strategije pri reševanju timskih nalog (upravljanje s časom, stresom, razumevanjem vlog..).

6.2. RAZLOGI ZAKAJ JE POMEMBNO UVAJATI PROGRAME ZA IZGRADNJO DUHA V DELO S TIMI

Podjetja so usmerjena k doseganju in – če se le da – preseganju ciljev. Pogosto je za doseg ciljev potreben tim. Težave nastanejo, ko se ljudje v timu ne poznajo oz. ne ujamejo, ljudje so izčrpani in na vidijo izhoda.

Osebnostne dimenzije določajo vzorce obnašanja posameznika v določenih situacijah. Predstavljajo načine, kako posameznik čuti, doživlja, misli in ravna v situaciji. Svobodno izražanje mnenj pripelje do vsakodnevnih konfliktov in če so le tej naravnani konstruktivno prinašajo svežino v poslovanje. Da bi dosegli učinkovito sodelovanje med zaposlenimi je potrebno načrtno graditi na kulturi medsebojnega

spoštovanja in zaupanja.

Uspešna podjetja veliko pozornosti posvečajo usposabljanju in razvoju menedžerjev. Programe usposabljanja pogosto organizirajo tako, da hkrati s pridobivanjem znanj poteka tudi oblikovanje menedžerskega tima, krepitev skupnih vrednot, preverjanje vizije podjetja ipd. Pri menedžerskem usposabljanju imajo zagotovljeno podporo in sodelovanje vrhnjega menedžmenta, kar je izjemno pomembno. Njihova prisotnost na usposabljanju da celotnemu programu precej večjo težo, saj vsem udeležencem tudi jasno signalizira, kako pomembno je usposabljanje. Le na takšen način usposabljanje postane del organizacijske kulture (Zupan, 1999).

Dobri vodje tako začutijo razpoloženje v timu in ukrepajo. Včasih je dovolj preprost piknik ali kolesarjenje, pogosto pa je potrebno veliko več. Na delavnicah za izgradnjo tima in timskega duha se sodelavci spoznajo v drugačnih okoliščinah, kar jim omogoča vpogled v prikrite lastnosti posameznikov, poleg tega pa je cilj dobiti visoko motivirano ekipo za nadaljnje delo.

Sinergičen rezultat sodelovanja med zaposlenimi je povečana produktivnost, inovativnost, kvaliteta ter večje zadovoljstvo zaposlenih. Da bi razvili omenjene veščine se vse več organizacij poslužuje programov, ki so namenjeni vzdrževanju vezi med člani timov. S tem začnejo timi načrtno delati na vzdrževanju pozitivne skupinske dinamike, lažje se spopadajo z izzivi pri delu in hitreje izničijo konfliktno situacije.

Vse več podjetij se zaveda, da prav vsak posameznik igra pomembno vlogo pri uspehu tako posamezne delovne skupine kot tudi celega podjetja. Tako začenjajo razumevati pomen negovanja komunikacije znotraj kolektiva. Zaradi omejenega števila sodelavcev in vedno novih zahtev znotraj dela in trga, se pojavljajo timi znotraj timov in tako je ena oseba lahko del različnih skupin. V takih primerih pogosti trpi kvaliteta dela, prihaja do preobremenjenosti in pomanjkanja kreativnosti ter elana. Da bi se izognili omenjenim težavam, se vodstveni delavci z vizijo odločijo za delavnice izgradnje tima in timskega duha, ki v grobem omogočajo, da se znotraj kolektiva tvori občutek lojalnosti in medsebojne povezanosti.

Največkrat programe, kjer se načrtno dela na gradnji odnosov med člani tima, vodijo zunanji strokovnjaki s področja timskega dela, vrhunski trenerji s področja psihologije in športa. Bistvo trenerjevega dela je da usmerja in moderira komunikacijo znotraj tima. Vrhunski trenerji imajo poleg znanj s področja športa in psihologije tudi večletne izkušnje v poslovnem svetu. Psihološka znanja potrebujejo, da lahko ocenijo stanje in potencial vsakega posameznika in tima kot celote. Poslovna znanja potrebujejo, da razumejo temelje od splošnega pa do funkcijskega managementa. Gre za to, da poznajo delovanje podjetja kot celote - kako funkcionirajo in komunicirajo podsistemi

med seboj. S športnimi, teoretičnim in praktičnim znanjem, poznavanjem zakonitosti in učinkov različnih športnih panog trener prepleta vrednote športa skozi celoten proces.

Trenerji na delavnicah s pomočjo različnih metod poskrbijo, da se izpostavijo tisti elementi, ki bodisi zavirajo ali pospešujejo učinkovitost tima. Pri tem se iščejo konstruktivne značilnosti, pozitivna in povezovalna obnašanja, ki so v vsaki osebi. Na ta način se nato prenašajo izkušnje med posamezniki v timu.

Organizacijo dogodka, namenjenega gradnji tima ali reševanju konfliktov, je po mnenju večine agencij bolje prepustiti zunanjim izvajalcem z usposobljenimi trenerji.

6.3. IZOBRAŽEVANJE TIMOV

Iza Login, Izzis (3), svetovalka in predavateljica na področju mehkih veščin ter izgradnje in motiviranja učinkovitih timov je mnenja, da zna dober vodja vplivati na podrejene tako, da mu sledijo. Zavedati se mora pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja, le te pa mora znati uporabiti v različnih okoliščinah.

Vodenje vsebuje usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenih ciljev. Gre za osebni vpliv na ljudi skozi komunikacijski proces. S pomočjo komuniciranja usmerja projekte, vodi sestanke, spodbuja ideje, povezuje člane tima ter uspešno rešuje konflikte, tako da lahko zaposleni izkoristijo svoj potencial pri izvedbi projektnih aktivnosti. Pri tem pa je motivacija gonilo, ki posameznika pripravi, da izkoristi svoje znanje, izkušnje in kreativnost za izvedbo določene naloge. Visoko motivirani tim predstavlja manjše stroške za projekt, višjo kakovost izvedbe, večjo storilnost, zadovoljstvo in moralo.

»Poleg tega pa ne gre pozabiti tudi na spreminjanje odnosa do učenja oziroma uveljavljanje vseživljenjskega učenja kot temeljne sodobne vrednote in že kar načina življenja, ki nam omogoča osebno in profesionalno rast ter konkurenčnost na trgu dela« (Retar, 2006, str. 58).

Po navedbah nekaterih avtorjev (Chaudhry – Lawtonu idr., 1993) pomeni timski dogodek druženje članov zaradi posebnega namena. Pogovori navadno tečejo o možnostih napredka tima. Zaradi sprememb in nepoznavanja lahko predstavljajo grožnjo, še posebej novoobstoječim timom. Člani tima se lahko počutijo ogrožene in nesproščene zaradi konfrontacij, kazanje čustev, sramu ter se zato obnašajo zelo cinično. Za doseg optimalnih rezultatov na timskem dogodku morajo biti udeleženci odprti za nove načine dela, sproščeni in pripravljeni na sodelovanje.

Delavnice programov za izgradnjo tima in timskega duha se zdijo dobra rešitev

problemov, saj se člani tima spoznajo v drugačnem okolju, kjer lahko pod strokovnim pristopom uvidijo svoje kvalitete ter kvalitete ostalih članov tima. Predvsem pri programih za izgradnjo tima je pomembno, da potekajo na drugačen način, v bolj sproščenemu okolju, kar pripomore k izboljšanju socialne strukture tima, izboljšanju medsebojne komunikacije ter povečanju ustvarjalnosti. Trenerji jim tako na praktičen način predstavijo različne metode pri reševanju konfliktov.

Delavnice v naravi omogočajo udeležencem nenavadno izkušnjo zaradi drugačne lokacije, okolja, oblačil, zahtevanih znanj, spretnosti in pritiska. Čustva in probleme razgalijo nemudoma, povratna informacija pa je takojšnja in uporabna pri nadaljnjih aktivnostih s timom.

Programi zajemajo različne metode učenja, ki jih je koristno združevati s športnimi ali družabnimi igrami. Na delavnicah tako bolje spoznajo komunikacijske sposobnosti, poslušanje, sodelovanje na sestankih, postavljanje ciljev in ostale teme ter spretnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje v timu.

Udeležencem mora biti jasen namen programa ter kakšne izboljšave pričakuje vodstvo po vrnitvi v delovno okolje. Eden izmed najpomembnejših delov je tudi zbiranje mnenj in povratnih informacij o poteku dela, delovanju tima ter izzivih, s katerimi so zaposleni soočeni na delovnem mestu ter njihov prenos v programe izgradnje tima. S končno razpravo morajo udeleženci oblikovati jasen akcijski načrt, ki ga bodo upoštevali ob vrnitvi na delovna mesta.

Programe za izgradnjo tima in timskega duha za podjetje bi bilo smiselno izvesti v začetni fazi projekta, preden se delo prične. Na delavnicah se namreč izkaže, ali izbrani ljudje med seboj lahko sodelujejo in ali so v timu izražene vse timske vloge. Bodoči člani se tudi seznanijo s svojimi kompetencami, se med seboj uskladijo ter naučijo reševanja izzivov, s kakršnimi se bodo soočali pri delu. Seveda je pri poslovanju podjetij težko doseči, da bi pred vsakim projektom najprej organizirali delavnico za izgradnjo tima, saj je velika večina projektov že od vsega začetka podvržena veliki časovni stiski.

6.4. IZBIRA AKTIVNOSTI

Področje izbire aktivnosti je pomembna zadeva, saj je potrebno upoštevati želje in interese naročnika. Programi so lahko sestavljeni iz različnih nalog oz. aktivnosti, katerih namen ni zgolj izvajanje aktivnosti same, temveč spoznavanje timskega dela skozi aktivnost ter predvsem skozi diskusijo, ki ji sledi.

Ponudniki programov se o vrsti in zahtevnosti aktivnosti dogovori z naročnikom, le ta pa mu posreduje osnovne informacije o značilnostih skupine – o starostni strukturi udeležencev, spolu, morebitnih posebnostih, željah tima..

Za udeležbo na programih izgradnje tima in timskega duha ni potrebna posebna fizična pripravljenost, saj jih izkušeni trener* prilagodi udeležencem, tako da so lahko fizično povsem nezahtevne, umirjene ali pa potekajo skozi zahtevnejše športne aktivnosti, vendar pa morajo biti programi zastavljeni tako, da timu predstavljajo izziv. Sama vrsta aktivnosti za kvaliteto usposabljanja ni temeljnega pomena, pomembnejše je, da je naloga zastavljena tako, da udeleženci skozi izvajanje programa pridejo do ustreznih spoznanj.

** »Trenerstvo je v Sloveniji še precej nov izraz, zato veliko ljudi težko razume, kaj trenerstvo sploh je. Večina precej bolje pozna besedo mentorstvo. Mentor, ki je bolj izkušen od drugega, ki ima manj izkušenj, korak za korakom nauči opravljati določeno delo. Mentor posameznika usmerja z nasveti, ki mu pomagajo, da osvoji določeno veščino in znanje. Trener pa je nekdo, ki posamezniku pomaga, da doseže svoje cilje brez ponujanja nasvetov, saj verjame, da ima posameznik vse potrebne vire za rešitev problema že v sebi. S postavljanjem vprašanj mu pomaga, da si posameznik sam razjasni, kaj ga ovira pri doseganju ciljev in kako lahko z več zadovoljstva ter hitreje doseže to, kar si želi, in postane oseba, kakršna si želi postati (Čeč, 2006, str.4).*

7. ANALIZA STANJA

7.1. PREGLED NAJVEČJIH PONUDNIKOV DELAVNIC TER ANALIZA NJIHOVE PONUDBE

V Sloveniji je opaziti premike v smeri profesionalnih agencij, ki se ukvarjajo s strokovno vodenimi programi izgradnje tima in timskega duha. Zabave in piknike, organizirane znotraj podjetij zamenjujejo profesionalni programi, ki naročniku omogočajo delo na zelenih ciljih. Tako je opazno povečanje večje konkurence na trgu, kar omogoča naročniku proste roke pri izbiri najprimernejšega ponudnika programov.

V nadaljevanju sem naredila pregled ponudbe štirih slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo timov in timskega duha ter jih točkovala z zvezdicami (lestvica 1 do 5 zvezdic), kjer 1 zvezdica (☆) pomeni relativno najmanjšo zastopanost, 5 zvezdic (☆☆☆☆☆) pa relativno največjo zastopanost posamezne od naslednjih kategorij:

- **šport**,
program je bolj ali manj športno zahteven,
- **avantura**,
program je bolj ali manj avanturistične narave,
- **vpliv na izgradnjo tima**,
program vsebuje več ali manj vsebin, ki vplivajo na izgradnjo tima in graditev vezi med udeleženci,
- **izobraževanje**,
vsebina vsebuje več ali manj novih znanj, ki jih osvojijo udeleženci.

7.2. TEAMBUILDING AKADEMIJA

Teambuilding Akademija (TBA) je mednarodna organizacija, posvečena pripravam in izvedbi inovativnih, modernih in kakovostnih programov izgradnje tima in timskega duha. Poleg sedeža v Sloveniji, ima njihova akademija sedeže še v Veliki Britaniji, na Madžarskem ter v Srbiji. Njihovi trenerji so posebej usposobljeni za usmerjanje skupinske dinamike udeležencev k enemu cilju – učvrstiti vezi med člani timov.

Kljub zelo raznoliki izbiri programov jih večino pripravijo po meri naročnika. Poleg tega izvajajo raziskave, svetovanja in analize stanj v organizacijah. Njihov namen je timsko delo v podjetjih pripeljati na višji nivo, na atraktiven in prijazen način.

Programe delijo v štiri glavne smeri, ki pa se lahko med seboj prepletajo:

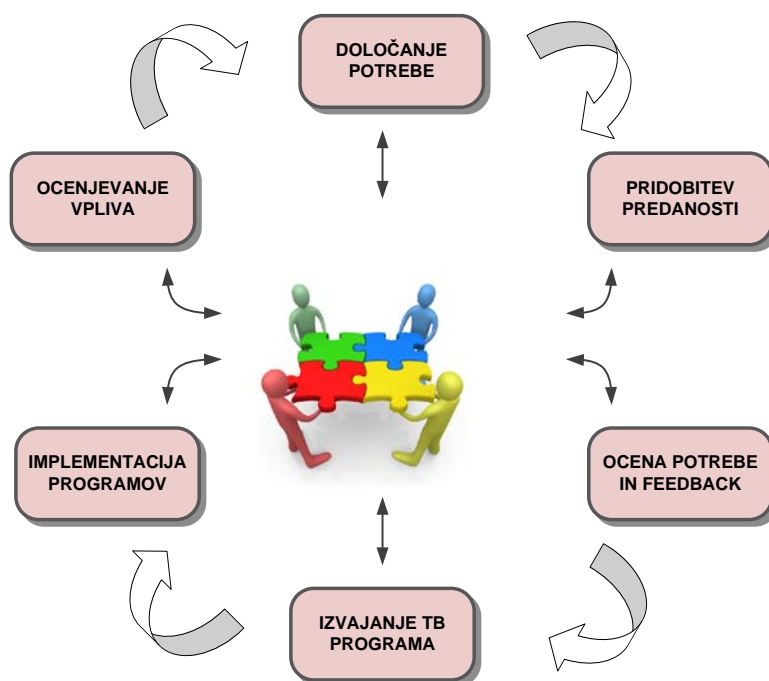
- PROAKTIVNI PROGRAMI – gre za delavnice s področja izgrajevanja tima, s katerimi se tim povzpne na višjo stopnjo.
- A(TRA)KTIVNI PROGRAMI – programi za time, ki želijo aktivno izgrajevanje tima, nadgraditi v atrakcijo.
- EKSTREMNE AVANTURE – programi za tiste, ki jih nič ne ustavi in želijo premagati največje izzive ter s tem gradijo timski duh.
- ČISTA ZABAVA – zabavni program timskega duha, ki so primerni tudi za večje skupine.

Na spletni strani TBA₍₁₎ si lahko uporabnik (podjetje) poišče najustreznejši program glede na lastne potrebe in želje. Programi so označeni glede na težavnostno stopnjo oz. njihov vpliv na posamezen vidik (šport, avantura, Vpliv na izgradnjo tima, izobraževanje) z zvezdicami, kjer 5 zvezdic pomeni, da je posamezen vidik najbolj zastopan, 1 pa najmanj.

7.2.1. Metode dela v TBA

Na spodnji sliki (Slika 3) je prikazan strateški pristop k programom izgradnje tima pri TBA.

Slika 3: Strateški pristop k programom izgradnje tima pri TBA



Vir: Prirejeno po TBA - metode dela; pridobljeno s spleta dne, 09.10.2009, <http://www.tba.si/akademija/metode-dela>.

Pri TBA so mnenja, da je potrebno gledati na programe izgradnje tima kot na neprekinjen proces, kjer timi ne nastanejo sami od sebe – temveč jih je potrebno zgraditi in neprestano nadgrajevati. Ob izvajanju programov upoštevajo lastno metodo TBP-6 (teambuilding proces v šestih korakih).

Metoda TBP-6 je strateški pristop k procesu neprestanega dela na razvoju timov, s katerimi partnersko sodelujejo. Programi so orodje za izvajanje celotnega procesa, ki zaobjema svetovanje, raziskave, mentorstvo, coaching (trenerstvo), kakor tudi izobraževanje, kako se programov izgradnje tima lotiti strateško.

Teambuilding kot proces v šestih korakih (TBP-6):

TBP-6 je ciklični proces, kjer se v šestih zaporednih korakih poizkuša izboljšati nivo učinkovitosti tima. Koraki si sledijo v naslednjem zaporedju:

1. Določitev potrebe

Program za izgradnjo tima se zgodi zaradi potrebe, ki jo tim zazna. V prvi fazi se potrebo identificira in določi konkretne cilje, ki se jih skuša doseči z izvajanjem programa za izgradnjo tima. Če ima tim kakšne strateške usmeritve, se te znotraj razvoja timskega dela, le-te tudi upošteva. Konkretno gre tu za prve sestanke in svetovanja vodstvu organizacije oz. vodji tima.

2. Pridobitev predanosti

Učinkovitost programov za izgradnjo tima se doseže le ob predpostavki, da se njegovega pomena in potrebe po njem zavedajo vsi člani tima. V tej fazi se pridobiva predanost za sodelovanje. Gre za splošno predstavitev prednosti programov za izgradnjo tima celotnemu timu, pogovoru o potrebi za izvedbo in ciljih programa ter o konkretni izvedbi samega programa, ki se ga na osnovi izkustvenega učenja uporabi kot medij ali orodje za uvajanje sprememb v timu.

3. Ocena potrebe in povratna informacija

V tej fazi se natančno določijo potrebe po izvajanju programa izgradnje tima. Gre za analizo stanja, kjer se potrdi/zavrne/spremeni potrebo, določeno v Fazi 1. Stanje lahko analiziramo s serijo intervjujev s člani tima, anonimno anketo o učinkovitosti tima oz. klime v njem. V to fazo spada tudi predstavitev rezultatov omenjenih raziskav vsem članom tima in natančno določitev ciljev izvedbe programa, s katerim se strinjajo vsi udeleženci programa za izgradnjo tima.

4. Izvajanje programa za izgradnjo tima

Gre za vodenje programa. Ne glede na določene cilje in trajanje programa, se faza razdeli na tri dele:

- **Uvodna delavnica:** glavni namen je določitev korakov za pozitivne

spremembe, določene v Fazi 3, kjer gre lahko za timske odnose, procese, vloge, vodenje, konflikte, medskupinske odnose, veščine itd. konkretni koraki vsebujejo tudi časovnico in odgovornost – kdaj in kdo bo nadzoroval uvedbo določenih sprememb.

- **Izvedba programa:** to je bistveni del programa izgradnje tima. Skozi izkustveno učenje se opravijo glavne teme določene v delavniškem delu. Ne glede na to ali gre za aktivnost v dvorani ali na prostem, je program vedno prilagojen potrebam tima; težavnost pa je dogovorjena v naprej z vsemi udeleženci.
- **Debriefing in ovrednotenje (evalvacija):** gre za moderiran proces, na katerem se prej določene potrebe in dogovorjene spremembe primerja z opazovanjem medsebojnih odnosov in načina reševanja problemov med izvajanjem programa. V tej fazi je možna uvedba zadnjih popravkov oz. sprememb, ki jih bo tim uvajal v naslednji fazi. V tem delu poteka tudi pogovor o področjih, kjer je tim uspešen in učinkovit in o področjih, kjer so še možne izboljšave. Faza 4 se konča s timskim odgovorom na vprašanje: »kako naprej?«

Vsi programi temeljijo na psihologiji izkustvenega učenja in so namenjeni uvajanju pozitivnih sprememb delovanje tima.

5. Implementacija (izvršitev) rezultatov

Implementacija (izvršitev) je v domeni vseh članov tima. Gre za uvajanje pozitivnih sprememb, za katere se tim odloči v Fazi 4 modela TBP-6, kjer se timu oz. vodji tima pomaga s svetovanjem, nadzorom nad implantacijo oz. vodenjem kratkih delavnic.

6. Ocena vpliva

Po 3-6 mesecih se pripravi ponovna ocena vpliva programa za izgradnjo tima in izvajanje sprememb delovanja tima, ki so bile določene v Fazi 4. Gre za ankete, intervjuje članov, moderirano delavnico oz. sestanek z vodjo tima. Glede na rezultate se pripravi ideja o nadaljnjem razvoju timskega dela v timu, ki lahko vpliva na ponoven zagon cikličnega procesa TBP-6 s preskokom v Fazo 1.

7.2.2. Ponudba športnih vsebin v programih TBA

PROAKTIVNI PROGRAMI

Gre za delavnice s področja izgrajevanja tima, s katerimi se tim povzpne na višjo stopnjo.

Primeri proaktivnih programov:

1. *Reševanje konfliktov:*

V dobrih timih so konflikti vsakodnevni pojav. Dobro zastavljeno timsko delo v ekipi konflikte celo spodbuja, saj lahko edino zaradi neravnovesja v komunikaciji pride do sprememb, ki jih tim želi. Konflikti pa morajo biti razrešeni takoj – še v fazi konstruktivnosti. Če prerasejo v destruktivne, je lahko za tim že prepozno.

Šport:	☆
Avantura:	☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

2. *Učinkovita komunikacija v timu:*

Praviloma so člani timov zelo različni ljudje. Med sabo komplementarni, saj s tem povečajo učinkovitost in uspešnost svojih ekip. Seveda pa različna znanja, različne osebnosti, različni načini reševanja problemov, različni načini komuniciranja, neizogibno vodijo do konfliktov. Zato moramo znati med seboj dobro komunicirati.

Šport:	☆
Avantura:	☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

3. *Zabavni program izgradnje tima z elementi OMD (Outdoor management development)*

Delavnica s področja timskega dela z nadgradnjo elementov »Outdoor management development« programov. Glede na razvitost, morebitne težave in želje tima, se postavijo cilji in strategije različnih timskih vaj. Programi se izvajajo delno v zaprtem prostoru, delno v naravi. Najkvalitetnejše se izvajajo v adrenalinskih ali doživljajskih parkih. Vsaki vaji sledi natančna evalvacija, rezultate in timske odnose se primerja z dejanskimi situacijami na delovnem mestu.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

A(TRA)KTIVNI PROGRAMI

Programi za time, ki želijo aktivno izgrajevanje tima, nadgraditi v atrakcijo. Delijo se v šest podzvrsti programov:

- lov za zakladom,
- kolesarski programi,
- tematski programi,
- motorizirani programi,
- vodni programi,
- dodatni programi.

Primeri a(tra)ktivnih programov – Lov za zakladom:

1. Skupaj bomo zmogli!

To je klasični lov za zakladom, ki vsebuje elemente orientacije, pohodništva in klasičnih aktivnosti za izgradnjo tima.

Udeleženci se po kratkem uvodnem delu podajo na premagovanje poti, označene na zemljevidu (možna je tudi uporaba GPS naprav), kjer je na zadnji točki skrit zaklad, ki ga morajo najti. Do zaklada lahko pridejo le z medsebojnim sodelovanjem in skupnimi močmi – sinergija vseh članov je namreč nujno potrebna za rešitev timskih nalog na vmesnih točkah. Na koncu je možna tudi evalvacija sodelovanja in timskega dela, ki je (oz. ni) prisotno med iskanjem zaklada.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Na kolesa v nebesa

Orientacijska timska tura z gorskim kolesom v Sloveniji ali tujini. Teren se izbere glede na fizično pripravljenost udeležencev – od popolnoma enostavnih do gorskih tur. Gre za aktivno druženje in timsko delo ob reševanju nalog na poti do zaklada.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Krst pri Savici

Kombinacija orientacije po kopnem in vodi v alpski naravi okoli Bohinjskega jezera. Po obrežjih jezera se s kanuji išče skriti zaklad, vmes se opravljajo timske naloge, ki pripeljejo ekipo do rešitve uganke in s tem do zaklada.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Pirati s Karibov

Premagati morsko pot z eno ali več jadrnicami skupaj ali v tekmovanju, odkriti več stoletij star zaklad s Kornatov, ki je skrit nekje med Izolo in Korčulo.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

5. Gaz do bogastva

Gre za pristen stik z naravo, hojo po globokem snegu in iskanju zaklada v idilični pokrajini. Pri programu se uporabljajo krplice, pohodne palice. Program je podoben klasičnemu lovu za zakladom »Skupaj bomo zmogli«, le da se izvaja v zimskem času.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

6. Podkev sreče

Podkev sreče je skrita med slovenskimi hribi in dolinami. Naloga tima je, da jo najde in si s tem zagotovi srečno prihodnost. Gre za lov za zakladom s konji.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Kolesarski programi:

1. Gorsko kolesarjenje

Hribi in kolesa sta osnovna elementa programa. Gre za aktivno in prijetno timsko premagovanje hribov in dolin po neokrnjeni naravi Slovenije ali okoliških držav. Pod vodstvom vodnika za gorsko kolesarjenje.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

2. Monster roller

Vožnja z velikim skirojem (t.i. Monster Roller). Vožnja je podobna kolesarskemu spustu. Skiroje se lahko uporablja za umirjene spuste po bolj položnih pobočjih kot tudi po zahtevnejših terenih, saj imajo velika in zelo široka kolesa, izredno trdno ogrodje ter odlične zavore.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Tematski programi:

1. Gorska vila

Zgodovinsko-etnološka učna pot »Gorska vila« skozi vsakdanjik prebivalcev jezerske doline ter tudi Gorenjske v obdobju 17. do 20. stoletja. Gre za prikaz znamenite jezerske naravne in kulturne dediščine, kjer udeleženci pomagajo planšarju pri striženju ovac ter se preizkusijo kot gozdarji pod vodstvom »golcarja«.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Kmečke igre

Udeleženci se srečajo z zanimivimi in tradicionalnimi opravili, značilnimi za gorske kmetije. Pri tem gre za spretnost pri vasovanju, skladanju drv, nošenju vode, spravljanju sena, žaganju hloda ter pobiranju krompirja.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Soški dnevnik nadporočnika Erwina Rommla

Naloga tima je v labirintu ostankov rovov, kavern in bunkerjev soške fronte odkriti, kaj se je dogajalo enoti nadporočnika Erwina Rommla v najbolj burnih dneh 12. soške bitke in kaj skrivajo manjkajoče strani poveljnikovega dnevnika. Gre za povezovanje med zgodovino 1. Svetovne vojne, zgodovino pokrajine ter povezovanje v odličen tim.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Alpski Robinzon

Udeleženci se postavijo v kožo slavnega brodolomca Robinzona in se poskušajo rešiti iz osame. Naloga tima je sestaviti splav, s katerim se odvesla proti svobodi. Gre za test ustvarjalnosti in iznajdljivosti – od projekta načrta, prek delitve vlog do produkcije končnega izdelka iz različnih materialov. Splav je potrebno splaviti in se z njim rešiti.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Motorizirani programi:

1. **ATV Quad**

ATV Quad vozila so primerna za različne programe, od umirjene podeželske vožnje do motokros prog.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. **Motorne sani**

Vožnja z motornimi sanmi do 80km/h – za ljubitelje zime in adrenalina.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. **Hovercraft**

S hovercrafti se lebdi na zračni blazini tik nad tlemi. Vožnja z njim je mogoča po vseh podlagah in terenih – led, sneg, trava, voda.. Upravljanje hovercrafta poteka s celim telesom.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Vodni programi:

1. **Rafting**

Program raftinga je primeren tako za začetnike kot aktivne športnike

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. **Soteskanje (canyoning)**

Soteskanje (canyoning) je adrenalinsko spuščanje po soteskah divjih rek, kjer se spušča skozi izklesane vdolbine v skalah, slapovih, koritih. Spust se popestri z

različnimi tehnikami, kot so plezanje, spuščanje po vrvi (abzailing), skoki ter plavanje.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

3. Hidrospeed

Hidrospeed je posebno spuščanje po rekah, pri katerem si udeleženci pomagajo z desko, na katero se med spustom naslanjajo. Potrebna oprema so tudi plavutke. Med programom pride do izraza elementih reševalnih tehnik, ki jih reševalci uporabljajo pri reševanju z divjih in nevarnih brzic.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

4. Kajak

Program spusta s kajakom na različno zahtevnih delih rek.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

5. Potapljanje

Program z elementi potapljanja.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

6. Kitebording

Kiteboarding je mlad, razburljiv, dinamičen šport, ki poteka v naravi. Združuje elemente različnih športov - deskanja na snegu, deskanja na vodi, jadranja na deski in jadrnega padalstva. Velja za enega najbolj drznih in vsestranskih športov.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Umetnost in narava

1. Fotosafari

Tim opremljen s fotoaparati, se odpravi v naravo na lov za utrinki iz življenja ljudi, živali in rastlin. Naloga tima ob koncu dneva je sestava albuma z zgodbami iz narave. Sprehod po gozdovih in travnikih, opazovanje lepega in fotografiranje pod vodstvom strokovnjaka.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

Primeri a(tra)ktivnih programov – Dodatni programi:

1. Paintball point

Paintball je uveljavljen in nadvse dinamičen ter razburljiv šport. Hitre odločitve, usklajenost ekipe in kanček adrenalina so glavne sestavine programa. Vsak udeleženec prejme zaščitno uniformo z masko ter markerjem.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Gora ni nora

Program sestavljajo ture različnih težavnosti, od enostavnih in kratkih tur do večurnih oz. večdnevni tur z abzajlingi.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Skok s padalom (Skydiving) in jadralno padalstvo (Paraglyding)

Za skok s padalom ter jadralno padalstvo je priporočljivo, da so udeleženci zdravi ter fizično in psihično pripravljene na skok.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Sankanje

Sankanje po strmi in ledeni sankiški progi. Na pobočje proge se zapelje s terenskimi vozili in po kratki psihični pripravi sledi spust v dolino.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

EKSTREMNE AVANTURE

Programi za tiste, ki jih nič ne ustavi in želijo premagati največje izzive ter s tem gradijo timski duh.

1. Ekstremni bungee jumping

Skok v globino, privezani z elastiko z višine 35m ali skok s helikopterja.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Mission is possible

Gre za posebno misijo, kjer je potrebno zavzeti objekt v katerem se skriva teroristična skupina. Okoli iskanega objekta je bojišče in zaradi nevarnih razmer, je potrebno tim pripeljati do omenjene točke s tankom. Nato sledi strategija napada. Gre za adrenalinsko kombinacijo vožnje tankov in panitballa.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Alpinizem

Program sestavljajo vodene alpinistične ture. Na poti je potrebno premagati različne izzive.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Ledeno plezanje

Program je namenjen fizično dobro pripravljenim timom pod vodstvom izkušenih strokovnjakov. Program poteka na umetni ledeni steni oz. zamrznjenih slapovih v slovenskih gorah.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

5. Preživetje v naravi

Pri programu gre za sposobnost ohranitve trezne glave v težkih razmerah in neznanih situacijah pod vodstvom izkušenega vodnika.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

6. Downhill spusti

Program downhill-a je namenjen kolesarskim navdušencem, ki so drzni in neustrašni in bi radi preizkusili svoje sposobnosti na kolesarskih poligonih.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

ČISTA ZABAVA

Zabavni program timskega duha, ki so primerni tudi za večje skupine.

1. Športne igre

Ravno na športnih igriščih, se odnosi v ekipi najnazorneje pokažejo. Gre za različne moštvene športe (odbojka, košarka, nogomet..), kjer ima vsak igralec svojo vlogo. Komunikacija, usklajenost in zaupanje so ključ do uspeha.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

2. Timska olimpijada

Pri programu gre za spoznavanje prednosti in slabosti članov tima ter obrnitev slabosti v prid. Uspeh izvira iz usklajenosti in zaupanja v timu.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

3. Teambuilding animacija

Program zajemajo zabavna tekmovanja, timske vaje, kar omogoča spoznanje sodelavcev v drugi luči.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

7.3. S.O.L. INSTITUT

S.O.L. Institut(4) je skupina strokovnjakov s področja izobraževanja odraslih, psihologije, sociologije, kadrovskega managementa in športa. Namen in vizija dela je krepiti zavest o pomenu izkustvenega učenja kot temeljnega dejavnika sprememb in razvoja na vseh področjih življenja in dela, na individualni, organizacijski, nacionalni in globalni ravni. Proaktivnost, angažiranost in aktivna udeležba, soodločanje, sprejemanje individualne odgovornosti, konstruktivna transformacija izkušnje skozi učenje in prenos v prakso, ustvarjanje pozitivne klime in primerne okolja so predpogoj za spodbudno sodelovanje.

Programi so namenjeni posameznikom, podjetjem in organizacijam, ki:

- so naklonjene učenju, pozitivnim spremembam,
- želijo izboljšati osebno učinkovitost in delovanje tima,
- cenijo medsebojne odnose,
- želijo ozavestiti svoje vedenje in vpliv le-tega na okolico,
- se zavedajo, da je zabava in sprostitvev pomemben dejavnik kreativnega in uspešnega delovanja,
- stremijo k osebni rasti na področju dela in življenja.

7.3.1. Ponudba športnih vsebin v programih S.O.L. Instituta

Programi so lahko namenjeni osebemu razvoju, trajajo od več dni do več tednov ter vključujejo manj formalnega vodenja in refleksije. Krajši, nekaj urni programi so namenjeni obravnavanju določene teme in/ali razvijanju specifičnih veščin, pomembnih za uspešno in učinkovito delovanje tima. Pri teh programih je vodenje bolj usmerjeno, refleksija pa obsežnejša in bolj poglobljena. Velikokrat potekajo v kombinaciji s predstavitvijo krajše teorije, ki jo udeleženci takoj nato preizkusijo v konkretnih situacijah.

Glede na vsebino so programi usmerjeni v:

- razvijanje osebnih in medosebnih veščin (npr. komunikacija, aktivno poslušanje, motiviranje, coaching, upravljanje konfliktov, pogajanje, reševanje problemov, kreativno mišljenje, krepitev zaupanja, planiranje, delegiranje, pretok informacij, itd.),
- vodenje in management,
- »team building« in »team bonding« za oblikovanje tima in spreminjanje procesov dela za doseganje večje učinkovitosti ter vzpodbujanje povezovanja in poglobljanje medosebnih odnosov na neformalni ravni,
- premoščanje medkulturnih razlik pri timih, katerih člani prihajajo iz različnih držav ali organizacijskih kultur,
- spreminjanje ali utrjevanje organizacijske kulture, kadar organizacija spreminja

- organizacijsko strukturo, se združuje ali se širi s kadrovskega / vsebinskega vidika,
- razvoj »učee se organizacije«, pri čemer je cilj skozi samo strukturo programa praktično in na preprost način prikazati proces učenja (neposredna izkušnja, reflektiranje oz. razmišljanje o izkušnji, ustrezno prilagajanje / spreminjanje vedenja in prenos v prakso).

Dinamika procesa gre v vrstnem redu:

- neobvezni informativni sestanek – uskladitev pričakovanj, želj in možnosti z naročnikom, kjer se ugotovijo potrebe podjetja,
- ponudba po meri podjetja – namen, vsebina, čas trajanja, kraj izvedbe in morebitne dodatne aktivnosti se oblikujejo po meri podjetja,
- poročilo z analizo tima - programi za izgradnjo tima so lahko diagnostično orodje za vpogled v delovanje, posebnosti, prednosti in pomanjkljivosti tima. Po izvedbi programa se prejme: SWOT analiza tima in predlog nadaljnjega razvoja.

Prednosti programov izgradnje tima so po mnenju S.O.L. Instituta naslednje:

- AKTIVNA UDELEŽBA: programi so načrtovani tako, da udeleženci ves čas aktivno sodelujejo in sooblikujejo proces izkustvenega učenja.
- TRAJNEJŠE POMNENJE: raziskave kažejo, da si osebe pri klasičnem formalnem načinu izobraževanja trajneje zapomnijo le 20% informacij, pri izkustvenem učenju pa kar 90%.
- ODSOTNOST NEGATIVNIH POSLEDIC: varno neformalno okolje omogoča raziskovanje in preizkušanje novih načinov delovanja in vedenja. Ob morebitnem neuspehu pri določeni nalogi, napake ne izzovejo sramu ali celo posmehovanja, temveč postanejo bogat vir učenja, brez negativnih ali gmotnih posledic.
- VPOGLED V DINAMIKO TIMA: izkustvene vaje omogočajo vpogled v strukturo in značilnosti delovanja tima.
- SAMOZAVEDANJE: posameznik pogloblja zavedanje sebe, svojih osebnostnih lastnosti, sposobnosti, veščin, interesov, timskih vlog, načina komuniciranja in interakcije z drugimi ter pristopa k reševanju problemov.
- KREPITEV ZAUPANJA: skozi skupne aktivnosti in neformalno sodelovanje, udeleženci bolje spoznavajo drug drugega, kar vpliva na ustvarjanje večje sproščenosti in povezanosti med člani tima.
- MOČ TIMA: udeleženci krepijo medsebojno spoštovanje in zavedanje pomena raznolikosti članov tima za uspešno in učinkovito delovanje pri doseganju skupnih ciljev.
- ZADOVOLJSTVO: raziskave dokazujejo visoko korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo produktivnostjo. Interaktivno učenje izboljšuje motivacijo in večja zadovoljstvo udeležencev.
- RAZVIJANJE KOMPETENC: cilj aktivnosti programov izgradnje tima je

razvijanje različnih osebnih in socialnih kompetenc (npr. komuniciranje, zaupanje, samokontrola, kreativnost, reševanje problemov, sodelovanje, upravljanje konfliktov, itd.)

Programe za izgradnjo tima izvajajo kjerkoli v Sloveniji. Za kakovosten in učinkovit program ter večjo skupinsko dinamiko poskrbita najmanj dva trenerja. Možno jih je združiti z različnimi zabavnimi in sprostitvenimi aktivnostmi – od sproščujočih aktivnosti do adrenalinskih izzivov.

Pri S.O.L. Institutu timu so mnenja, da je potrebno programe za izgradnjo tima oblikovati skupaj s podjetjem oz. organizacijo, saj ima vsaka svoje značilnosti in posebnosti, specifično kulturo ter organizacijsko in kadrovske strukturo. To so dejavniki, ki se jih upošteva v vseh fazah izobraževalnega procesa – od ugotavljanja potreb, planiranja, organiziranja, izvedbe in končne analize.

TEAMBUILDING PROGRAMI

Pri S.O.L. Institutu so mnenja, da vsaka organizacija in delovni tim potrebuje čas in primerne okoliščine za sprostitev, da »napolnijo baterije« in naberejo svežo moč ter ideje za nadaljnje delo. Tako skozi neobremenjen dan zabave in smeha, začinjen z zanimivimi aktivnostmi, sodelavci navežejo tesnejše vezi kot pa v mesecih skupnega dela v visoko produktivnem in največkrat stresnem formalnem okolju.

Domiselne aktivnosti, prepletene s timskimi vajami so po njihovem mnenju učinkovit način za:

- kakovostno druženje,
- medsebojno spoznavanje,
- krepitev medsebojnih vezi,
- izboljšanje klime,
- sprostitev in zabavo.

1. Izziv štirih elementov

Program se izvaja v dolini Soče z okolico. Gre za nekoliko zahtevnejši program z vidika fizične aktivnosti in drznosti, saj gre za skok s padalom, premagovanje belih brzic na Soči, pohod po Posočju z zaključkom hoje po preprogi žerjavice.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

2. Po sledih 1. Svetovne vojne

Program se izvaja v dolini reke Soče z okolico. Gre za nekajdnevno potepanje po

soškem gorovju in zapuščenih bunkerjih, ker se podoživlja atmosfera Soške fronte skozi prebiranje pisem vojakov. Program združuje elemente kvalitetnega druženja, narave in zgodovine.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Izziv štirih rek

Štiri dnevna vodna dogodivščina na rekah: Soča, Sava, Savinja in Kolpa. Udeleženci se vsak dan soočijo z enim karakterjem reke – od mirnih zavojev v naročju narave do penastih brzic na raftu, kajaku in kanuju.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Jadranje

Program je primeren za nagrado podjetjem z nadpovprečnimi rezultati, kot popestritev internih sestankov oz. seminarjev ali kot presenečenje poslovnim partnerjem za krepitev vezi oz. kot dokaz, da cenite sodelovanje in dobre poslovne odnose. Dolžina jadrnanje je lahko od enega do treh dni, v Slovenji ali na Hrvaškem:

- Jadralska timska regata (1 dan, tekmovanje med timi, nagrade za zmagovalno ekipo),
- Jadranje kot timski izziv (2-3 dni, vključuje osnove jadrnanje, regatno tekmovanje, zabavne timske naloge).

S programom se doseže kakovostno druženje, boljše medsebojno poznavanje in podporo, krepitev medsebojnih vezi, izboljšanje klime znotraj time ter sprostitvev in zabavo. Pri S.O.L. Institutu so mnenja, da upravljanje jadrnice lahko primerjajo z upravljanjem organizacije, saj mora posadka delovati kot ubrana ekipa – pomembno je dobro planiranje, sposobnost delovanja v kompleksni situaciji, sodelovanje tima in hitro ter učinkovito reagiranje v nepredvidljivih situacijah. Člani posadke so med seboj enakovredni, vsak pa ima svojo vlogo, zato je nadvse pomembna dobra komunikacija, medsebojno spoštovanje in timski pristop.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

5. Morski potep

Morski potep je program izgradnje tima, ki se izmenično odvija na in ob morju. Ob vsakem pristanku se v manjših timih s pomočjo zemljevidov išče orientacijske točke, kjer se izpolnjujejo različne timske naloge. Poleg kulinarčnih in vinskih degustacij so

naloge povezane z lokalnimi okoljem in znamenitostmi.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆

6. Kolesarski safari

Pri kolesarskem safariju gre za delo v manjših timih, kjer ob uporabi lokalnih zemljevidov in namigov po krožni orientacijski poti s kolesom, opravljate naloge, ki se tematsko ujemajo z značilnostmi izbrane lokacije (zabavne, ustvarjalne, logične, etnološke, športne, zgodovinske..).

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆

7. Zmajeва šifra - Skrivnost mesta Ljubljana

Vznemirljiva mestna pustolovščina, ki očara s skrivnostjo bratovščine Kazamate, varuhov starodavnega znanja – ključa do bogastva, uspeha in harmonije, ki se skriva v »Zmajeve šifri«. Bratovščina preizkuša ali ste vredni skrivnosti, zato je potrebno rešiti vse uganke in naloge ter poiskati ključ, spretno skrite v zgodbah, arhitekturi, umetnosti in simboliki starega mestnega jedra.

Namen programa:

- neformalno druženje kot nagrada zaposlenim za uspešno delo,
- popestritev poslovnega sestanka,
- presenečenje za poslovne partnerje.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

8. Lov na čarovnico

Cerknica z okolico je starodavno zbirališče čarovnic. Tim se skozi program izgradnje tima preizkuša v lovu za posebno coprnico, ki ima skrivni »napoj moči«, ki krepi timskega duha. Zaradi pretkanosti čarovnice se jo išče s kolesi po zavutih poteh, s čolni v podzemnih vodah, apetitom pri preizkušanju lokalnih dobrot in zvitostjo pri reševanju nalog.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

9. Preživetje v naravi

Program se začne s pohodom v gozd udeležencev, ki so napadeni s strani tolpe pobeglih zapornikov. Zaporniki jim ukradejo mobilne telefone ter vozilo. Udeleženci s pomočjo inštruktorja preživetja poizkusijo preživeti le z darovi narave. Program se odvija v izjemnih okoliščinah, kjer preživijo le najbolj vzdržljivi in pogumni timi.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

10. Iskanje pogrešanih

Z vsa potrebno opremo (lavinske žolne, GPS naprave, reševalni psi, prva pomoč..) se udeleženci odpravijo na reševalno akcijo. Ponesrečenca je treba najti, rešiti ter spraviti na varno. Program zrcali razmere in skupinsko dinamiko pri težkih reševalnih situacijah.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆☆

ZIMSKI PROGRAMI

1. Zimski programi za izgradnjo timskega duha – ZIMIJADA

Gre za zabavno tekmovanje v nenavadnih disciplinah, igrah in aktivnostih. Za osvojitve pokala je potrebna izvirnost, pripadnost, tekmovalnost in timski duh.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆

2. Zimski trojček

Gre za dinamično kombinacijo zimskih aktivnosti (ledeno plezanje, dirka s pasjo vprego, nočno sankanje ali krpjanje) združenih v pester in zabavni program za izgradnjo timskega duha.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

3. Naredi sanke

Kombinacija ustvarjalnosti in športne aktivnosti, kjer je potrebno v omejenem času pripraviti racionalne in kreativne sani, nato sledi tekmovalni del v spustu, slalomu in

ekipno vprego.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆

4. Zvezdanje

Program se začne z vzponom s krpljami v soju bakel, osvežitvijo na poti, nadaljuje z opazovanjem zvezd s strokovnjakom in spustom s pomočjo napihljivih sani.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

5. Grajenje snežnih skulptur

Gre za program, kjer se izraža skupna vizija tima skozi ustvarjalnost, sneg. Sneg je izvrsten medij za sprostitev in izražanje kreativnosti. Timi so postavljeni pred izziv, da idejno zasnujejo in zgradijo nove poslovne prostore prihodnosti svojega podjetja. Osnovni gradbeni material je sneg. Dopolnjuje pa ga širok nabor predmetov, katere pa si morajo timi pridobiti z uspešno opravljenimi tinskimi nalogami. Ocenjevanje komisije poteka po vnaprej določenih kriterijih, ki določijo zmagovalni tim.

Šport:	☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆

AIKIDO V POSLOVNEM SVETU

Današnji poslovni svet in delovne obremenitve pogosto predstavljajo precejšen stres za zaposlene. Pogost povzročitelj negativnega stresa so konfliktni odnosi med zaposlenimi ali med zaposlenimi in njihovimi strankami. Zdrava mera stresa deluje lahko deluje vzpodbudno ter pomaga pri preseganju domnevnih omejitev in zmogljivosti.

Kadar pa je stresnih dejavnikov preveč in jih ne moremo več obvladovati pa učinek negativnega stresa lahko vodi v posameznikovo slabo razpoloženje, razdražljivost in konfliktnost, absentizem, upad delovne učinkovitosti in elana. Zaradi konfliktnih odnosov med zaposlenimi prevlada negativna delovna klima, ki zavira ustvarjalnost in učinkovitost posameznikov, timov ter celotnega podjetja.

Pri S.O.L. Institutu so mnenja, da ko stvari uidejo izpod nadzora, se je potrebno ustaviti in začeti zadeve reševati takoj, preden se stanje še poslabša. Še koristneje pa je, da delujemo preventivno in se naučimo primernih metod in tehnik, s katerimi

obvladamo stres in konflikte ter jih iz rušilne znali preusmeriti v ustvarjalno energijo.

Aikido je japonska neagresivna borilna veščina in način osrediščanja osebne moči, s pomočjo katere si kot v zrcalu lahko ogledamo in izboljšamo svoje delovanje in vedenje, s tem pa medosebne odnose.

Gre za način vzpostavljanja harmonije s pomočjo sil in principov narave. Pri aikidu ne gre za tekmovanje, temveč za pot osebnega razvoja. Namenjen je ljudem, ki si iskreno želijo izboljšati sebe in svoje delovanje v medosebnih odnosih.

Delavnice izvajajo samostojno ali jih kombinirajo s širšimi teoretičnimi izhodišči, tako postanejo odlična dopolnitev internih izobraževanj, poslovnih dogodkov (npr. sestanki prodajne ekipe), konferenc, strokovnih srečanj ali poslovnih sestankov.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

7.4. LIFETREK – PROGRAM ZMAGOVALEC.SI

Zmagovalec.si (5) je program podjetja Lifetrek d.o.o., kjer izvajajo poslovne programe namenjene podjetjem in drugim poslovnim skupinam. Namen programov je dvig motivacije zaposlenih, oblikovanje komunikacije, organizacija poslovnih srečanj, motivacijskih potovanj - gre predvsem za doseg visokega nivoja ustvarjalnega potenciala posameznika in za oblikovanje visoko motiviranega moštva. Programi so strokovno načrtovani in vodeni. V procesu treninga se udeleženci srečajo s spektrom novih izkustev, spoznajo sebe in ostale v interakciji z okoljem. Večji del programov izvajajo v sožitju z naravo v bližini urbanega, kar omogoča konferenčno dejavnost, kulinarične presežke in namestitvev.

Usposabljanja za izgradnjo tima in timskega duha temeljijo na presenečenju in doživetju in tako po meri podjetja organizirajo avanturistična potovanja, izlete, safarije in trekinge kot moderno strateško orodje za povečanje produktivnosti in poslovnih rezultatov. S takšnim usposabljanjem povečujejo medsebojno komunikacijo v timu, kar je posledica velike mere presenečenja in delovanja na nepoznani lokaciji.

Pri Lifetreku menijo, da so ključne koristi programa naslednje:

- povečanje produktivnosti in učinkovitosti,
- dvig ustvarjalnega potenciala,
- izkušnja premagovanja raznovrstnih situacij,
- reševanje konfliktov,
- odprta komunikacija,

- zavedanje odgovornosti,
- efekt presenečenja,
- vzajemno zaupanje,
- »tim spirit« vzdušje (izgradnja timskega duha).

PROGRAMI ZA IZGRADNJO TIMA

Pri Lifetreku so prepričani, da čudežni trenutki pogojujejo izjemne rezultate. Spremembe pa so pogoj za visok nivo motivacije in delavne vneme. S programom za izgradnjo tima se pripomore k uspehu za doseg želenih ciljev med zaposlenimi. Programi so usmerjeni k aktivnemu doživetju, ki temelji na visokem nivoju presenečenja. Temelj programov je skrbno izbrana aktivnost, lokacija, strokovno vodenje, presenečenje in brezhibna izvedba. Programi so visoko izkustveni in v kar največji meri pustolovski.

1. Pobeg v naravo

Gre za prvinski dogodek izgradnje tima, saj gre za dva ali več dnevni treking. Za gibanje se koristijo različne oblike od hoje, kolesarjenja, vožnje s kanujem po reki ali morju pa do jahanja in ostalih zadev. Treking je zasnovan tako, da se opredeli točno določen cilj, pripravi vso potrebno opremo ter načrt gibanja in mesto za prenočitev. Doživetja na trekingih so za udeležence večinoma zelo čustvena, saj so presenečeni nad prvinskostjo gibanja, hranjenja in bivanja v naravi. Namen treking je predvsem dvig ustvarjalne in s tem življenjske energije na račun intenzivnega doživljanja okolice ter delovanja ekipe v različnih, nepoznanih situacijah. Vsak posameznik v ekipi prispeva svoj del za homogenost in doseg cilja, ki je povratek nazaj v urbano okolje.

Lifetrek izvaja različne vrste trekingov:

- pohodni trekingi v Triglavskem narodnem parku,
- pohodni trekingi v Kočevskem gozdu,
- kolesarski treking po Pohorju,
- »multi« aktiven treking od izvira Soče do Štanjela na Krasu,
- treking na konju v Istri.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

2. TreeClimb – Strategija na drevesih

Pri spretnostnem programu na drevesih ali plezanju po drevju gre za sredstvo razvoja spretnosti, timsko strategijo in novo izkušnjo. Skupek spretnostnih nalog na drevju, v gozdu, učinkuje na premagovanje psiholoških zavor, krepi zavestno odločanje moštva v nenavadnih situacijah ter krepi timski duh.

Program se izvaja na treh nivojih:

- Osnovni trening (2 – 4 ure)
- Poglobljen trening (2x 3 – 4 ure)
- Trening program (5x 3 – 5 ur, 60 dni)

Na treningih udeleženci prejmejo celotno tehnično opremo, osnovna strateška navodila, navodila glede varnosti in uporabe pripomočkov, okvirni scenarij in vse ostale informacije za formiranje taktike. Trening vodijo inštruktorji, ki udeležence podajo vse potrebne informacije ter skrbijo za potek in varnost. Strategija na drevesih je program, ki je izrazito usmerjen na timsko – strateško delo.

Pozitivni učinki programa so:

- spretnost in moštvena taktika,
- odličen trening moštva, kjer je komunikacija bistveni del pri strateških odločitvah tima,
- učenje novih veščin in s tem pridobljena nova izkušnja,
- opravljajo se naloge poguma in samokontrole.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆☆

3. Indijanska avantura

Pri programu gre za prvinski motivacijski dogodek, prepleten z vzdušjem »starega« severno-ameriškega zahoda. Udeleženci, razdeljeni v skupine, prejmejo scenarij v obliki navodil iskanja, postavljanja in beleženja naloge. Za nalogo je potrebno poiskati tipije (indijanske šotore), jih postaviti, narediti totem, ki varuje ekipo pred nadnaravnimi silami. V nadaljevanju ekipa zakuri ogenj (brez vžigalic, vžigalnikov..). vseskozi ekipa beleži potek naloge in na koncu izdelava album dogodka.

Ekipe se pri Indijanski avanturi srečajo z dinamično nalogo, kjer je za uspeh potrebna homogenost, precejšnja mera spretnosti ter kreativnosti.

Pozitivni učinki programa so:

- sodelovanje moštva in s tem gradnja zaupanja in boljših medsebojnih odnosov,
- orientacija v nepoznanem okolju,
- iznajdljivost posameznikov in ekipe,
- strateško odločanje in izdelava taktike,
- druženje, sprememba in sprostitev zaposlenih v prijetnem okolju.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Cirkusant – žongler

Žongliranje je cirkusantska spretnost, polna dinamike, cirkuških pripomočkov, ognja in zabave. Cirkusantska žonglerska delavnica je motivacijski program in je prvovrstna timska izkušnja. Cirkusanti imajo izredno sposobnost predstave in komunikacije s publiko. Udeleženci se srečajo z raznovrstnim žongliranjem, številnimi rekviziti in širokim spektrom spretnosti.

Pozitivni učinki programa so:

- timska izkušnja (zaupanje med udeleženci, iznajdljivost posameznikov in ekipe)
- naloge, ki spodbujajo ustvarjanje, kreiranje, veselje in zabavo s posebnimi pripomočki.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆

5. Z močjo vetra

Timsko jadranje je enkratno sredstvo, da se udeleženci soočijo s pomembnimi taktičnimi odločitvami, ki vplivajo na uspešno tekmo z razburkanim morjem, vetrovi in tekmeči. Na jadrnici so udeleženci daleč stran od vsakdanjih poslovnih ciljev – so del moštva, ki ima nalogo, da se znajde na bolj ali manj vetrovnem morju. Pomembno je, da zaposleni delujejo kot moštvo, da najdejo najboljšo linijo preko valov, da imajo taktično najboljše poteze in da pridejo najhitreje na cilj.

Namen programa:

- sprejemanje hipnih, taktičnih odločitev na vodi,
- izredno visoko izraženo sodelovanje celotnega moštva,
- presenečenje, orientacija v prostoru, prilagajanje in spretnost,
- korporativni ugled podjetja.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

6. Team Abzailing

Spuščanje po vrveh, hoja po vrvi ograji čez deročo strugo reke, spust po vrvi s škripcem (»flying fox«, ang.) so le eni izmed manevrov, ki jih preizkusijo udeleženci programa. So odlična oblika za spopad s samim seboj ob podpori moštva.

Namen:

- s pomočjo spretnosti in orientacije v prostoru udeleženci razvijajo osebni potencial kot del moštva,

- adrenalinsko presenečenje in povečana osredotočenost v krizni situaciji (zahtevnost se prilagodi skupini in zahtevam),
- premagovanje strahu in določena mera tveganja.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆
Izobraževanje: ☆☆

7. Foto program za izgradnjo tima

Soočenje z odmaknjenimi predeli s konkretno zastavljeno fotografsko nalogo pod budnim očesom fotografskega strokovnjaka Matevža Lenarčiča je posebna oblika ustvarjanja v okolju s sinergijo ekipe za doseg cilja. Gre za program, kjer udeleženci s fotografskim aparatom odkrivajo, iščejo in beležijo utrinke, kar pa zahteva orientacijo v prostoru, primerne taktične odločitve in veliko mero iznajdljivosti. Gre za timski nalogo z obilo resnega dela in sproščenega ustvarjanja.

Namen:

- S pomočjo spretnosti in orientacije v prostoru razvijamo osebni potencial in moštveno raziskovanje.

Šport: ☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

8. Hip navzgor in hop navzdol

Alpinisti, plezalci in gorniki dobro vedo, da se vzpon nikoli ne konča na vrhu temveč na tleh.

Namen:

- s spretnostjo, taktiko in orientacijo razvijamo osebni potencial,
- povečana osredotočenost in koncentracija,
- premagovanje strahu in določena mera tveganja.

Program sledi zaporedju:

- 1.) Priprava na aktivnost,
- 2.) Vzpon na vrh stene (objekta) po plezalni smeri,
- 3.) Prečenje stene (objekta) do izhodišča za spust,
- 4.) Spust po vrvi z vrha stene (objekta) na tla.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

9. Trenta Active

Edinstven trening zaposlenih, ki temelji na pravih situacijah in srečanju z novo izkušnjo. Učinkovita in ciljno usmerjena metoda treninga za razvoj človeških potencialov in motiviranje ljudi. V sodobnem pristopu izkustvenega učenja in treninga gre za enega najučinkovitejših situacijskih treningov, ki prebudi potencial in ustvarjalnost.

Udeleženci treninga prevzamejo popolno odgovornost za strategijo in kreiranje rešitev. Naloge so kompleksne, dinamične in temeljijo na nepoznatih situacijah v okolju, ki je izredno vzpodbujajoče. Zaposleni se srečajo z raznolikim izborom možnosti za rešitev, uporabo številnih predmetov in rekvizitov ter so v celotnem procesu treninga aktivni

Namen:

- vzpodbuditi strast in željo pri zaposlenih,
- dvig motivacije,
- razvoj in odpiranje potencialov,
- razvijanje osebne in timske vizije,
- razvijanje pripadnosti in zaupanja
- razvoj kreativnosti.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

10. Gozd Adrenalina

Gre za program na visokih elementih adrenalinskega parka v neokrnjeni naravi skrivnostnega gozda pod Blegošem. Program je kombinacija različnih elementov na višini, mega gugalnice in prvinskega okolja.

Pozitivni učinki programa:

- spretnost in moštvena taktika,
- odličen trening moštva,
- komunikacija in strateške odločitve,
- učenje veščin,
- nova izkušnja,
- naloge poguma in samokontrole,
- prilagodljiv program,
- posebna lokacija.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

11. Nora dirka

To je program pol športnih aktivnosti, spretnosti in moštvenega duha, kjer se udeleženci borijo do konca brez milosti. Gre za naloga, kjer je v čim krajšem času potrebno premagati traso polno presenečenj in pustolovščine. Na koncu pa velja le rezultat popolne ekipe z vsemi tekmovalci na cilju. Nora dirka je program sestavljen iz različnih športnih panog in ostalih spretnosti: hoja – tek, vožnja z raftom, prehod reke preko brvi, splavarjenje, spust po vrvi, plezanje, kolesarjenje, orientacija v okolju in drugo.

Namen:

- s pomočjo taktike, spretnosti in orientacije razvijajo udeleženci osebni potencial in moštveni duh,
- presenečenje,
- izredno velika je vloga posameznika v moštvu,
- tekmovanje.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

PROGRAMI / DOGODKI ZA IZGRADNJO TIMSKEGA DUHA

Gre za motivacijske programe za podjetja, ki temeljijo na ustvarjalnem pristopu, sproščenih aktivnostih in kjer se ustvarja moštveni duh. Programi so namenjeni dvigu motivacije zaposlenih s preprostimi dogodki na prostem. Z raznovrstnimi spretnosti in aktivnostmi se premagujejo različno zahtevne ovire ter se sproščeno odloča o korakih za doseg cilja.

1. Spust v izvir reke - canyoning

Soteskanje je spust v neokrnjene pritoke rek oz. rečne soteske in korita. Je atraktivno športno-rekreacijsko doživetje polno različnih vrlin: od spuščanja po vrvi, do skakanja v tolmine, drsenja po strugi. Je pa tudi raziskovanje in nepozabno doživetje v neokrnjenem svetu. Soteskanje vsebuje elemente in znanje iz različnih področij: gorništvu, plezanja in plavanja. Primerno je za vsakogar, ker so lažje – precej enostavne soteske – in tudi zahtevnejše, predvsem daljše soteske, kjer je potrebno nekaj več fizične moči, koordinacije in prijemov na vrvi. Program je primeren za vsakogar, ki zna plavati in ki je v vsakdanjem življenju vsaj malo aktiven, poteka pa pod usposobljenim vodnikom.

Namen:

- s pomočjo intenzivnega doživetja razvijemo orientacijo v okolju, delo v skupini in

spretnost.

- prilagoditev na presenečenja.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Bindu – ples po ognju

Bindu ples je izredno učinkovita starodavno motivacijska metoda v neposrednem stiku z naravnim virom energije, ki pripomore k učinkovitejšemu izpolnjevanju vsakodnevnih obveznosti ter nekoliko drznejše udejanjanje osebne in poslovne vizije. Telo se tudi hitreje regenerira in posledično lahko izginejo različne zdravstvene težave. Poveča se samozavest, kar omogoča lažje ločevanje pravih problemov od umišljenih, svoj čas začnejo udeleženci programa racionalneje in učinkoviteje uporabljati. Z intenzivnim doživetjem pri soočenju z neznanim izboljšajo notranje sodelovanje v skupini, razvijejo energijo, pridobijo pogum in moč, zato lažje delujejo v timih in učinkoviteje udejanjajo zastavljene cilje.

V sodobnem tempu življenje, polnem hitrih sprememb, se zaposleni velikokrat znajdejo v situacijah, ki se jim zdijo nepremostljive. Po zaključku seminarjev Bindu & TNT motivacijskega plesa, udeleženci velikokrat ugotavljajo, da so odpravili občutek nemoči, strahu in tistega, kar jih je oviralo, da so storili korak naprej.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

3. Avantura na Smaragdni reki

Izkušnja na Smaragdni reki je izlet, ki vključuje najlepše poglede na Julijske Alpe in doživetje edinstvene pokrajine. Poleg tega se udeleženci podajo na izkušnjo soteskanja v enem najlepših kanjonov v Sloveniji – Fraterca ter sledi še rafting na Soči z odličnimi piloti in nepozabno vlogo v moštvu.

Namen:

- z aktivnim dogajanjem doseči dobro vzdušje ekipe in dodatno motivacijo,
- z aktivnostmi doseči pozitivno timsko vzdušje in razvoj spretnosti.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

4. Med morskimi volkovi

Morski kajak je aktivnost, ki temelji na popotniškem veslanju. Je enkratno sredstvo za raziskovanje morske obale in spretnost, kjer pride do izraza koordinacija, ravnotežje

in orientacija v prostoru.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆
Izobraževanje:	☆☆

5. Ježa v Triglavskem narodnem parku

Program je sestavljen iz umirjene ježe v kotičkih triglavskega parka pod strokovnim vodstvom.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆

6. Zmajeva skrivnost

Motivacijski dogodek Zmajeva skrivnost se dogaja v središču Ljubljane – temelji na legendi o pošasti, ljubljanskem zmaju. Ekipe se na dogodku srečajo z dokaj zapletenim scenarijem, ki jih sili v aktivno avanturo v mestnem središču Ljubljane. Urbana avantura se prične pri Tromostovju in konča na Ljubljanskem gradu. Ekipe za uspeh koristijo različne vire informacij, ki jih srečujejo na poti; od vratarjev, prodajalcev, knjižničark, napisov na hišah, spomenikih, do branjevk na tržnici in mestnih restavracij – tako so udeleženci primorani vzpostaviti komunikacijo s prebivalci Ljubljane.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

7. Kdo je ukradel Tartinijevo violino?

Aktivno doživetje skozi skoraj pozabljene igre, komunikacijo z lokalnim prebivalstvom, kulturo in zgodovino mesta ter kulinaricnimi presežki. Piran je edinstveno mesto, s prijetno jadransko klimo, arhitekturo, odlično kulinariko, zanimivo zgodovino in domačini. Je odlična lokacija za nenavadno urbano doživetje . Program se začne na ladji in je zasnovan tako, da skozi aktivne in kreativne naloge udeleženci doživijo »srce« mesta, kulturo in zgodovino, se spoznajo s kulinariko in starimi primorskimi igrami za »kratkočasenje«.

Pozitivni učinki programa:

- orientacija v prostoru in sodelovanje ekipe,
- odlična motivacija za moštvo,
- velik raziskovalni potencial,
- presenečenje, veselje in zabava.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

8. Iskanje potopljenega zvona

Iskanje potopljenega zvona je dogodek, ki je osredotočen k aktivnemu doživetju skupine in izkušnja spoznanja z Bledom. Dogodek temelji na legendi o izgubljenem zvonu, ki je ena redkih, a močno povezana z jezerom na Bledu ter edinstvenim otočkom v Sloveniji. Program je tudi dobro dopolnilo k konferencam in poslovnim srečanjem.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

Slika 4: Pogled poteka poti programa "Iskanje potopljenega zvona na Bledu"



Vir: Zmagovalec.si, pridobljeno s svetovnega spleta dne, 09.10.2009,
http://www.zmagovalec.si/programi_za_podjetja/team_spirit_bled.html

9. Na kanujih v Benetkah

Benetke so biser severnega Jadrana, kulturna prestolnica in kraj, ki na leto sprejme več milijonov obiskovalcev. Program je zasnovan tako, da se udeleženci odpravijo v srce mesta v kanujih in morskih kajakih.

Pozitivni učinki programa:

- orientacija, sodelovanje in izziv,
- odlična motivacija za moštvo,

- nova izkušnja, veselje in zabava.

Šport:	☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆
Izobraževanje:	☆☆

10. Solinarska preizkušnja

Aktiven program v krajinskem parku Sečoveljske soline, kjer gre za kombinacijo preteklosti in modernega pristopa in razmišljanja.

Gre je motivacijski program, ki temelji na posebni lokaciji in učinkovitih nalogah povezanih s tradicijo in prav tako modernim.

Pozitivni učinki programa:

- nova izkušnja v prijetnem in posebnem okolju,
- vzbudbuda strasti in želje pri zaposlenih,
- dvig motivacije zaposlenih,
- razvoj kreativnosti in inovativnega razmišljanja,
- razvijanje timskih veščin,
- sprostitvev in pobeg iz urbanega.

Šport:	☆
Avantura:	☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆
Izobraževanje:	☆☆

ZIMSKI PROGRAMI

V Lifetreku (5) so mnenja, da je zima primerna za motivacijske dogodke in treninge z veliko mero unikatnosti, timske sinergije in presenečenja. Posebej v kombinaciji z izkušnjo v naravi, gostoljubnostjo udobne nastanitve ter v izobilju odlične kulinarike.

1. Zimska kreacija

Gre za dogodek doživetja v divjini v zimskem času. Udeleženci se seznanijo s krpljami ter sodelujejo pri izgradnji igluja, kjer ob uspešnem poteku programa tudi prenočijo.

Namen:

- s pomočjo intenzivnega doživetja predstavimo orientacijo v okolju, delo v timu in spretnost.

Šport:	☆☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

2. Huski avantura

Številni narodi na severu našega planeta za gibanje v trdi in dolgi zimi koristijo sani. Tisti bolj moderni uporabljajo motorne sani, drugi pa si pomagajo s huskiji, aljaškimi malamuti ali karibuji. Gibanje je za večino prebivalcev v odmaknjenih krajih eksistenčnega pomena.

Vožnja z vpreženimi sanmi, ki jih poganja močan in popoln kolektiv huskijev je nepozaben doživljajski dogodek.

Namen:

- nova izkušnja, presenečenje in sproščeno vzdušje v zimskem okolju.

Šport: ☆
Avantura: ☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆

3. Plezanje po ledeni kocki

V zimskem obdobju, pri nizkih temperaturah zamrzne velika večina rečnih pritokov, ki so enkratni poligon za plezanje po ledu. Plezanje v ledu je zanimiva in pestra oblika aktivnosti v zimskem času. Aktivnost, ki je primerna za vsakogar, vključuje v akcijo celotno moštvo; raziskovanje gibanja v vertikali. V idiličnem ambientu se vzpostavi tekmovalno vzdušje s sproščenim in bučnim spodbujanjem.

Šport: ☆☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

4. Reševalna akcija

V zimskem času nas lahko plaz snega preseneti marsikje in rešitev za zasnežene je samo hitro in strokovno reševanje. Doživljajski program izgradnje tima je simulacija prave akcije na terenu. Skupina se spozna z osnovami o nevarnosti snežnih plazov, z opremo ter s taktiko in pravili reševanja.

Namen:

- intenzivno delo v skupini, spretnost ekipe za akcijo,
- orientacija v okolju,
- nova izkušnja in presenečenje.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆☆

5. Zimska Olimpijada

Zima je prava za različne vragolije na snegu. Od športno obarvanih do kreativnih

nalog v zimskem duhu. Olimpijada je dogodek z drugačnimi aktivnostmi in dobro mero ustvarjalnosti. Udeleženci se srečajo z raznovrstnimi situacijskimi in športnimi nalogami v zimskem okolju. Prav tako se ekipe spoznajo s timsko dinamiko in spektrom ustvarjalnih momentov. Naloge so dinamične, »življenjske«, zanimive in zabavne: spust s snežnim raftom, krpljanje, zimsko lokostrelstvo, "gumišlaufanje," hokej z metlami...

Program Zimska olimpijada je usmerjen k novi izkušnji, zabavi, sproščenemu timskeemu sodelovanju in doživetju. Gre za tekmovanje ekip v raznovrstnih nalogah za glavno nagrado na Olimpijadi zimskih športov.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆

6. Gradimo sanke

Ustvarjalna delavnica, kjer zgradimo zimsko prevozno sredstvo - sanke. Pri tem pride do izražanja spretnosti in kreativnih potencialov.

Udeleženci na zimsko obarvanem dogodku izdelajo sanke. Glede na raznovrsten material, ki je na voljo, pripravijo načrt in določijo sestavne dele ter v nadaljevanju sestavijo uporabno prevozno sredstvo za vožnjo po snegu.

Delavnica je visoko ustvarjalna timska izkušnja, polna dinamike in tekmovalne atmosfere. Na koncu delavnice sledi predstavitev izdelka in preizkušnja sank – tekmovanje ekip za veliko sankiško nagrado.

Šport: ☆☆☆
Avantura: ☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

7. Iskanje eskimskega zaklada

Program narekuje aktivno in timsko delo ekipe, kjer je pomembna izvedba strateških nalog. Ekipa dobi informacijski paket in se seznanja s strategijo ter navigacijo. Scenarij je izviren in udeležence napelje k kreativnemu razmišljanju, strateškim rešitvam, orientaciji v prostoru in timskeemu sodelovanju.

Iskanje zaklada je program, ki je za udeležence presenečenje, predvsem zaradi situacijskih momentov in nove izkušnje. Udeleženci se počutijo kot raziskovalci in se odlično zabavajo.

Šport: ☆☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

7.5. CREATOOR

Pri podjetju Creatoor nudijo vodene programe za izgradnjo tima, ki temeljijo na izkustvenem učenju ter razvoju posameznika in tima kot celote. Na delavnicah udeleženci spoznavajo sebe, svoje kompetence, možnosti in priložnosti za izboljšave in se učijo skozi izkušnjo. Programi so namenjeni podjetjem, ki želijo svoje time nagraditi z družabnim dogodkom, katerega glavni namen je druženje, povezovanje udeležencev tima.

Cilji programov izgradnje tima:

- člane tima navdahniti s svežim delovnim elanom,
- poglobljanje dobrih medsebojnih odnosov,
- večanje pripadnosti podjetju.

Programi so sestavljeni iz različnih modulov in se v grobem delijo v dva sklopa:

- TIMSKI IZZIVI
- ŠPORTNE AKTIVNOSTI

TIMSKI IZZIVI

Pri Creatoorju so mnenja, da je potrebno upoštevati želje in interese udeležencev, zato spodbujajo vodje, da se posvetujejo s timom ter najdejo skupno rešitev. S tako potezo dosežejo dva cilja in sicer udeleženci med aktivnostjo uživajo ter tako timu zvišujejo pripadnost.

1. Pot izzivov

Program je sestavljen iz več vrst izzivov in predstavlja simulacijo delovnega okolja. Pokriva problematike iz področja komunikacije, zaupanja, soočanja z izzivi, sprejemanja pravil, vodenja, načrtovanja, pripadnosti in motivacije. Vaje se medsebojno navezujejo in povezujejo, zahtevnost se tokom izziva stopnjuje. Timi se srečajo z naslednjimi nalogami:

- minsko polje,
- deroča reka,
- pajkova mreža,
- izziv slepote..

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

2. Reševalna akcija

Reševalna akcija je tematsko obarvan program, ki vsebinsko simulira situacijo

naravne nesreče in reševanja preživelih. Tim dobi nalogo reševanja dveh ponesrečencev izpod ruševin. Program zajema delo z lavinsko žolno, GPS sistemom ter šolanim psom za reševanje izpod ruševin. Potek programa ni zasnovan zgolj na fizičnih aktivnostih, temveč je potrebno pokazati veliko mero kreativnosti pri reševanju preživelih in timski pristop. Vaje si sledijo z naglico in zahtevnostjo tako, da je potrebno učinkovito timsko delo in dobra komunikacija. S takim pristopom dobijo udeleženci občutek pripadnosti in soodvisnosti.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆☆

3. Lov za zakladom

Koncept je razdeljen na posamezne sklope iger, ki udeležence med seboj povežejo, sprostijo, predvsem pa vzbudijo zdravo mero tekmovalnosti med posameznimi skupinami. Ker imamo ljudje različne sposobnosti oz. so nekateri boljši na fizičnem drugi pa na miselnem področju so zajeti vsi sklopi, ki bodo pripomogli k uvidu, da je potrebno vedno izkoristiti potencial posameznika.

Šport: ☆☆☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆☆☆

4. Olimpijske igre

Olimpijske igre so zasnovane na konceptu tekmovanja v različnih igrah med skupinami. Udeležence so na začetku razdeljeni v skupine, ki so formirane tako, da osebe, ki se vsakodnevno srečujejo na delovnem mestu niso skupaj, saj se želi doseči večjo povezanost članov ter soodvisnost ekipe. Pomen olimpijskih iger je v povezovanju, veselju in zadovoljstvu tako posameznikov, kot celotnega tima. Igra ponuja človeku možnost, da svoje sposobnosti, znanje, pogum in voljo preizkusi v odnosu ali tekmovanju z drugimi. Izmenjava pogojuje negotovost izida.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆☆☆
Izobraževanje: ☆☆

5. Igre brez meja na snegu

Kombinacija aktivnosti in iger, ki se odvijajo na snegu. Ob pomoči trenerjev ter najrazličnejših pripomočkov lahko postane nora dogodivščina.

Šport: ☆☆
Avantura: ☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima: ☆☆☆
Izobraževanje: ☆

6. Poslovna šifra

Poslovna šifra je dinamična popestritev poslovnega srečanja oz. samostojni celodnevni dogodek. Zasnovana je kot sklop nalog, ki jih rešujejo na poti izzivov. Program je zasnovan na ideji Da Vincijeve šifre. Vsebina nalog temelji na praktičnih in teoretičnih znanjih iz različnih področij ter je oblikovana v zgodbo.

Sorodni programi poslovne šifre so:

- Ljubljanska šifra – udeleženci bodo v stalni napetosti križarili po Ljubljani in na interaktiven, zabaven način spoznavali njene skrite značilnosti in lepote,
- Piranska šifra – odkrivanje znamenitih kulturnih in naravnih točk je zapeljano v okvir zgodbe, znotraj katere udeleženci s svojo lastno iniciativo odkrivajo veličino slovenskega primorja.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

7. Jamski trekking

Gre za program, ki popelje udeležence v globine podzemnega sveta treh najbolj znanih slovenskih jam: Pivka, Črna in Postojnska jama.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

8. Orientacijsko tekmovanje

Program je sestavljen iz dveh delov, ki se lahko izvajajo podnevi ali ponoči:

- teoretični del: spoznavanje orientacije, branje kart, ostale informacije,
- praktični del: tekmovanje med različnimi timi.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

9. Preživetje v naravi

Program je široko razvejan ter zajema vse vrste znanja: od uporabe rastlin, poznavanje živali, veščina lova, naravne medicine, izdelave in uporabe primitivnega orožja in orodja, izdelava pasti itd.. združeno z tehniko preživetja. Udeleženec razvije sposobnost razumevanja zakonov neokrnjene narave, pripravljen je na soočenje z nepredvidljivimi situacijami v vsakdanjem življenju in poslovnem svetu. Program vodi izkušeni inštruktor.

Šport:	☆☆☆☆
Avantura:	☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

10. Ples po ognju

Ogenj ima moč, energijo in subtilno inteligenco, da v neposrednem stiku s človekom uniči vse, kar mu ni bilo dano z rojstvom. Dviga čustveno inteligenco, človeku daje pogum in možnost, da ponovno postane kreator svojega lastnega življenja. Na eno ali večdnevni delavnici lahko udeleženci spoznajo, da je današnji človek utrujen ali bolan zato, ker skozi njegovo glavo potujejo kaotične misli. Z njimi si je vsak posameznik sam skreiral svoje telesno počutje. S plesom po ognju dobijo udeleženci možnost, da v njih izgori vse, kar ni čisto, določene fizične ali psihične deformacije, zablode, pomanjkanje energije in bolezni. Človek postane v stiku z ognjem popolnoma prazen, čist in svoboden.

Namen programa:

- dodaten vir energije,
- samozavest in sposobnost soočanja s konfliktnimi situacijami,
- kreativnost in pogum,
- produktivnejši odnosi v podjetju,
- pristnejši partnerski odnosi,
- izboljšanje zdravstvenega stanja,
- radost, srečo in igrivost.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆☆☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆☆☆

11. Kraška dogodivščina

Gre za program, kjer so udeleženci postavljeni v vlogo vinogradnikov in s tem postavljeni pred izziv, ki zahteva določeno mero kreativnosti in ustvarjalnosti. Program poteka skozi različne naloge, kjer poskušajo udeleženci ustvariti vino. Nekatere izmed nalog so: obiranje trte, prenašanje grozdja, mečkanje grozdja v sodu.. Strokovna komisija oceni končni izdelek.

Šport:	☆☆
Avantura:	☆☆
Vpliv na izgradnjo tima:	☆☆☆☆
Izobraževanje:	☆☆

ŠPORTNE AKTIVNOSTI

Pri Creatoorju so mnenja, da je potrebno pri izbiri športne aktivnosti upoštevati letni čas. Vsaka aktivnost vsebuje stopnjo zahtevnosti tako, da jih je mogoče prilagoditi starosti in zmožnostim posameznikov.

Ponujajo naslednje športne aktivnosti:

- paint ball,
- rafting,
- veslanje s kajaki ali kanuji,
- canyoning oz. soteskanje,
- hydrospeed,
- jadranje,
- lokostrelstvo,
- jahanje,
- vožnja z Lada Niva jeepi,
- absailing oz. spuščanje z vrvjo,
- flying fox,
- športno plezanje,
- ledeno plezanje,
- snežni rafting,
- nočno sankanje,
- vožnja s pasjimi vpregami,
- polet z balonom,
- jadralno padalstvo,
- tandemsko jadralno padalstvo,
- tandemsko letenje s padalom,
- letenje z jadralnim letalom,
- pohodništvo,
- kolesarjenje,
- višinski poligon...

8. TRENDI RAZVOJA ŠPORTNIH PROGRAMOV NA PODROČJU POSLOVNEGA TURIZMA

Iz analize je razvidno, da je slovenski trg poslovnega turizma (in posledično ponudba programov za izgradnjo tima in timskega duha) dobro razvit. Ponudba je zelo raznolika, tako da lahko praktično vsako podjetje najde program, primeren lastnim zaposlenim in njihovim željam ter znanjem.

Športni programi so intenzivno se razvijajoč segment poslovnega turizma. Tako lahko najdemo obilo nezahtevnih športnih vsebin, nekateri programi pa vsebujejo tudi športne vsebine za ljudi s posebnimi športnimi znanji (npr. spust z gorskimi kolesi). Ob širitvi raznolike ponudbe na trgu je pomembno zavedanje, da le unikatni programi, ki dajejo poudarek novim izkušnjam ter programi, ki bodo prilagojeni vsakemu posameznemu timu lahko doprinesejo visoko stopnjo motivacije in zadovoljstva.

Programi za izgradnjo tima in timskega duha so tudi odlično orodje promocije za podjetja, saj zagotavljajo svež in nevsiljiv pristop ciljnim javnostim in se tako ločijo znotraj medijske poplave oglaševanja. Podjetje si zagotovi celostno komunikacijsko strategijo, ki odraža njihovo delovanje, vizijo in poslanstvo. Gre za pomembno tržno komunikacijsko orodje, katerega osnovni namen je srečevanje ljudi. S takim pristopom ustvarja podjetje pozitivne informacije o sebi in tako usmerja pozornost nase ter na svoje produkte in storitve.

V splošnem lahko v prihodnosti pričakujemo razvoj segmenta v naslednje smeri.

- **Podjetja se bodo vse bolj posluževala programov za izgradnjo tima in timskega duha za lastne zaposlene.**
Podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti motivacije svojih zaposlenih. Zaradi tega bodo podjetja v prihodnosti vse več vlagala v svoje zaposlene, delno tudi preko programov za izgradnjo tima in timskega duha. Pričakujemo lahko, da se bo pogostnost uporabe tovrstnih programov s strani podjetij v prihodnosti povečala.
- **Podjetja se bodo posluževala programov za izgradnjo tima in timskega duha programov za lastno promocijo.**
Učinki posluževanja programov za izgradnjo tima in timskega duha so zelo raznoliki, med drugim gre za:
 - oblikovanje zavedanja in pozitivne publicitete podjetja,
 - povečanje ugleda podjetja oz. blagovne stranke / storitve, ki jo ponujajo,
 - zagotavljanje verodostojnosti preko odnosov z javnostmi,

- gradnja pozitivnih odnosov med zaposlenimi in poslovnimi partnerji,
 - nižji stroški tržnega komuniciranja, kajti publiciteta prinese brezplačen medijski prostor,
 - diferenciranje izdelka oz. storitev od konkurenčnih,
 - izobraževalni učinek.
- **Podjetja bodo širila poslovanje na tuje trge.**

Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge je postalo primarno gonilo ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju. Širitev poslovanja preko meja ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja predvsem zaradi možnosti novih kupcev, boljše izkoriščenosti lastnih zmožnosti in virov ter tako razpršitev poslovnih tveganj na širši trg. Tako se bo v prihodnje le še stopnjeval trend širjenja na tuje trge predvsem zaradi razvoja novih tehnologij in zmanjšanjem vladnih ovir.
 - **Podjetja bodo sklepala zavezništva s tujimi partnerji ali prevzemala tuje franšize.**

Zavezništva s tujimi partnerji so še posebej primerna za vstop na tuje trge za mala in srednja podjetja, ki običajno nimajo širokega obsega virov in sposobnosti za uspešno izpeljavo neposrednih tujih naložb. Ravno pomanjkanje tako notranjih kot zunanjih virov malim in srednjim podjetjem otežuje internacionalizacijo. Za premagovanje teh ovir so zavezništva posebnega pomena, saj prinašajo prednosti kot so:

 - zmanjšanje stroškov poslovanja,
 - povečanje konkurenčnosti na trgu,
 - deljenje rizika,
 - boljši in lažji dostop do virov.

Velikega pomena je znanje poslovnega partnerja o deželi gostiteljici, kot je na primer poznavanje ključnih strank, poznavanje lokalnih oblasti in distribucijskih kanalov.

- **Zasnova in izvedba poslovno-izobraževalnega dogodka od A do Ž (dogodek na ključ).**

Kljub temu, da veliko podjetij ponuja raznovrstne programe za izgradnjo tima in timskega duha, jih le malo ponuja celotne aranžmaje na ključ, ki bi vključevale poleg same aktivnosti tudi celotno organizacijo. Kot dogodek na ključ se razume vse od snovanja idejne zasnove, popolne tehnične podpore, zasnovo scenografije – vključno z izdelavo posebnih ali zahtevnih scenskih elementov, organizacijo prevozov, nočitev, obrokov, seminarskih prostorov in pomoč pri pridobitvi vseh potrebnih dovoljenj na sami destinaciji.

- **Podjetja se bodo vse več povezovala s strokovnjaki različnih področij pri izdelavi programov izgradnje tima in timskega duha.**

Pričakovati je, da se bodo v prihodnosti podjetja posluževala čim širšega znanja različnih ljudi, strokovnjakov iz mejnih panog, kar bo doprineslo širino in kvaliteto samim vsebinam (kot primer: trenerji mehkih veščin, psihologi, vrhunski športni trenerji, nutricionisti, profesionalnimi fotografi ipd.). Če vključimo vrhunske strokovnjake, športnike, lahko dosežemo tudi visoko stopnjo presenečenja za udeležence programov.

- **Personalizacija daril za udeležence programov.**

Pri tem gre za izgrajevanje direktnega marketinga, ciljnega in osebnega odnosa z naročnikom. Podjetja lahko s personaliziranimi darili pustijo pozitiven vtis na udeležence, saj dodajo dodatno emocionalno vrednost samemu programu. Darila so lahko zelo raznolika, vse od kopic, torb, jaken, pa do zgoščen s fotografijami programa, video produkcijo, arhiviranju dogodkov (foto in video reportaža)..

- **Podjetja lahko razširijo ponudbo v organizacijo in izvedbo motivacijskih potovanj.**

Motivacijska potovanja so moderno strateško orodje za povečanje produktivnosti zaposlenih ali kot nagrada za dosežene posebne poslovne rezultate. Z aktivnim potovanjem in udobnim raziskovanjem, kjer se na poti vrstijo presenečenja, se med udeleženci bistveno poveča medsebojna komunikacija in poznavanje, poveča se sposobnost reševanja situacij na neznani destinaciji. Uspeh ekipe temelji na usklajenosti ter visokem nivoju sprejemanja in selekcije informacij iz okolja.

Tudi v Sloveniji lahko opazimo podjetja (npr. Lifetrek), ki vključujejo ponudbe za organizacijo in izvedbo motivacijskih potovanj. Nekatere izmed možnih ponudb pri Lifetreku so:

- edinstven puščavski safari s kamelami in džipi,
- treking s konji na severu Mongolije,
- preživetje v puščavi Wadi Rum (Jordanija) ipd.

- **Podjetja lahko razširijo ponudbo v organizacijo nevsakdanjih zabavnih dogodkov.**

Idejni pristopi za organizacijo rojstnodnevnih zabav in npr. rojstev za sodelavce, kar prinese boljšo delavno klimo posameznega dne.

- **Podjetja se bodo vse bolj posluževala humanitarno in zeleno obarvanih programov za izgradnjo tima in timskega duha.**

Družbeno odgovorna srečanja večinoma razumemo kot dogodke, katerih

namen je družbena korist – zmanjševanje negativnih družbenih in okoljskih vplivov ter ustvarjanje dodane vrednosti za destinacijo oz. lokalno skupnost, podjetje in udeležence programa. Povpraševanje po humanitarnih in zelenih programih je v porastu predvsem v zadnjem letu, ko so podjetja v tujini (npr. Rina na Hrvaškem) pripravila različne programe za izgradnje tima in timskega duha na temo urejanja otroških igrišč, sajenja dreves, čiščenja okolice, pripravljanja obrokov za brezdomce ipd. Ravno zaradi doseganja pomembnega skupnega cilja se udeleženci programov zelo povežejo, medsebojno si pomagajo ter tako prestopijo meje razumevanja drug drugega. Srečanja na neizkoriščenih lokacijah oz. sodelovanje z marginaliziranimi skupnostmi ali npr. ogroženo vrsto živali, prinašajo pozitivne učinke tako za lokacijo kot skupnost, saj pride do dviga prepoznavnosti in pomoči po finančni plati, za podjetje pa predstavlja nižje stroške zaradi nerazvitosti destinacije.

Budnar in Novak (2009) ugotavljata, da lahko podjetja svojo tržno nišo najdejo tudi v t.i. zelenih programih, ki lahko vključujejo naslednje zadeve, ki nosijo pridih ekološkosti:

- ločevanje odpadkov,
- organska hrana na »cateringih«,
- alternativni viri energije za npr. ozvočenja (sončna energija..)
- letaki in ostali materiali naj bodo natisnjeni na razgradljive tkanine ali eko papir, brez uporabe strupenih barv,
- uporaba elektronske pošte namesto klasičnih znamk, kuvert in distribucije po navadni pošti,
- iznajdljiv in nadvse pohvalen primer so brkinski osnovnošolci, ki priporočajo posvojitev ene jablane ali pa tudi celotnega nasada. Podjetje bi se tako zavezalo za odkup, ki bi jih nato vsako leto podarili svojim poslovnim partnerjem..

8.1. SOCIALNE MREŽE NA SVETOVNEM SPLETU

Kot zanimivost sem se odločila preveriti še prisotnost slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo tima in timskega duha na svetovnem spletu ter koliko ti isti ponudniki svetovni splet izkoriščajo za promocijo svojih storitev.

Huber (2007) pravi, da je spletna socialna mreža širok pojem, ki v najširšem pomenu obsega tako rekoč vsako spletno stran, na kateri je možnost komuniciranja z drugimi uporabniki in pridobivanja novih stikov. Tako lahko med socialne mreže prištevamo najrazličnejše spletne storitve, od blogov do portalov za objavlanje slik idr. Najpogosteje s pojmom internetna socialna mreža označujemo spletne storitve, na

katerih je poudarek predvsem na pridobivanju oz. širjenju človekovega socialnega kapitala bodisi v privatnem bodisi poslovnem življenju.

Huber (2007) je tudi mnenja, da strani, namenjene socialnemu mreženju, nudijo dve ključni lastnosti, ki lahko pomagajo npr. pri razvoju kariere. Prva je ta, da imajo uporabniki kot člani takšnih socialnih omrežij dostop do praktično neomejenega števila kontaktov. Preko diskusij o osebnih nazorih, hobijih, glasbenem okusu, najljubših športnih ekipah lahko najdejo skupne točke z ostalimi kontakti in tako uspešno gradijo socialno mrežo. Druga prednost je v ugotovitvi, da mreženje konsistentno prinaša najboljše rezultate pri iskanju (boljših) zaposlitev.

Najpopularnejše spletne socialne mreže so:

- poslovno orientirane: LinkedIn, Mixi, XING, Ecademy.com;
- namenjene zabavi in druženju: Facebook, Myspace, Windows Live Spaces, Bebo, Skype, Friendster;
- v Sloveniji: iSPACE.si, GlasujZame.com, MojeDelo.com, Simpatije.com, Ona-on.net, Genspot.si, Freniinflirt.com.

Facebook ⁽⁷⁾ (www.facebook.com)

je družbena spletna stran, ki je bila ustanovljena leta 2004 v mestu Cambridge v Massachusettsu, ZDA. Pripada in deluje v okviru zasebnega podjetja Facebook, Inc. Brezplačen dostop do strani omogoča uporabnikom, da se povežejo na eno ali več omrežij (kot so npr. šola, delovno mesto ali zemljepisno območje) in tako lažje komunicirajo z ostalimi ljudmi iz istega omrežja.

Ustanovitelj Facebooka je Mark Zuckerberg, ki je spletišče izdelal kot študent na univerzi Harvard.

Spletna stran ima po celem svetu več kot 300 milijonov aktivnih uporabnikov⁽¹⁾. Je tudi najbolj priljubljena spletna stran za nalaganje fotografij – mesečno jih naložijo preko 2 milijardi⁽¹⁾. Glede na priljubljenost strani se je v svojem kratkem obstoju Facebook že srečal z nekaterimi kritikami in nasprotovanji, predvsem zaradi nezagotavljanja zasebnosti, političnih prepričanj njegovih ustanoviteljev in vprašanj cenzure.

⁽¹⁾ Podatki pridobljeni dne, 01.11.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>

Twitter ⁽⁹⁾ (www.twitter.com)

je brezplačna socialna mreža in mikro blog storitev, ki uporabnikom omogoča pošiljanje in branje sporočil znanih kot »tweets«. Uporaba je preprosta, vse kar mora uporabnik narediti, je da odgovori na vprašanje »Kaj počneš?« v 140 znakih ali manj. Od svoje ustanovitve leta 2006, je Twitter pridobil na pomembnosti in priljubljenosti po vsem svetu.

Komunikatorji po vsem svetu ga uporabljajo za komuniciranje s kupci, zaposlenimi, mediji in drugimi deležniki. Podjetja, ki razumejo naravo medija, se dejansko vključijo v pogovor z uporabniki. Med najuspešnejšimi so tista, ki objavljajo nasvete, popuste, se pogovarjajo z uporabniki, prek Twitterja rešujejo njihove težave ipd.

LinkedIn ⁽⁸⁾ (www.linkedin.com)

je poslovno usmerjena socialna mreža, ki temelji na strokovnem povezovanju, ustanovljena je bila leta 2002. Leta 2009 pa ima že več kot 50 milijonov registriranih uporabnikov⁽³⁾, aktivnih v preko 130 panogah. Med člani je veliko ljudi, ki zasedajo vodilna izvršna mesta v največjih mednarodnih organizacijah. Uporabniki svojo socialno mrežo na LinkedInu gradijo s pošiljanjem vabil ostalim uporabnikom te storitve – prijateljem in poslovnim družabnikom, kar je lahko korak več pri razvoju osebne kariere.

»Latest LinkedIn Facst«. LinkedIn. Pridobljeno dne 14.10.2009. Podatki pridobljeni dne, 01.11.2009 s svetovnega spleta: http://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn#cite_note-1

YouTube ⁽¹⁰⁾ (www.youtube.com)

Na spletni strani YouTube si lahko uporabniki brezplačno ogledujejo video posnetke. Na strani najdemo amaterske video posnetke, glasbene videospote in ostale prispevke. Registracija je brezplačna, uporabnik z njo pridobi možnost objavljanja, ocenjevanja in komentiranja video posnetkov. Poleg tega je možno video posnetke dodati med priljubljene zaznamke. Vsak uporabnik lahko na spletno mesto brezplačno naloži lastne video posnetke.

Youtube.com je tudi zelo primeren za brezplačno oglaševanje, tako lahko npr. podjetja pripravijo predstavitvene posnetke, objavijo na svoji strani povezavo do spletne strani Youtube ter tako poskrbijo za boljšo predstavitev svojih storitev.

Pomembna je seveda profesionalna priprava video vsebin, saj lahko neprimerno pripravljene vsebine tudi škodijo ugledu podjetja.

RSS

RSS (»Really Simple Syndication« ali »Resnično Preproste Objave«) označuje tehnologijo, ki uporabnika samodejno obvešča, da so spletna mesta, katera je predhodno določili, da jih želi spremljati, posodobila svojo vsebino. Uporabniku tako ni potrebno vsakokrat obiskati posamezne spletne strani, da bi preverili ali je na njej kaj novega. Le to stori šele takrat, ko ga poseben program »RSS odjemalec«, obvesti o novostih.

Uporabnik za spremljanje tovrstnih objav potrebuje »RSS odjemalca« - poseben program, ki si zapisuje informacije, katere je pridobil iz različnih RSS kanalov – protokol RSS danes podpirajo že praktično vsi poštni odjemalci. Uporabnik se odloči samo še, katere kanale želi spremljati.

Prepričljivo, izvorno in namensko sporočilo z natančno usmerjenim medijskim načrtom, domišljeno izbranimi oglaševalskimi orodji, pregledno zasnovanim finančnim ogrođjem ter skrbnim nadzorom stroškov in merjenjem učinkovitosti je značilno za upravljanje celostne grafične podobe v športu. Ključ uspeha je na podlagi analize in skladno s poslovnim načrtom organizacije zasnovana, nadzorovana in izvedena oglaševalska akcija oziroma kampanja z jasno opredeljenimi cilji (Retar, 2006).

Po Retarju (2006) so temeljni elementi grafične podobe v športu:

- filozofija organizacije,
- poslanstvo,
- organizacijska kultura – storilnost, razvoj, sodelovanje, hierarhija,
- vizija,
- politiko blagovnih znamk – simbolna oprema, pozicijsko geslo oz. slogan,
- uvajanje podobe,
- komunikacijski sistem – organizacijski in marketinški načrt.

8.2. PREGLED PRISOTNOSTI SLOVENSКИH PONUDNIKOV PROGRAMOV ZA IZGRADNJO TIMA IN TIMSKEGA DUHA NA SVETOVNEM SPLETU

»Oglaševanje je stalnica današnjega časa. Povsod in nenehno nas spremlja in neprestano smo prisiljeni prepoznavati različne znake iz svoje okolice ter se nanje odzivati« (Retar, 2006, str. 99).

Oglaševanje je sestavni del procesa trženjskega komuniciranja. Iz okolice prepoznavamo različne znake in se nanje odzivamo. Odziv je povratni podatek oglaševalcu, ki je proces sprožil, in ga kasneje uporabi za nadaljevanje oglaševanja. Pri oglaševanju je potrebno poznati:

- vir (kdo je izvor oglaševanja, kdo sprejemnik, kako bo oglaševanje posredovano in kakšen odziv se pričakuje od sprejemnika);
- enkodiranje (zasnovati, napisati, izmisliti si privlačno geslo, grafično oblikovati in preprosto rešiti likovne težave..);
- prenos sporočila (izbira primerne medija, povezava medijev ter načrtovanje količine, pogostosti in obseg pojavljanja – izdelava medijskega načrta, finančno ovrednotenje stroškov oglaševanja – izdelava finančnega načrta..);
- sprejem in dekodiranje (ugotavljanje in spremljanje odziva, priklica, prepoznavnosti in učinkovitosti oglaševanja pri ciljni skupini nasploh).

Kot zanimivost sem se odločila preveriti, koliko od ponudnikov, opisanih v sedmem

poglavju, izkorišča svetovni splet ter njegove možnosti za promocijo svoje ponudbe. V obzir sem vzela v Sloveniji tri najpopularnejša socialna omrežja, poslovno LinkedIn, splošno Facebook, video ponudnika Youtube ter možnost prijave na novice RSS.

Ugotovitve so strnjene v tabeli št. 1:

Tabela 1: Prisotnost slovenskih ponudnikov na spletu

Aktivnost	LinkedIn	Facebook	Youtube	Twitter	RSS
Ponudnik					
Teambuilding akademija	ne	da	ne	ne	ne
S.O.L. Institut	ne	ne	ne	ne	ne
Lifetrek	ne	da	ne	ne	ne
Creator	ne	da	da	ne	ne

Kot lahko opazimo je prisotnost izvajalcev programov za izgradnjo tima in timskega duha na spletu zelo slaba. Nekateri izmed ponudnikov sicer imajo svoje strani na spletnem portalu Facebook, vendar le-te pravzaprav skoraj ne ponujajo vsebin, ki bi uporabniku lahko bile zanimive, kaj šele da bi jih motivirale k udeležbi v programih. Preseneča odsotnost ponudnikov na spletni skupnosti LinkedIn, saj le-ta povezuje prav poslovno skupnost in je tako idealno orodje za direktno oglaševanje pri strankah oz. krepitev blagovne znamke. Vsebin, pripravljenih s strani ponudnikov prav tako ne najdemo na najpopularnejšem spletnem video portalu, Youtube; s tovrstno promocijo bi podjetja dosti boljše pokazala privlačnost svojih programov, saj bi dobro pripravljen video bistveno boljše prikazal program kot samo statična slika na spletni strani ter opis programa. Seveda je profesionalna izvedba tega koraka bistvenega pomena, saj lahko nestrokovno pripravljeni video posnetki podjetju prej naredijo slabo reklamo kot prinesejo prednost pred drugimi ponudniki.

Z vidika odsotnosti ponudnikov na glavnih portalih za socialno mreženje tudi nisem pričakovala, da bo katero od podjetij imelo svoj profil na Twitterju. Kljub vse večji priljubljenosti tega servisa nobeno od podjetij dejansko ni aktivno na področju kratkih sporočil o svoji aktivnosti.

Nazadnje sem preverila še možnost prijave na prejetje novic podjetij preko protokola RSS. Niti eno od analiziranih podjetij ne ponuja te možnosti, s poročanjem o svojih aktivnostih morebitnim interesentom pa bi lahko po mojem mnenju dosegla večjo odmevnost svojih dogodkov oz. dopolnila programe, za katere ni zadosti interesa.

Dejstvo je, da je lahko uporaba spletnih storitev enostavna in hitra, če pri tem ne

upoštevamo proces izbora spletnih storitve (programske opreme). Pri tem gre za proces, v katerega moramo vključiti tim ljudi, ki bodo znali jasno izraziti potrebe in zahteve pri izvajanju posameznih funkcij organizacije (Retar, 2006).

Kot rečeno je prisotnost slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo tima in timskega duha na svetovnem spletu zelo slaba. Mislim, da bi lahko podjetja z večjim vključevanjem v socialna omrežja dosegla večjo prepoznavnost in boljši odziv pri svojih strankah, saj bi bolj redno obveščanje o aktivnosti pripomoglo k večji popularnosti oz. razpoznavnosti programov. Menim, da je to eno od področij, ki bi se jim podjetja morala čim prej posvetiti, saj so vložki v izgradnjo spletne prisotnosti relativno majhni, izplen pa je lahko večji, kot si lahko predstavljamo.

9. RAZPRAVA

Slovenija je gostoljubna, lahko dostopna in varna država, ki ponuja številne nove in prenovljene lokacije za srečanja in konference vseh velikosti do dva tisoč udeležencev. Kraji so raznoliki in nam ponujajo na izbiro glavno mesto Ljubljano ali eno od zgodovinskih mest ali krajev, alpsko okolje, jadransko obalo in zdravilišča. Celotna ponudba vključuje možnosti za obisk vinskih kleti, rafting, golf, skupinske dejavnosti ali uživanje v kulturnem dogodku. Slovenija ima veliko zanimivosti, ki so vredne raziskovanja ali občudovanja, kot so lepota Alp, prijazna mesta z edinstveno zgodovinsko arhitekturo ter vrsta zdravilišč s termalno in mineralno vodo. To je tudi dežela z vrsto kulture in zabave, podzemljem jamskih sistemov, naravnimi gozdovi, hribovjem in vinogradi ter z jadransko obalo s srednjeveškimi mesti in sodobnimi letovišči. Poleg tega ima Slovenija izvrstno kulinarično tradicijo in vina. Vse to je obdano s pristno gostoljubnostjo Slovencev, ki uživajo v svoji strokovnosti, večjezičnosti in predvsem prijaznosti (Slovenska turistična organizacija, 2006).

Slovenska turistična organizacija v Sloveniji izpostavlja prednosti Slovenije gostom iz tujine predvsem v možnostih za aktivno, sproščujoče in zdravo bivanje v ohranjenem okolju ter raznovrstna doživetja z vsebinsko bogato ponudbo. Od drugih držav se razlikuje po tem, da je na stičišču Alp in Sredozemlja, da je nova, še dokaj nepoznana destinacija, da ima raznovrstno ponudbo na majhnem prostoru. Poleg tega lahko brez večjega truda ustvarimo itinerar z minimalnim časom potovanja, saj so med znamenitostmi krajše razdalje.

Ponudba programov za izgradnjo tima in timskega duha je v Sloveniji velika. Na voljo so nam vsebine za vse okuse; od izredno športnih preko izobraževalnih do avanturističnih. Samo od sebe se torej poraja vprašanje, na kakšni kakovostni ravni so ponujene vsebine ter kakšne so nadaljnje možnosti razvoja v panogi.

Poleg relativno malega števila specializiranih agencij za ponujanje programov za izgradnjo tima in timskega duha se na trgu pojavlja vse več akterjev, ki se s tovrstnimi aktivnostmi ukvarjajo bolj postransko. Pomembno je, da imajo agencije, ki se ukvarjajo s poslovnim turizmom, jasne cilje, ki zajemajo vizijo, kakovosten proces dela in strokovnjake, ki skrbijo za organizacijo in izvedbo programov. Le-ti naj bi bili profesionalci na svojih področjih, kajti za inovativnosti so pomembni predvsem ljudje z veliko mero poslovnega občutka in tudi drznosti, da posamezne ideje zaživijo, kar pa zahteva velik vložek časa in energije. Vse prepogosto lahko namreč opazimo, da programe za izgradnjo tima in timskega duha vodijo ljudje, ki vrhunsko obvladajo le enega od vidikov programa (npr. športni vidik), zanemarjajo pa ostale, prav tako pomembne vidike programa – sodelovanje med sodelujočimi, poznavanje poslovnega ozadja ipd.. Pomembno je torej, da se agencije, ki tovrstne programe

organizirajo, zavejo potencialnih pomanjkljivosti trenerjev ter poskrbijo za njihovo dodatno izobraževanje.

Pomemben akter na tem področju bi gotovo lahko postala tudi Fakulteta za šport. Le-ta nudi svojim diplomantom odlično športno osnovo za delo v panogi, očitno pa je pomanjkanje ostalih znanj, potrebnih za uspešno delo na tem področju. Tu imam v mislih predvsem znanja s področja andragogike ter podjetništva, ki bi diplomante fakultete vzpodbudila za samostojno kariero v podjetništvu oz. jih pripravila za kompetentno delo v panogi izvedbe programov za gradnjo tima in timskega duha.

V panogi aktivnosti za izgradnjo tima in timskega duha bo dolgoročno potrebno rešiti problem izrazoslovja. Kljub temu, da je razlika med programi izgradnje tima in programi izgradnje timskega duha relativno definirana, obstaja še vedno precej veliko sivo območje med obema, ki poskrbi za dodatno zmedo na tem področju. Tako se zgodi, da tako izvajalci kot uporabniki teh programov med seboj mešajo posamezne vsebine, uporabljajo izraze zgolj zaradi njihove modernosti (npr. v angleškem jeziku veliko pogostejša uporaba izraza »team building« kot »team spirit«). Poleg angleških izrazov »team building« in »team spirit« sem zasledila še izraza »team bonding« in »team healing«, kjer pri prvem poudarjajo utrjevanje vezi med zaposlenimi v timu na zabaven način, pri drugem pa gre za razreševanje konfliktov v timu in ponovno vzpostavljanje ravnovesja med zaposlenimi znotraj tima. Ker je dejavnost relativno mlada, se uveljavlja v tujini vse več različnih izrazov, kot npr. »Corporate Adventure Training«, »Experience – based Training & Development« idr., ki pa so ekvivalentni zgoraj omenjenim (Polajnar, 2009). Zato menim, da se ravno zaradi relativno mlade panoge slovenski izrazi na tem področju le stežka uveljavljajo. V zvezi s tem velja posebej omeniti tudi odsotnost oz. neuveljavljenost slovenskih izrazov na določenih področjih športa, ki so povezane z opisano tematiko (»abzailanje«, »hydrospeed«, »paintball«..). Jasno izrazoslovje na tem področju bi zelo olajšalo razumevanje panoge, vendar je včasih vsiliti »čisti« izraz preko pogovornega izredno težka naloga.

Na tem mestu velja omeniti tudi problematiko varnosti posameznih športnih disciplin, ki jih ponudniki izvajajo v okviru dejavnosti za izgradnjo tima in timskega duha. Po mojem mnenju je za varnost že danes dobro poskrbljeno, vendar kljub temu ta dejavnik ne sme biti zapostavljen niti v prihodnosti. Bistvenega pomena je namreč, da so udeleženci varni in da se tovrstnih programov ne opredeli kot nevarnih, saj bi to škodilo razvoju tovrstnih programov ter razvoju športa nasploh. Vodniki v programih morajo torej biti vrhunsko izobraženi, odgovorni ter vestni pri izvajanju programov, agencije pa morajo poskrbeti za primerno število udeležencev na posamezni aktivnosti, predhodno se morajo pomeniti o zdravstvenem stanju udeležencev (npr. nosečnost, kronična obolenja idr.) ter s svojimi naročniki določiti stopnjo zahtevnosti športne obremenitve. Ob tem velja še omeniti, da se vse pogosteje uveljavlja praksa, da je v ceni izvedbe programa vključeno tudi dodatno zavarovanje.

Glede na te ugotovitve so prav nerazumne občasne določbe predloga sprememb zakonodaje zdravstvenega varstva v Sloveniji, ki nekatere športe razvršča med dejavnike tveganja za zdravje in jih s tem postavlja ob bok nezdravim razvadam, posledično pa ljudi, ki se ukvarjajo s temi športi, tudi izdatneje obremenjuje pri zavarovanju. Enakega vzorca se poslužujejo zavarovalnice pri življenjskih zavarovanjih, kjer jih ne zanima, kako pogosto se ljudje ukvarjajo s športom, temveč, ali se ukvarjajo s t.i. tveganimi športi.

V Sloveniji lahko tudi opazimo pomanjkanje ponudbe določenih aktivnosti za gradnjo tima in timskega duha, ki jo v tujini lahko zasledimo. Vzroke za to velja iskati v pomanjkanju določenih tipov infrastrukture (npr. simulatorji športov) in v odsotnosti trga, ki bi tovrstne vsebine lahko ponudili. Ponudba na slovenskem trgu je kljub temu po mojem mnenju primerna, saj je oblikovana glede na velikost in finančno zmogljivost slovenskih kupcev.

Programi za izgradnjo tima in timskega duha zahtevajo tankočutnost pri prepoznavanju želja, potreb in ciljev naročnika na eni strani ter vsestransko poznavanje okolice v kateri bodo programi potekali. Za izvedbo programa je potrebno najti zanimivo lokacijo, ki vsebuje raznolike elemente, od neokrnjene narave do kulturne dediščine. Ravno uživanje in sprejemanje socialne, kulturne in naravne dediščine vnaša v programe svežino, vznemirjenje in doživetje. Slovenija je po svojih majhnih, zanimivih koticah in sploh posebnostih zelo raznolika dežela, kar je za podjetja, ki se ukvarjajo z izgradnjo tima zelo pomembno, saj lahko obogatijo svojo ponudbo, kar jim omogoča ponujanje svojih storitev tako slovenskim kot tujim podjetjem.

Menim, da ima panoga aktivnosti za izgradnjo tima in timskega duha v Sloveniji svetlo prihodnost. Športne aktivnosti so in bodo ostale nedeljiv del te panoge in bodo po mojem mnenju v prihodnosti obsegale vse večji delež v odstotku realiziranih programov. Izvajalci tovrstnih programov se bodo torej morali in želeli tesneje povezovati s športno stroko, kar bi lahko pripeljalo tudi do potrebe po dodatnem izobraževanju športnega kadra (npr. znanja andragogike, nove športne panoge, marketing, podjetništvo...). Gre za interdisciplinarni razvoj, ki bo zahteval znatne vloške s strani vseh vpletenih akterjev.

10. SKLEP

V poslovnem svetu se vse bolj podpira promocija zdravega in športnega načina življenja. Delovni tempo zaposlenega s prenapolnjenimi urniki, sestanki, vožnjami ter neurejena prehrana so le nekateri izmed razlogov, ki spodbujajo stres. Primerna psihofizična kondicija pa je ključ do večje kakovosti vsakdanjika zaposlenega in posledično boljše delovne sposobnosti in pozitivne naravnosti, kar lahko doprinese boljše poslovne odločitve in s tem večji dobiček podjetju.

Danes se podjetja srečujejo z vse kompleksnejšimi problemi, ki zahtevajo sodelovanje različnih profilov ljudi. Ko posameznik ne zadošča za reševanje zapletenega problema, lahko poskusimo s timskim pristopom, ki nam omogoča večje število idej, mnenj in vizij, ki po usklajevanju vodijo do najboljše rešitve.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da je nemogoče uspeti le z individualizmom posameznika in da potrebujejo ljudi, ki so sposobni uspešno medsebojno komunicirati ter sodelovati. Prednosti podjetja so ravno v uspešnem timu, ki je sposoben izpolnjevati cilje ter se hitro odzivati na spremembe na trgu.

Zavedanje, da uspešno sodelovanje tima ne pride samo od sebe in da lahko nanj bistveno vplivamo vsako leto pripelje vse več podjetij do tega, da se odločijo za programe izgradnje tima in timskega duha. Zaradi ugodnih posledic, ki jih imajo te aktivnosti na posameznike v timu in delovanje tima kot celote lahko pričakujemo, da bo povpraševanje podjetij po tovrstnih storitvah v prihodnosti še večje. Zaradi vse večje priljubljenosti športa med aktivno populacijo lahko celo pričakujemo pritisk zaposlenih na delodajalce v smeri izvedbe tovrstnih aktivnosti.

Namen diplomskega dela je bil opredeliti in preveriti vključenost športnih vsebin v programe izgradnje tima in timskega duha. Na začetku sem predstavila problem in namen dela: opredelila sem težave, s katerimi se zaradi sodobnega načina življenja srečuje človek, ter opisala ugoden vpliv športnorekreativne dejavnosti. V nadaljevanju sem opredelila cilje preučevanja, ki so vključevali predvsem prikaz razlik med programi izgradnje tima in programi timskega duha, pregled največjih ponudnikov delavnic izgradnje tima in timskega duha ter analiza njihove ponudbe in predstavitev razvojnih možnosti športnih aktivnosti znotraj programov izgradnje tima in timskega duha. Kot vir podatkov sem uporabila strokovno literaturo s področja organizacije dogodkov, poslovnega turizma in športa, informativno–propagandi materialih podjetij, ki ponujajo programe izgradnje tima in timskega duha, podatke, dostopne na spletu ter ostalo gradivo. Sledila je opredelitev tima, prednosti in slabosti timskega dela, tipov organizacije tima, osebnostnih značilnosti članov tima in njihovih timskih vlog ter razvojnih faz tima.

V jedru diplomskega dela sem natančno določila značilnosti programov za izgradnjo tima in timskega duha ter njihove medsebojne razlike. Opredelila sem razloge, zakaj bi se naročniki morali odločati za tovrstne programe ter analizirala ponudbo štirih izbranih slovenskih ponudnikov tovrstnih programov. Njihovo ponudbo sem podrobno analizirala ter določila, do kolikšne mere so športne vsebine vključene v posamezen program. Poleg športnih vsebin sem posamezen program kategorizirala tudi glede na tri ostale kategorije (avantura, vpliv na izgradnjo tima in izobraževanje) ter vsak program temu primerno označila. V nadaljevanju sem opisala še trende razvoja na področju poslovnega turizma ter analizirala prisotnost slovenskih ponudnikov programov za izgradnjo tima in timskega duha na svetovnem spletu.

S pomočjo opravljene analize sem prišla do zaključkov, ki bi lahko po mojem mnenju pripomogli k večji razširjenosti programov za izgradnjo tima in timskega duha ter vključenosti športnih vsebin v le-te. V prihodnosti bodo imeli prednost predvsem tisti ponudniki, ki bodo internacionalizirali in razširili svojo ponudbo ter ponudniki, ki se bodo izvedbe programov lotevali na profesionalen način. Pomembna bo torej strokovna usposobljenost izvajalcev, k čemer lahko veliko doprinese tudi Fakulteta za šport. Vse pomembnejša bo tudi večja promocija programov oz. njihovo populariziranje skozi medijske kanale, ki so danes še slabo oz. neizkoriščeni (predvsem svetovni splet). Pozornost bo v prihodnje potrebno posvetiti tudi ureditvi izrazoslovja na tem področju ter seveda varnosti udeležencev.

Vsi vpleteni v delovanje te panoge bi se morali zavedati, da bodo v prihodnosti potrebni še veliki kapitalski, trženjski in ne nazadnje strokovni vložki za razvoj področja. Po mojem mnenju se tu ponuja priložnost Fakulteti za šport pri pripravljanju novih učnih načrtov, predmetnikom, diplomantom Fakultete za šport, podjetnikom iz zasebnega sektorja, temeljnega pomena pa bo tudi strokovni doprinos športne stroke.

Menim torej, da tovrstno povezovanje športnega znanja in podjetništva lahko pozitivno vpliva na vse vpletene strani vendar le pod pogojem, da bodo vpleteni pri tem razvoju medsebojno sodelovali.

11. LITERATURA

Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B. idr. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.

Bednarik, J., Jurak, G., Kolenc, M. in Kolar, E. (2008). *Analysis of the income structure of sports organisations and the expenditure of the Slovenian population for sport as a possible research approach to economic aspects of sport*. Zagreb: Faculty of Kinesiology, University of Zagreb.

Bednarik, J. in Kolenc, M. (2001). *Oblike in načini organiziranosti športne rekreacije športa za vse v Sloveniji*. Rogla: Športna unija Slovenije: Zbornik Slovenskega kongresa športne rekreacije. Št: # 2, str. 78 – 90.

Belbin, R.M., (2004). *Management teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinmann, 2nd ed.

Berčič, H. (2002). *Dinamika razvoja športne rekreacije v Sloveniji in strateške usmeritve 2002-2006*. Otočec, Olimpijski komite Slovenije: Zbornik Slovenskega kongresa športne rekreacije. Št: # 3, str. 6 – 21.

Bilban, M. (2002). *Promocija zdravja in njene možnosti za zniževanje bolniškega staleža*. Delo in varnost, 47 (6): 308-314.

Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Brettschneider, W., Naul, R., Armstrong, N., Karsten Froberg, J. in Laakso, L. (2004). *Study on young people's lifestyle and sedentariness and the role of sport in the context of education and as a means of restoring the balance. Final report*. Paderborn: EC, Directorate - General for Education and Culture, Unit Sport.

Chaudrhy – Lawton, R., Lawton, R., Murphy, K., Terry, A. idr. (1993). *Quality: Change through teamwork*. London: Century Business.

Ćoralić, A. (2008). *Oblikovanje tima v Volksbank - Ljudski banki, d.d.* Diplomsko delo: Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

George, J.M., Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.

Heller, R., Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Howard, J.M., Lawrence, M.M. (1994). *Team management: Creating systems and skills for a team-based organization*. Atlanta: The Miller Consulting Group.

Jurak, G. (2006). *Sporting lifestyle vs. 'cigarettes & coffee' lifestyle of Slovenian high school students*. Anthropol. noteb., 2006, year 12, no. 2, str. 79-95, ilustr., tabele.

Kajtana, T., Tušak, M. (2005). *Psihologija športne rekreacije*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Karpljuk, D., Videmšek, M. in Štihec, J. (2002). *Z vadbo do gospodarnega delovanja organizma*. Revija Za srce. Letnik: 11, št. #5, str. 22 – 25.

Kavran, D., Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Kobolt, A., Jerebic, F. (2002). *O timskem delu v stanovanjski skupini*. Ljubljana: Socialna pedagogika.

Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Kotler, P. (1996). *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lipičnik, B. (2001). *Učenje hitrejše od izobraževanja*. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre. Ljubljana. Letn. 34, št. #6, str. 338 – 340.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Maddux, B.R. (1992). *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Založba Mladinska Knjiga.

Maginn, D.M. (1994). *Effective teamwork*. New York: Richard D. Irwin.

Marzidovšek, T. (2003). *Model in pogoji učinkovitega teamskega dela: Presoja izbranih teamov v povezavi z osebnostno analizo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mayer, J. (2001). *Skrivnosti ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus – Založba Ikra.

Mlinar, S. (2007). *Športna dejavnost in življenjski slog medicinskih sester, zaposlenih v intenzivnih enotah kliničnega centra v Ljubljani*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Možina, S., Tavčar, M.I., Zupan, N., Kneževič, A. in Pivec, M. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M.I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., idr. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M.I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., idr. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Parker, G.M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Popit, P. (2004). *Vloga vodje pri učinkovitosti timov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Požar, S. (2007). *Dejavniki oblikovanja uspešnega tima*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno – raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.

Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sang, H.K. (2001). *1001 Način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.

Stergar, E. (2005). *Telesna dejavnost za zdravje – tudi na delovnem mestu*. Zbornik referatov / Strokovni posvet Gibanje za zdravje odraslih – stanje, problemi, podpora okolja (str. 25 – 31). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, Olimpijski komite Slovenije, Združenje športnih zvez, Odbor za šport.

Strel, J., Kovač, M., in Rogelj, A. (2005). *Podatkovna zbirka Športnovzgojni karton - poročilo za šolsko leto 2004/2005 in nekatere primerjave s šolskim letom 2003/2004*. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije.

Strel, J., Kovač, M., in Rogelj, A. (2006). *Podatkovna zbirka Športnovzgojni karton - poročilo za šolsko leto 2005/2006 in nekatere primerjave s šolskim letom 2004/2005*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šprah – Brank, A. (2003). *Čustvena inteligenca kot dejavnik učinkovitega komuniciranja v organizaciji*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.

Šugman, R., Bednarik, J., Doupona Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M. idr. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Verdenik, T. (2007). *Delavnice izgradnje tima*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zajec, J. (1997). *Timske vloge*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zupan, N., Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Kranj: Industrijska demokracija.

West, M. (1994). *Effective teamwork: Personal and professional development*. Leicester: BPS Books.

12. VIRI

(1) Teambuilding Akademija. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.tba.si/>

(2) Idealis, Marjan Račnik s.p. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://idealis.vodja.net/>

(3) IZZIS, Podjetniško in poslovno svetovanje. Iza Login s.p. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

www.izzis.si

(4) S.O.L. Institut Team. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.solinstitut.com/index.php>

(5) Lifetrek, program Zmagovalec.si. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.zmagovalec.si/>

(6) Creatoor d.o.o. Pridobljeno 10.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.creatoor.com/>

(7) Facebook. Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Facebook>

(8) LinkedIn. Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

(9) Twitter. Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>

(10) Youtube. Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>

(11) RSS. Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

http://www.kpv.gov.si/si/splosno/kolofon/kaj_je_rss/

Moj mentor. *Hrm izobraževanje*. Pridobljeno 18.11.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.moj-mentor.si/hrm-izobrazevanje.html>

Babnik, B. (2007). *Temelji uspešnega timskega dela*. Pridobljeno 22.09.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=195727>

Budnar, M. in Novak, Ž. (2009). *Družbena odgovornost na teambuildingu*. Pridobljeno 18.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.mice.si/dokument.aspx?par=1-156>

Budnar, M. in Novak, Ž. (2009). *Naj bo vaše srečanje zeleno!* Pridobljeno 18.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.mice.si/dokument.aspx?par=1-182>

Ferjan, E. (2007). *Odločitev za »teambuilding« - potrebno je vedeti, kaj želite doseči.* Pridobljeno 22.09.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=195727>

Gustav Käser Training International – kompilacija. (2008) – interni vir podjetja.

Huber, J. (2007). *Socialne mreže na internetu.* Pridobljeno 31.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/socialne-mreze-na-internetu-294.aspx>

Loboda, A. (2007). *Izobraževalno začinjena srečanja.* Pridobljeno 22.09.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=195727>

Skrtnar, B. (2005). *Kako prodreti na tuje trge?* Pridobljeno 18.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1648>

Polajnar, D. (2009). *Terminološka zmeda na področju incentive programov.* Pridobljeno 02.11.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.kongres-magazine.eu/clanki/?id=705>

Pretnar, V. (2004). *Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) v javni upravi.* Pridobljeno 18.11.2009 s svetovnega spleta:

http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=5&a_id=242

Šubic, P. (2007). *Ni čarobne palice za večjo motivacijo zaposlenih.* Pridobljeno 22.9.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=195727>

Teran, J. *Napolnite baterija svojega delovnega tima.* Pridobljeno 13.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.creatoor.com/clanki/257/>

Turk, D. (2008). *Teambuilding ni sindikalni izlet, čeprav je zabaven.* Pridobljeno 16.10.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.finance-akademija.si/?go=article&id=210219>

Žaler, J. (2007). *Šport – obvezni del poslovnega urnika.* Pridobljeno 02.11.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.revija.mojedelo.com/lepa-stran-kariere/sport-obvezni-del-poslovnega-urnika-403.aspx>

Žunec, B. (2004). *Stres je lahko naš zaveznik.* Ljubljana: Finance. Pridobljeno 07.08.2009 s svetovnega spleta: <http://www.bmcint.si/pdf/clanek6.pdf>