

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TIMSKO DELO: ŠTUDIJA PRIMERA

Ljubljana, junij 2011

LARA POVALEC

IZJAVA

Študentka Lara Povalec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Jane Žnidaršič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TIMSKO DELO	2
1.1 Opredelitev pojmov tima in skupine	2
1.2 Prednosti in slabosti timskega dela	2
1.3 Vrste timov	3
1.4 Faze razvoja tima	3
1.5 Vloga članov v timu	4
1.5.1 Po Adizesu.....	4
1.5.2 Po Belbinu	5
1.6 Komunikacija v timu	5
1.7 Motivacija v timu	6
1.8 Konflikti in problemi v timu	8
2. RAZISKAVA O TIMSKEM DELU MED ŠTUDENTI DRUŽBOSLOVNIH IN NARAVOSLOVNIH FAKULTET UNIVERZE V LJUBLJANI.....	9
2.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave.....	9
2.2 Raziskovalne hipoteze.....	10
2.3 Metoda zbiranja podatkov	10
2.4 Zbiranje podatkov	10
2.5 Opis vzorca.....	10
2.6 Obdelava podatkov.....	11
2.7 Predstavitev ugotovitev	11
2.7.1 Načini dela in njihova priljubljenost med študenti.....	11
2.7.2 Sodelovanje med sošolci	12
2.7.3 Zahteve profesorjev po skupinskih seminarskih nalogah	13
2.7.4 Pomembnost timskega dela	13
2.7.5 Koliko je timskega dela.....	14

2.7.6 Prednosti timskega dela.....	14
2.7.7 Slabosti timskega dela.....	15
2.7.8 Najpomembnejše potrebe za dobro počutje v timu	16
2.7.9 Vloge v vedenjskih vzorcih v timu	16
2.7.10 Vloge v timu.....	17
2.7.11 Najpogostejši razlogi za konflikt v timu	17
2.7.12 Problemi, ki vplivajo na neučinkovitost tima.....	17
2.7.13 Osebe v timu in njihove lastnosti	18
2.7.14 Značilnosti tima v katerih so sodelovali anketirani študenti	19
2.7.15 Moteči dejavniki pri komuniciranju	19
2.7.16 Način komuniciranja med člani tima	20
2.7.17 Pomembnost timskega dela	20
2.7.18 Struktura ocene predmetov.....	21
2.7.19 Razlogi študentov za delo v skupini oziroma timu	21
2.8 Povzetek in diskusija rezultatov	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Študenti univerze v Ljubljani	11
Slika 2: Načini dela (družboslovne fakultete)	12
Slika 3: Načini dela (naravoslovne fakultete)	12
Slika 4: Sodelovanje med sošolci (družboslovne fakultete).....	12
Slika 5: Sodelovanje med sošolci (naravoslovne fakultete).....	12
Slika 6: Zahteve profesorjev po seminarskih (družboslovne fakultete)	13
Slika 7: Zahteve profesorjev po seminarskih (naravoslovne fakultete)	13
Slika 8: Pomembnost timskega dela (družboslovne fakultete)	14
Slika 9: Pomembnost timskega dela (naravoslovne fakultete).....	14
Slika 10: Koliko je timskega dela (družboslovne fakultete)	14
Slika 11: Koliko je timskega dela (naravoslovne fakultete)	14
Slika 12: Prednosti timskega dela (družboslovne fakultete)	15
Slika 13: Prednosti timskega dela (naravoslovne fakultete)	15
Slika 14: Slabosti timskega dela (družboslovne fakultete)	15
Slika 15: Slabosti timskega dela (naravoslovne fakultete).....	15
Slika 16: Potrebe za dobro počutje v timu (družboslovne fakultete)	16
Slika 17: Potrebe za dobro počutje v timu (naravoslovne fakultete)	16
Slika 18: Lastnosti članov tima (družboslovne fakultete).....	16
Slika 19: Lastnosti članov tima (naravoslovne fakultete)	16
Slika 20: Vloga v timu (družboslovne fakultete)	17
Slika 21: Vloga v timu (naravoslovne fakultete)	17
Slika 22: Razlogi za konflikt (družboslovne fakultete).....	17
Slika 23: Razlogi za konflikt (naravoslovne fakultete).....	17
Slika 24: Neučinkovitost tima (družboslovne fakultete).....	18
Slika 25: Neučinkovitost tima (naravoslovne fakultete).....	18
Slika 26: Osebe v timu (družboslovne fakultete)	18
Slika 27: Osebe v timu (naravoslovne fakultete)	18
Slika 28: Značilnosti tima (družboslovne fakultete)	19
Slika 29: Značilnosti tima (naravoslovne fakultete)	19
Slika 30: Komunikacijske motnje (družboslovne fakultete)	19
Slika 31: Komunikacijske motnje (naravoslovne fakultete)	19
Slika 32: Način komuniciranja (družboslovne fakultete).....	20
Slika 33: Način komuniciranja (naravoslovne fakultete).....	20
Slika 34: Pomembnost timskega dela (družboslovne fakultete)	20
Slika 35: Pomembnost timskega dela (naravoslovne fakultete).....	20
Slika 36: Struktura ocene (družboslovne fakultete)	21
Slika 37: Struktura ocene (naravoslovne fakultete)	21
Slika 38: Vzrok dela v timu (družboslovne fakultete)	21
Slika 39: Vzrok dela v timu (naravoslovne fakultete).....	21

UVOD

Sodobni pristopi k učenju so oblikovali potrebo po timskem pristopu na področju izobraževanja. Timsko delo dviguje kakovost znanja študentov, spodbuja njihov socialni, osebni in strokovni razvoj, v pozitivni smeri pa vpliva tudi na medosebne odnose v delovnem okolju.

V diplomskem delu bom analizirala timsko delo med študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani. Na začetku se bom posvetila teoretičnemu delu ter predstavila nekaj osnovnih pojmov o timskem delu, njegove prednosti in slabosti, opisala vrste timov, faze razvoja tima, vlogo članov v timu, nekaj o komunikaciji, motivaciji in konfliktih ter problemih v timu. V nadaljevanju pa metodološki del, kjer bom zajela problem in cilje raziskovanja, opredelila hipoteze ter z navedenimi metodami podkrepila moje dobljene rezultate, katere bom pojasnila tako teoretično kot tudi grafično.

Namen diplomskega dela je predstaviti rezultate lastne raziskave o timskem delu med študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani ter podati vizijo o razvoju timskega dela v prihodnosti.

Cilj diplomskega dela je predstaviti tim in skupino, povedati nekaj o timskem delu, opredeliti komunikacijo, motivacijo in konflikte v timu, ugotoviti, kako je s timskim delom med študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani, premisliti, kako študentje delajo in se vključujejo v tim, koliko študenti delajo timsko in kako dobro študenti poznajo timski način dela. Z raziskavo bom ugotovila, kakšne so izkušnje študentov s timskim delom, zakaj se jim zdi timsko delo pomembno, kakšne so prednosti in slabosti timskega dela, katere so najpomembnejše potrebe za dobro počutje v timu, najpogostejši razlog za konflikt v timu, kaj je največji problem, ki vpliva na neučinkovitost tima.

Diplomsko delo sem razdelila na dve poglavji. V prvem poglavju bom opredelila tim in skupino, navedla prednosti in slabosti timskega dela, povedala nekaj o vrstah timov, v nadaljevanju so opisane faze razvoja tima, vloga članov v timu po Adizesu in Belbinu, sledi komunikacija v timu ter način, kako člani v timu med seboj komunicirajo, motivacija v timu, konflikti v timu in njihova delitev ter vzroki za nastanek konfliktov, kako rešujemo konflikte in stili obvladovanja konfliktov. V drugem poglavju pa bom pridobljene podatke podkrepila z raziskavo, opravljeno med študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani. S pomočjo anketnega vprašalnika sem želela preučiti timsko delo. Rezultate bom jasno in nazorno prikazala s pomočjo grafov in jih razložila. V sklepu pa bom strnila nekaj najpomembnejših ugotovitev diplomskega dela.

1 TIMSKO DELO

1.1 Opredelitev pojmov tima in skupine

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oziroma za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič et al., 1994, str. 154). Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 166). Tim je skupina ljudi, ki so med seboj zelo povezani. Zbrani so z namenom doseči skupen cilj ali z namenom razrešiti določeno nalogo oziroma problem. Člani tima se morajo strinjati, da je rešitev problema in doseg zelenega cilja mogoč le s skupnim delom (Parker, 1990, str. 2). Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina et al., 1994, str. 601).

Iz navedenih opredelitev je razvidno, da se avtorji v grobem strinjajo, da je tim skupina, sestavljena iz članov. Člani tima imajo cilj in za doseg tega cilja med seboj komunicirajo in sodelujejo.

Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina et al., 1994, str. 601). Skupine so sestavljene iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani za doseganje skupnega cilja (Rozman et al., 1993, str. 181). Skupina je sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki komunicirajo drug z drugim, delijo skupno identiteto in imajo skupen cilj. Skupina lahko šteje od enega do neskončno število članov, dokler med njimi potekajo kakršnekoli oblike komuniciranja (Gatewood, Taylor & Ferrell, 1995, str. 426).

Iz navedenih opredelitev je razvidno, da se avtorji strinjajo, da je skupina sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj povezani in vplivajo eden na drugega.

1.2 Prednosti in slabosti timskega dela

Glavna prednost timskega dela je zagotovo v tem, da različna znanja, sposobnosti, različni načini razmišljanja in več informacij praviloma vodi do boljših rešitev. Poleg tega člani bolje sprejmejo skupne odločitve oziroma rešitve, pri katerih so sodelovali, hkrati jih tudi bolje razumejo in je potrebno v kasnejših fazah izpeljave nalog manj pojasnjevanja in je tudi manj napak (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 118). Prednosti timskega dela pridejo najbolj do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti (Kaše et al., 2007, str. 118): (1) dobro delovno vzdušje, (2) naloge in cilji so jasni vsem udeležencem, (3) člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo, (4) komuniciranje je obsežno, spontano, odprto, (5) kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno, (6) tim sprejema razlike v

mišljenju, (7) večino sklepov sprejmejo z usklajevanjem, (8) demokratično vodenje, (9) pripadnost timu in (10) tim sam spremlja svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Poleg tega pa se pri timskem delu pojavljajo tudi slabosti (Kaše et al., 2007, str. 118–119): (1) enoumje (groupthink), (2) pogosto se pojavijo pritiski na člane tima, da se strinjajo z neko alternativo, ki jo zagovarjajo močnejši (večina), (3) možni konflikti med člani tima lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšajo učinkovitost, (4) težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela, (5) v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev, (6) razpršena odgovornost in (7) potrebno je veliko časa in sredstev.

1.3 Vrste timov

Imamo različne delitve timov. Načelno jih delimo v formalne in neformalne ali na tiste, ki nastanejo na osnovi formalnega predpisa, ali tiste, ki nastanejo na osnovi neformalnih medsebojnih stikov (Možina, 1994, str. 610): (1) formalni timi (te time sestavi podjetje in imajo natanko določene naloge in cilje) in (2) neformalni timi (nastanejo na osnovi medsebojnih stikov za zadovoljevanje skupnih potreb in osebnih interesov, te skupine so v glavnem nevtralne do dela in organizacijskih ciljev).

Delitev timov glede vsebine dela (Andrejčič et al., 1994, str. 155–163): (1) timi za opravljanje delovnih nalog (njihov namen je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge), (2) timi za reševanje problemov (namenjeni so navadno iskanju odgovora oziroma odgovorov na posamezne probleme), (3) projektni timi (so timi, sestavljeni iz članov, ki so zaposleni ali najeti le za čas izvajanja projekta, tak tim obstaja, dokler ni projekt zaključen) in (4) timi za strategijo (vodja takega tima je skoraj vedno direktor podjetja, poleg direktorja tak tim sestavljajo še nekateri vodje ključnih poslovnih funkcij in zaposleni v službi za strategijo, če organizacija tako službo ima, pogosto pa so člani takih timov tudi zunanji sodelavci).

1.4 Faze razvoja tima

Različni avtorji navajajo vsak svoje faze, ki pripadajo razvoju tima. Leta 1970 je psiholog B. W. Tuckman odkril, da mora tim v svojem razvoju, če hoče postati uspešen, preiti skozi naslednje štiri faze (Robbins & Finley, 1997, str. 187–200):

- Oblikovanje (angl. *forming*): skupina se v tej prvi fazi uči, kako delati skupaj, opravi se najmanj dela. Značilno je, da so odnosi med člani zelo olikani, vsi so zelo prijazni, vzdušje je formalno. Člani začnejo iskati sebi podobne, saj jim to prinaša določeno varnost pred ostalo skupino. Pojavijo se prvi vtisi, ki so zelo močni in jih je težko spremeniti, zato je ta faza precej nevarna in nepredvidljiva.
- Divjanje (angl. *storming*): čas stresnega pogajanja in dogovarjanja, pod katerimi pogoji bo tim deloval. To je faza, v kateri se rešujejo nesporazumi in težave, veliko je kreganja. Mnogo timov ne pride čez to fazo, saj je zahtevnejša in nekateri timi med njo razpadejo. Nekateri timi med to fazo ne rešijo vseh težav, ki pa se pokažejo v prihodnosti in jih morajo reševati takrat. Vodja tima mora odigrati svojo vlogo – postaviti mora meje in

dajati predloge. V tej fazi opredelijo cilje, medsebojne vezi, vloge in namen tima. Člani se v tej fazi kregajo, ignorirajo, se ne pogovarjajo.

- Normiranje (angl. *norming*): v tej fazi se vloge spremenijo, razvije se timski duh, informacije se svobodno delijo, vodja nima več tako opazne vloge, saj tim le še usmerja.
- Izvajanje (angl. *performing*): dosežena je optimalna raven pri produktivnosti, kakovosti, sprejemanju odločitev, alokaciji virov ter medsebojni soodvisnosti. Člani tima dosežejo raven splošne pripadnosti cilju podjetja. Člani cenijo delo drug drugega. Gre za čas osebne rasti članov tima.

Vsak tim gre skozi te faze, pa naj bo to s pomočjo testov in delavnic za krepitev tima ali brez njih. Posrečena kombinacija članov lahko privede tim od faze oblikovanja do faze izvajanja v zelo kratkem času, vendar mora vsak tim tudi skozi fazi divjanja in normiranja. Borba in prilagajanje sta kritična in težka, vendar nujno potrebna dela v razvoju tima.

1.5 Vloga članov v timu

Vloga je skupek značilnosti in pričakovanega obnašanja posameznega člana v timu (Gatewood et al., 1995, str. 439). Vsak od nas ima določene vloge bolj razvite, spet druge manj. Za tim pa je pomembno, da je sestavljen iz takšnih posameznikov, da pokrijejo vse vloge (Kaše et al., 2007, str. 117).

1.5.1 Po Adizesu

Vloge, ki so nujne in zadostne in ki jih je treba izpolnjevati zaradi določene učinkovitosti in učinkovitosti organizacije, so: proizvajati, administrirati, biti podjetnik in integrirati (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Terpin, 1996, str. 25–26).

Proizvajalec (P): od managerja se pričakuje, da bo dosegel rezultate ali opravil storitve tako dobro kot konkurenca ali bolje od nje. Imeti mora tudi pomembno sposobnost, da ve, kdaj so doseženi končni cilji.

Administrator (A): manager mora imeti več kot energijo, znanje. V tej vlogi managerji planirajo, koordinirajo in kontrolirajo izvajanje. So administratorji in skrbijo, da sistem deluje kot je načrtano.

Podjetnik (E): management je vsekakor več kot proizvajanje in administriranje. Zahteva višjo stopnjo svobode pri določanju ciljev, strateškem planiranju in vodenju politike. Da bi opravljal to vlogo, mora biti organizacijski podjetnik. Podjetniki morajo izdelati lasten načrt aktivnosti. Managerji, ki opravljajo podjetniško vlogo, morajo biti dovolj ustvarjalni, da lahko prepoznajo nov tok akcije in morajo biti pripravljeni tvegati. Če niso ustvarjalni, ne bodo mogli zaznati novih možnosti; če ne morejo prevzeti tveganja, ne bodo mogli izbrati priložnosti.

Integrator (I): četrta bistvena vloga managementa je integracija. Adizes z integracijo misli proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine, cilji posameznika se usklajujejo s cilji skupine in končno, da individualno podjetništvo preraste v skupinsko podjetništvo.

1.5.2 Po Belbinu

Belbin je v svoji raziskavi (Belbin, 1993, str. 67– 68) opredelil devet vlog in pokazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima. Belbin navaja naslednje timske vloge (Peršolja, 2004, str.19–22): (1) snovalec/proizvajalec (angl. *plant*), (2) iskalec virov (angl. *resource investigator*), (3) opazovalec/ocenjevalec (angl. *monitor/evaluator*), (4) koordinator (angl. *chairman*), (5) izvajalec (angl. *company worker*), (6) sodelavec/timski delavec (angl. *team worker*), (7) oblikovalec (angl. *shaper*), (8) dovrševalec (angl. *completer/finisher*) in (9) specialist (angl. *specialist*).

Belbin je ugotovil, da imajo učinkoviti timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov (Kaše et al., 2007, str. 117): (1) vsak tim potrebuje vodjo, najbolj primeren je koordinator, (2) dovolj je en močan oblikovalec v skupini, če jih je več, skušajo iskati »luknje« v idejah drugih in je delo manj uspešno, (3) pomembna je širina umskih sposobnosti—ni dobro, če so člani preveč enaki glede umskih sposobnosti, (4) potrebna je širina osebnostnih lastnosti, da lahko pokrijejo vse timske vloge, (5) dobro je, da je usklajenost med naravnimi vlogami članov tima in njihovimi formalnimi vlogami čim večja in (6) učinkoviti timi so sposobni prepoznavati nesorazmerja glede timskih vlog in se temu primerno prilagodijo.

1.6 Komunikacija v timu

Komunikacija je proces informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. To je način izmenjavanja idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev (Možina, 1994, str. 560). Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira problem, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija tudi omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. Končno omogoča skupini, da prihaja v stik z drugimi skupinami in tako povezuje ideje različnih skupin v celoto. Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 279).

Vodja mora redno komunicirati s člani tima. Ta komunikacija pa se nanaša na (Johnson, 1995, str. 65): (1) delo v timu in z njim povezane probleme, (2) povratne informacije rezultatov dela in (3) vzdušje v timu in težave, ki nastanejo.

Poznamo več načinov, kako člani v timu komunicirajo med seboj (Rozman et al., 1993, str. 228–229):

- Ustno komuniciranje: je pogosto. Gre za pogovor dveh oseb ali pa pogovor v skupini ali pa predavanje in podobno. Glavne prednosti so hitrost sporočanja, natančnost, neposrednost sodelovanja med oddajnikom in sprejemnikom. Slabost je komuniciranje prek več oseb, saj se sporočilo v takem primeru pogosto skazi.
- Pisno komuniciranje: so pisma, dopisi, pisna sporočila, časopisi. Je natančnejše od ustnega in trajnejše, saj ostaja zapisano. Zahteva tudi veliko večjo pozornost pri pisanju. Slabost je v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega reagiranja sprejemnika. Možno pa je sporočilo obnavljati.
- Nebesedno komuniciranje: je eno od najpomembnejših. Govorica telesa, pa najsi gre za izraz obraza, način vedenja, kretnje z rokami in podobno, so nadvse jasna sporočila. Ta sporočila so neposredna, izjemno natančna (skoraj nikoli ne lažejo) in hitra.

Pri timskem delu je najbolj uporabljeno ustno komuniciranje med člani.

1.7 Motivacija v timu

Motivacija je tisto, zaradi česar člani tima ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb (Možina, 1994, str. 517).

Člani tima delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Nezadovoljena potreba sproži delovanje človeka za pridobitev sredstva za zadovoljitev potrebe. Pridobitev sredstva je cilj delovanja. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, je motiv. Motivirano delovanje je usmerjeno delovanje. Motivacija ali motiviranje pa je zbujanje potreb ali pa zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljstvo (Rozman et al., 1993, str. 236). Posamezni člani tima delajo iz različnih razlogov. Kar je pomembno za enega člana tima, mogoče nima nobenega pomena za drugega. Vsak član ima svoje motive, da deluje v timu. Naloga vodje je, da pozna vsakega člana in da pozna dejavnike, ki člana motivirajo. Dejavniki imajo različne vplive na posamezne člane. Vodja pa mora zelo paziti, da dobi prave dejavnike motivacije, ki motivirajo tim kot celoto, ne pa samo posameznih članov. Motiviran tim dosega cilje hitreje in deluje z večjim zadovoljstvom (Peršolja, 2004, str. 26–27).

Pogoji, ki morajo biti zagotovljeni, da bodo člani tima visoko notranje motivirani za delo (Možina, 1994, str. 171): (1) člani tima morajo poznati rezultate svojega dela, (2) osebno morajo biti odgovorni za rezultate dela in (3) morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Posameznikove motive za uspešno delovanje navaja tudi Johnson (1995, str. 57). Pravi, da nas za uspešno delo motivirajo: (1) jasni cilji in naloge, (2) sredstva za dobro delovanje in doseganje zastavljenih ciljev, (3) samozavest, da smo kos nalogam, (4) občutek, da je rezultat

vreden našega truda, (5) misel, da je rezultat dosegljiv, če se le potrudimo in (6) dejstvo, da bomo za uspešno opravljeno delo oziroma za vloženo delo dobili nagrado.

Pravo motivacijo za delo v timu pa omogočajo naslednje značilnosti oziroma zahteve dela (Možina, 1994, str. 171):

- raznolikost sposobnosti: če določeno delo terja veliko znanja in sposobnosti, ima član občutek pomembnosti,
- poistovetenje z delom: če se član poistoveti z delom, ga bolj skrbno in kvalitetno opravlja,
- pomembnost dela: občutek pomembnosti se poveča, če člani tima vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na druge člane tima,
- samostojnost pri delu: če so člani tima samostojni pri delu, se poveča tudi njihova odgovornost za uspeh,
- povratne informacije: vsak član tima mora biti neposredno obveščen o rezultatih svojega dela.

Vse te značilnosti oziroma zahteve dela omogočajo, da so člani tima motivirani pri svojem delu. Naloga vodje tima pa je, da omogoča članom tima pogoje za delo, ki jih zahtevajo ti dejavniki.

Obstajata dva vidika neposredne motivacije, ki ju lahko uporablja vodja tima: pohvala in kritika ali graja. S pohvalo in kritiko sodelavec ugotavlja, kaj vodja od njega pričakuje. Dobi informacijo o merilu, s katerim ga merijo. Večina ljudi rada sliši pohvale. Zato je lažje izreči pohvalo kot grajo. Vodja pa mora upoštevati nekatere vidike, da bi pohvala delovala spodbudno na delo članov tima (Rozman et al., 1993, str. 214):

- pohvala naj pride od vodje, ki pozna prispevek svojega člana v skupini,
- pohvalo zasluži zaželeno obnašanje osebe, ne pa sama oseba,
- pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi,
- priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Kritike ljudje večinoma ne slišijo radi, zato mora vodja pred kritiko razmisliti o njenem cilju in načinu izražanja (Rozman et al., 1993, str. 214):

- kritiko naj izrazi vodja, ki dobro pozna učinkovitost svojega člana v skupini,
- kritizira naj nezaželeno obnašanje; pri tem naj izhaja iz dejstev, ne iz govoric,
- kritiko naj izrazi med štirimi očmi,
- kritika mora biti izrečena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

Motivirati člane tima je zelo zahtevna naloga za vodjo tima. Zelo dobro mora vsakega izmed članov poznati in vedeti, kaj je zanj pomembno. Paziti pa mora, da z motiviranjem posameznega člana tima ne zapostavlja drugih članov tima. Z motivacijo mora doseči, da tim kot celota dela bolje. Pomembna stvar pri vodji, ki motivira ostale člane tima, je, da je tudi sam motiviran in resnično želi doseči cilj, ki si ga je tim zadal (Peršolja, 2004, str. 28).

1.8 Konflikti in problemi v timu

Na žalost pa timsko delo povzroča tudi konflikte. Time namreč sestavljajo različni ljudje, z različnimi pogledi, mnenji in izkušnjami, kar pogosto pripelje do konfliktov, še preden jim uspe doseči zastavljen cilj. Ko združimo ljudi, četudi le začasno, bodo postajali vedno bolj soodvisni. Ta povečana soodvisnost pa še povečuje možnost za konflikte znotraj skupine. Ljudje iz različnih okolij imajo različne interese in razmišljanja. Nekateri ljudje zanikajo, da so konflikti naraven stranski produkt timskega dela, kar zna biti nezdravo ali celo grozeče za timsko delo. Pravi konflikti so največkrat posledica nezmožnosti komuniciranja med člani tima ali pa jih povzročajo razlike v njihovih osebnostih. Kljub temu, da so za marsikaterega člana tima konfliktne situacije popolnoma neugodne in se v njih ne znajde, so konflikti del našega življenja in se moramo z njimi spopasti.

Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotni strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov (Maduxx, 1992, str. 57).

Konflikti imajo lahko pozitivne in negativne posledice. Pozitivne posledice so, da konflikti vodijo k večji učinkovitosti, večji povezanosti, bolj smotni povezavi med člani v konfliktu. Negativne posledice konfliktov pa se kažejo v tratenju energije za zmago v konfliktu, v zmanjšanju sposobnosti presoje, v težavah usklajevanja (Rozman et al., 1993, str. 220). Iz tega sledi, da jih lahko delimo na:

- funkcionalne: konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost,
- disfunkcionalne: konflikti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev, reševanje in preprečevanje teh konfliktov je naloga vodij.

Obstajajo številni vzroki, ki pripeljejo do tega, da nastanejo konflikti. Vzroki za nastanek konflikta so naslednji (Daft, 1991, str. 477–478): (1) omejenost virov (za doseganje ciljev tima člani potrebujejo vire, ki pa so večkrat omejeni, zato člani tekmujejo v njihovem pridobivanju), (2) nejasne pristojnosti (pri svojem delovanju se člani tima večkrat znajdejo v situaciji, ko ne vedo, kje so meje njihovega dela, kaj lahko naredijo in česa ne smejo), (3) slabe komunikacije in nerazumevanje, (4) neujemanje osebnosti (ker tim sestavljajo člani z različnimi osebnostnimi lastnostmi, stališči in vrednotami, obstaja možnost, da so v timu združeni tudi člani, ki se po osebnostnih lastnostih ne ujemajo z drugimi), (5) razlike v statusu in moči (nekateri člani v timu imajo večji vpliv na sprejemanje raznih odločitev v timu kot ostali) in (6) razlike v ciljih in nagradah (do konflikta pride, ko člani postavijo pred skupni cilj tima svoje osebne cilje, ki pa niso v skladu s skupnim).

Vzroki za nastanek konfliktov v timu izhajajo iz osebnostnih lastnosti posameznika in razmerij med člani tima. Člani tima imajo različne osebnostne lastnosti, verska in politična prepričanja, norme, vrednote, cilje in želje, različne potrebe, različni statusni položaj in

podobno. Na drugi strani pa prihaja do razhajanj med zahtevami in cilji tima ter individualnimi cilji posameznih članov tima. Posameznikove potrebe, ki se potegujejo za prevlado, trčijo ob želje drugih sodelavcev, kar pripelje do konflikta (Rozman & Kovač, 2005, str. 65).

Z izogibanjem konfliktom si člani tima samo otežujejo delo. Zato si pogledajmo, kako rešujemo konflikte s klasičnim načinom reševanja konfliktov (Rozman et al., 1993, str. 223–224). Ta način zajema tehnike: soočanje, avtoritativno razsojanje, zamenjava članov in organizacijske spremembe. Drugi pristop temelji na kreativnem iskanju rešitve konflikta. Ta konflikt pa zajema tehnike: komuniciranje, pomiritev in osredotočenost na skupni problem.

Stili obvladovanja konfliktov oziroma na kakšne načine lahko člani tima reagirajo, ko se znajdejo v konfliktu situaciji (Gatewood et al., 1995, str. 443–444):

- Prevladanje: to želijo doseči člani tima, ki na vsak način želijo vsiliti lastno mnenje in prevladati v timu. Občutki drugih članov tima jih ne zanimajo.
- Izogibanje: to je značilno za člane, ki niso zainteresirani ne za doseganje lastnih ciljev ne ciljev tima. Raje kot se soočiti s konfliktom, se mu izogiba.
- Prilagajanje: taki člani tima se prilagodijo mnenjem drugih članov in vztrajajo pri svojem. Tak pristop je dober, kadar so odnosi v timu pomembnejši kot želja posameznih članov.
- Kompromis: člani tima, ki so konfliktni, se odrečejo nekaterim svojim željam, da dosežejo sporazum in vsaj delno dosežejo želeno.
- Dogovarjanje: to je najboljša rešitev. Obe strani v konfliktu z dogovarjanjem dosežeta optimalno rešitev, ki popolnoma zadovoljuje oba.

Za učinkovito obvladovanje konfliktov je pomembno, da člani tima upoštevajo lastne cilje, cilje drugih članov in seveda, kaj je najpomembnejše, skupen cilj, zaradi katerega je tim sploh nastal. Pomembno je, da se člani s konfliktom soočijo in rešijo, ne pa, da se mu izogibajo in se delajo, kot da ne obstaja. Znano je namreč, da se bo nerešen konflikt prej ali slej spet pojavil (Peršolja, 2004, str. 31).

2. RAZISKAVA O TIMSKEM DELU MED ŠTUDENTI DRUŽBOSLOVNIH IN NARAVOSLOVNIH FAKULTET UNIVERZE V LJUBLJANI

2.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Problem raziskave so študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani. Cilj raziskave je bil ugotoviti ali fakultete posvečajo dovolj pozornosti timskega dela, koliko so študentje delali timsko. Zanima me, kakšne so izkušnje študentov s timskim delom, zakaj se jim zdi timsko delo pomembno, kakšne so prednosti in slabosti timskega dela, katere so najpomembnejše potrebe za dobro počutje v timu, najpogostejši razlog za konflikt v timu, kaj je največji problem, ki vpliva na neučinkovitost tima.

2.2 Raziskovalne hipoteze

Hipoteze, ki sem si jih zastavila pred izvedbo anketnega vprašalnika:

- večina študentov najraje dela seminarske naloge s skupinskim delom,
- profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu,
- timsko delo je pomembno pri reševanju problemov, ker bomo to potrebovali kasneje v karieri,
- v času študija je bilo timskega dela na fakultetah dovolj,
- komunikacija je med člani tima pomembna prednost timskega dela,
- neenakomerna porazdelitev dela med člani tima je pomembna slabost timskega dela,
- zaupanje je najpomembnejša potreba za dobro počutje posameznika v timu,
- zamude pri opravljanju delovnih nalog so najpogostejši razlog za konflikt v timu,
- konflikti so največji problem, ki vplivajo na neučinkovitost tima,
- delo v timu postaja vse bolj pomembno za delo v službi.

2.3 Metoda zbiranja podatkov

Anketni vprašalnik sem preko Facebooka in elektronske pošte poslala študentom Univerze v Ljubljani. Nato so mi izpolnjenega poslali nazaj. Med izpolnjevanjem ni bilo komunikacije med mano in študenti.

2.4 Zbiranje podatkov

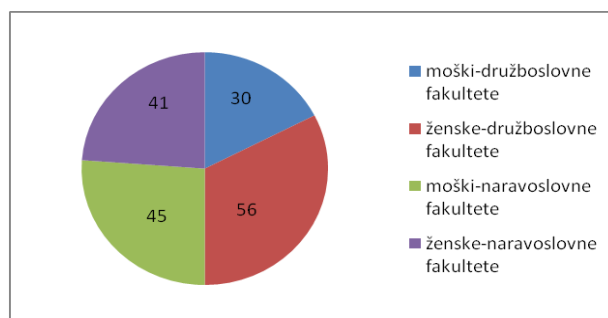
Oblikovala sem anketni vprašalnik, ki vsebuje štiri strani (glej prilogo 1). 17 vprašanj je zaprtega tipa, kjer anketiranec lahko izbere samo en odgovor. 3 vprašanja so takšna, da anketiranec odgovore razvrsti po pomembnosti. V anketi je tudi vprašanje, kjer anketiranec lahko izbere več odgovorov ter eno vprašanje odprtega tipa. Anketa vsebuje vprašanja s področja timskega dela. Anketo sem razdelila na več sklopov vprašanj: splošno o timskem delu, timsko delo in njegove značilnosti med študenti, vedenjski vzorci in vloge v timu, problemi in konflikti v timu, komunikacija med študenti in način dela, pomembnost dela v timu.

2.5 Opis vzorca

Vzorec predstavlja 172 študentov Univerze v Ljubljani od tega 86 študentov družboslovnih fakultet in 86 študentov naravoslovnih fakultet. Med študenti družboslovnih fakultet je 30 anketiranih moških in 56 anketiranih žensk (glej sliko 1). 10 jih obiskuje 1. letnik, 15 jih je v 2. letniku, 44 v 3. letniku, 10 v 4. letniku ter 7 na magistrskem študiju. Študenti družboslovnih fakultet obiskujejo: Ekonomsko fakulteto, Fakulteto za družbene vede, Pravno fakulteto, Filozofsko fakulteto, Fakulteto za varnostne vede, Fakulteto za upravo, Pedagoško fakulteto, Fakulteto za socialno delo in Teološko fakulteto. Med študenti naravoslovnih fakultet je 45 anketiranih moških in 41 anketiranih žensk (glej sliko 1). 4 obiskujejo 1. letnik, 25 jih je v 2. letniku, 28 jih je v 3. letniku, 18 jih je v 4. letniku, 4 v 5. letniku, 7 v 6. letniku ter noben na

magistrskem študiju. Študenti naravoslovnih fakultet obiskujejo: Biotehnično fakulteto, Fakulteto za arhitekturo, Fakulteto za elektrotehniko, Fakulteto za farmacijo, Fakulteto za gradbeništvo in geodezijo, Fakulteto za kemijo in kemijsko tehnologijo, Fakulteto za matematiko in fiziko, Fakulteto za računalništvo in informatiko, Fakulteto za strojništvo, Medicinsko fakulteto, Naravoslovno-tehnično fakulteto, Veterinarsko fakulteto, Zdravstveno fakulteto.

Slika 1: Študenti Univerze v Ljubljani



2.6 Obdelava podatkov

Anketo, ki jo prilagam (glej prilogo 1), sem obdelala s pomočjo programa Microsoft Exel. Analiza podatkov je predstavljena s pomočjo grafov in diagramov, saj na najbolj enostaven način predstavijo ugotovitve raziskave. Na podlagi dobljenih odgovorov želim ugotoviti: kako so študentom všeč individualno, skupinsko ter timsko delo, kako običajno s sošolci sodelujejo pri seminarski nalogi, zakaj profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, zakaj je timsko delo pomembno pri reševanju problemov, koliko je timskega dela na fakultetah v času študija, katere so prednosti timskega dela, katere so slabosti timskega dela, katere so najpomembnejše potrebe, da bi se posameznik dobro počutil v timu, katere lastnosti najbolj opišejo posameznika v skupini/timu, za kaj se najraje odločiš pri skupinskem delu, najpogostejši razlog za konflikt v timu, največji problem, ki vpliva na neučinkovitost tima, s kakšnimi ljudmi se največkrat srečajo pri tiskem delu, značilnosti tima, v katerih so že sodelovali, kaj študente najbolj moti pri komunikaciji v timu, kakšne načine komunikacije se največkrat poslužujejo v timu, pomembnost dela v timu, za katero strukturo ocene se najraje odločajo, zakaj delajo v skupini/timu.

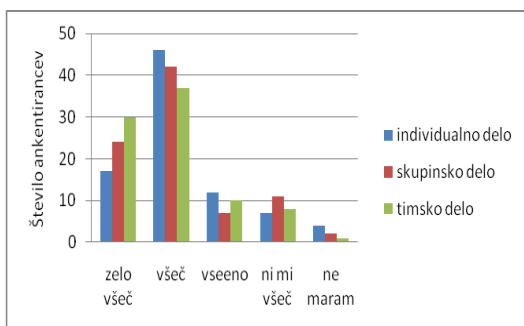
2.7 Predstavitev ugotovitev

2.7.1 Načini dela in njihova priljubljenost med študenti

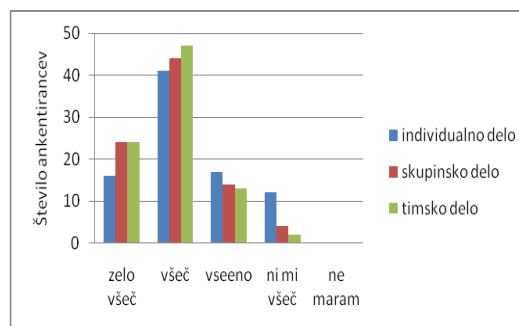
Pri tem vprašanju sem izpostavila tri načine dela med študenti: individualno delo, skupinsko delo in timsko delo. Anketiranci so lahko izbirali med odgovori: zelo všeč, všeč, vseeno, ni mi všeč ter ne maram. Pri anketirancih družboslovnih fakultet najbolj izstopajo odgovori za všečnost individualnega dela, vendar skupinsko in timsko delo ne zaostajata dosti za njim (glej sliko 2). Najverjetneje je odločitev posledica slabih izkušenj pri preteklih seminarskih nalogah. Možna je tudi slabša sposobnost delovanja v skupini ali timu. Vendar pa pri odgovoru zelo všeč prevladuje timsko delo (glej sliko 2). Iz tega sklepam, da študenti radi

delajo timsko, čeprav je pri vsečnosti več študentov za individualno delo. Pri anketirancih naravoslovnih fakultet je veliki večini všeč timsko delo (glej sliko 3). To pomeni, da zaupajo ostalim članom tima. Skupinsko in timsko delo sta skorajda izenačena pri odgovorih zelo všeč, všeč ter vseeno. Tistim, ki jim individualno delo ni pri srcu, je timsko ali skupinsko delo boljša izbira. Iz odgovorov lahko sklepamo, da na družboslovnih in naravoslovnih fakultetah študentje raje delajo timsko kot individualno.

*Slika 2: Načini dela
(družboslovne fakultete)*



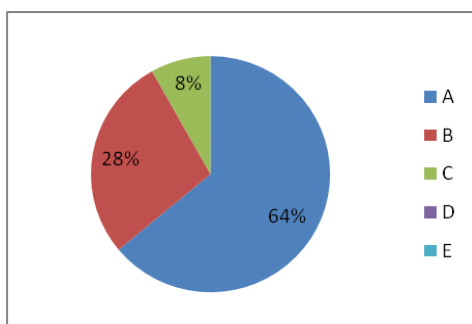
*Slika 3: Načini dela
(naravoslovne fakultete)*



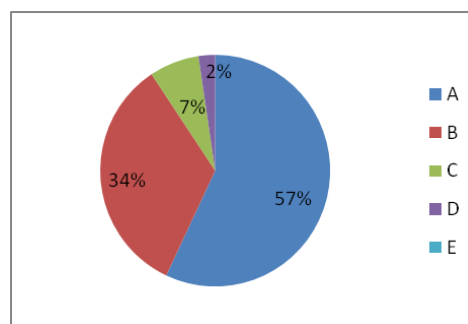
2.7.2 Sodelovanje med sošolci

Pri vprašanju, ki se nanaša na sodelovanje med sošolci oziroma ali večina študentov raje dela skupinsko ali timsko delo, so odgovori sledeči: 64 % študentov iz družboslovnih fakultet meni, da delajo vsak svoje področje in na koncu nekdo sestavi seminarsko nalogo, 28 % pravi, da se dobivajo in skupaj pišejo seminarsko, 8 % študentov seminarsko, zaradi preteklih izkušenj, delajo sami (glej sliko 4). 57 % študentov iz naravoslovnih fakultet raje delajo vsak svoje področje in na koncu nekdo sestavi seminarsko nalogo, 34 % se dobivajo in skupaj pišejo seminarsko, 7 % seminarsko, zaradi preteklih izkušenj, raje delajo sami, 2 % meni, da sam član napiše seminarsko in podpiše ostale (glej sliko 5). Iz diagramov lahko vidimo, da več kot polovica študentov raje dela vsak svoje področje in na koncu nekdo sestavi seminarsko nalogo, kar pomeni, da se je večina odločila za skupinsko delo. Timsko delajo študentje, ki so označili odgovor B. Če primerjam glede na fakultete, ugotovim, da večina študentov dela skupinsko, timskega dela pa je približno enako.

*Slika 4: Sodelovanje med sošolci
(družboslovne fakultete)*



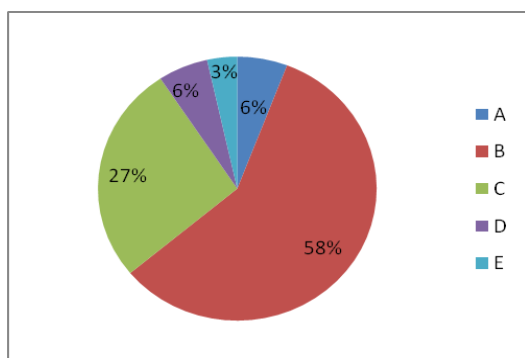
*Slika 5: Sodelovanje med sošolci
(naravoslovne fakultete)*



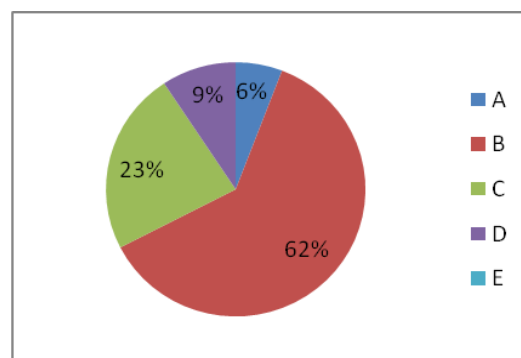
2.7.3 Zahteve profesorjev po skupinskih seminarskih nalogah

S tem vprašanjem želim ugotoviti, zakaj profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge. Podani so odgovori: A – Ker se jim ne ljubi pregledovati seminarskih vsakega posameznika., B – Ker nas s tem želijo naučiti dela v timu., C – Ker se jim zdi to pomembno za naše kasnejše delovanje v družbi., D – Ker tako delajo po vseh fakultetah, E – Drugo. Na družboslovnih fakultetah, kot tudi na naravoslovnih fakultetah se študenti strinjajo, da profesorji spodbujajo izdelovanje skupinskih seminarskih nalog zato, da bi se naučili dela v timu (glej sliko 6 in sliko 7). To nam bo kasneje prišlo zelo prav pri medsebojnem sodelovanju in komuniciranju v službi in celotni družbi. Ta razlog navaja tudi odgovor C, ki je prav tako dobil velik delež. Kot drugo študenti družboslovnih fakultet navajajo, da profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas je preveč, da bi vsak napisal in predstavil svojo; ker so preobsežne za posameznika in so tako lahko teme bolj poglobljene.

Slika 6: Zahteve profesorjev po seminarskih nalogah (družboslovne fakultete)



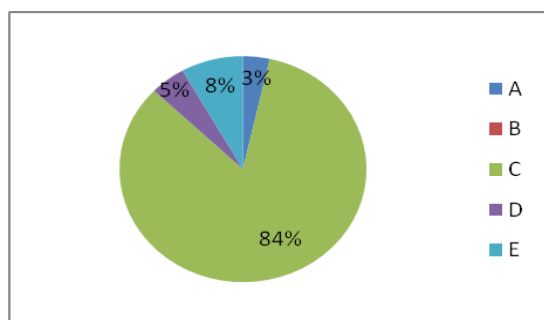
Slika 7: Zahteve profesorjev po seminarskih nalogah (naravoslovne fakultete)



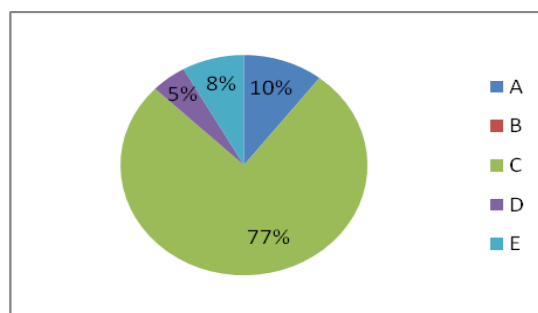
2.7.4 Pomembnost timskega dela

S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, če se študenti zavedajo pomena timskega dela. Na vprašanje, zakaj misliš, da je timsko delo pomembno pri reševanju problemov, so bili podani naslednji odgovori: A – Ker tako vsi govorijo., B – Ker tako zahtevajo profesorji., C – Ker bom to potreboval/a kasneje v karieri., D – Se mi ne zdi pomembno., E – Drugo. Odgovori družboslovnih in naravoslovnih fakultet so skorajda identični. Veliki večini se zdi timsko delo pomembno, ker bo to potreboval/a kasneje v karieri (glej sliko 8 in sliko 9). Timsko delo je zelo pomembno in mišljenje študentov je tukaj pravilno. Kot drugo so študenti družboslovnih fakultet navedli, da je timsko delo pomembno, ker več glav več ve; več mnenj boljša skupna rešitev; ker nudi več idej, več pogledov z različnih točk; ker pridobiš pogled na problem z drugega zornega kota, ki ga sam ne vidiš. Študenti naravoslovnih fakultet pa so kot drugo navedli, da je timsko delo pomembno, ker imajo različni ljudje različna strokovna znanja in se lahko na ta način dopolnjujejo; zaradi več informacij in porazdelitve odgovornosti; več ljudi hitreje reši problem in bolj učinkovito.

*Slika 8: Pomembnost timskega dela
(družboslovne fakultete)*



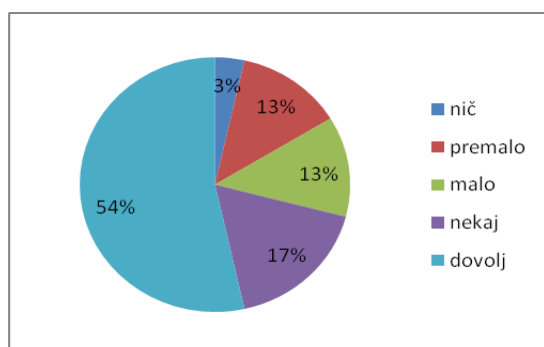
*Slika 9: Pomembnost timskega dela
(naravoslovne fakultete)*



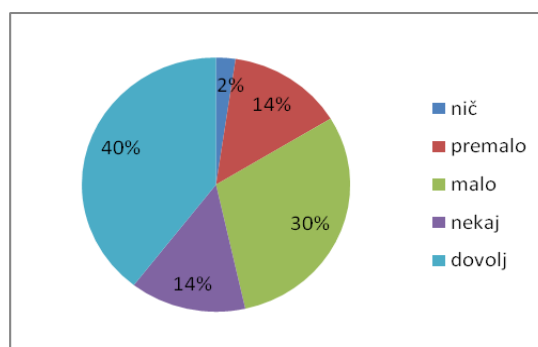
2.7.5 Koliko je timskega dela

Na vprašanje, ki se nanaša na to, koliko je timskega dela na fakultetah v času študija, pa sem dobila sledeče odgovore (glej sliko 10 in sliko 11).

*Slika 10: Koliko je timskega dela
(družboslovne fakultete)*



*Slika 11: Koliko je timskega dela
(naravoslovne fakultete)*



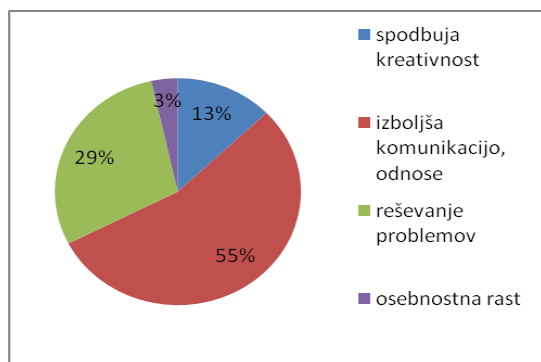
Največ jih meni, da je bilo timskega dela dovolj. Pri naravoslovnih fakultetah pa je kar 30 % študentov odgovorilo, da imajo malo timskega dela v času študija (glej sliko 11). Ta rezultat si je mogoče razlagati tako, da je na družboslovnih fakultetah več časa oziroma ur namenjenih posameznemu predmetu in imajo predavatelji čas za timsko delo. Na naravoslovnih fakultetah pa je posameznemu predmetu morda namenjenih premalo ur in zato predavatelji nimajo dovolj časa in možnosti, da bi v timih reševali določene naloge in probleme.

2.7.6 Prednosti timskega dela

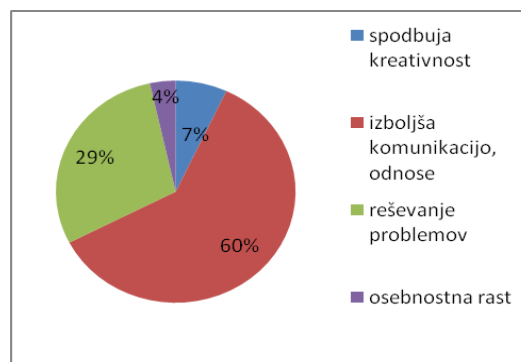
Z vprašanjem želim ugotoviti, zakaj študentje mislijo, da je timsko delo pomembno in kakšne so njegove prednosti. Med prednosti timskega dela so študenti kot najbolj pomembno ocenili, da timsko delo izboljša komunikacijo, odnose (glej sliko 12 in sliko 13). To jim bo prišlo še kako prav pri njihovem nadaljnjem delu. Zavedati se moramo, da se timskega dela v podjetjih vedno bolj poslužujejo. Pokazalo se je kot najbolj učinkovito in primerno pri reševanju kompleksnih problemov. Presenečena sem, da je zelo malo študentov označilo kot prednost timskega dela: spodbuja kreativnost in osebnostna rast. To je zaradi pogostosti skupinskega

dela, ne pa timskega. Na splošno pa lahko rečem, da delo seminarских nalog spodbuja kreativnost, v kolikor ne gre za prepisovanje.

*Slika 12: Prednosti timskega dela
(družboslovne fakultete)*



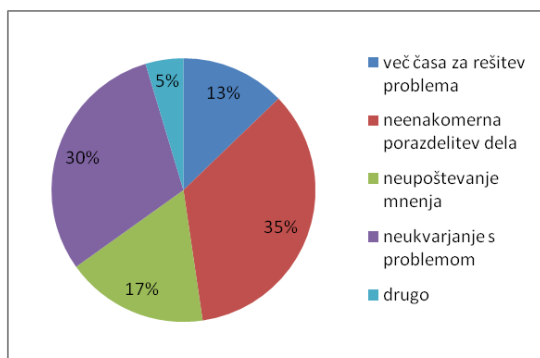
*Slika 13: Prednosti timskega dela
(naravoslovne fakultete)*



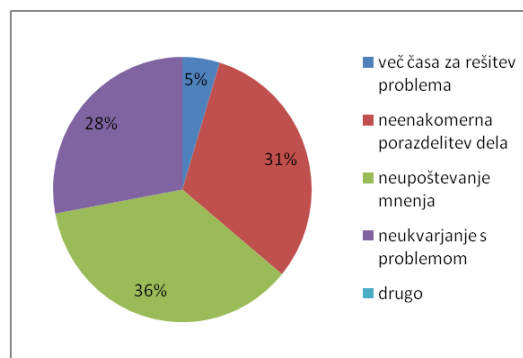
2.7.7 Slabosti timskega dela

Z vprašanjem želim ugotoviti, kaj študentje smatrajo kot slabost timskega dela. Iz rezultatov ankete je razvidno, da študente družboslovnih fakultet pri tiskem delu najbolj moti neenakomerna porazdelitev dela med člani tima (glej sliko 14). Taki člani so sicer del tima, vendar za njegov uspeh naredijo malo oziroma nič. Na koncu, ko se ocenjuje delo tima, pa so deležni enake pohvale ali graje kot ostali člani tima, ki so aktivno delali v timu. Kot pomembno so študenti ocenili tudi slabost timskega dela, da se člani tima ukvarjajo z drugimi stvarmi in ne s problemom tima (glej sliko 14). Taki timi se po navadi ukvarjajo z manj pomembnimi vprašanji in pozabijo na njihovo glavno nalogo. To se zgodi zato, ker se v timu dobro počutijo in pozabijo, zakaj so tim sploh oblikovali ali zato, ker se v timu prepirajo zaradi postranskih vprašanj. Pomembna slabost študentov naravoslovnih fakultet je neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov tima (glej sliko 15). Pod odgovor drugo so študentje družboslovnih fakultet napisali slabosti timskega dela: vsak bi rad uveljavil svojo idejo, nihče ne popusti; potrebno je več organizacije; v timu prihaja do nasprotij glede želene kakovosti končnega izdelka; največja slabost je neučinkovit, preveč avtoritativen vodja tima.

*Slika 14: Slabosti timskega dela
(družboslovne fakultete)*



*Slika 15: Slabosti timskega dela
(naravoslovne fakultete)*



2.7.8 Najpomembnejše potrebe za dobro počutje v timu

Z vprašanjem želim ugotoviti, katere so najpomembnejše potrebe za dobro počutje v timu, s tem pa je tudi delo bolj uspešno. Študentje so po pomembnosti razvrstili podane odgovore. Študentom družboslovnih fakultet je najbolj pomemben občutek pripadnosti v timu, fiziološke potrebe (po hrani, pijači) pa so jim najmanj pomembne (glej sliko 16). Študenti naravoslovnih fakultet pa na prvo mesto postavljajo zaupanje, fiziološke potrebe (po hrani, pijači) pa prav tako na zadnje mesto (glej sliko 17).

Slika 16: Potrebe za dobro počutje v timu
(družboslovne fakultete)



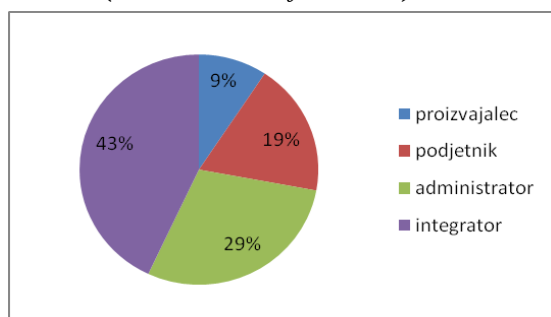
Slika 17: Potrebe za dobro počutje v timu
(naravoslovne fakultete)



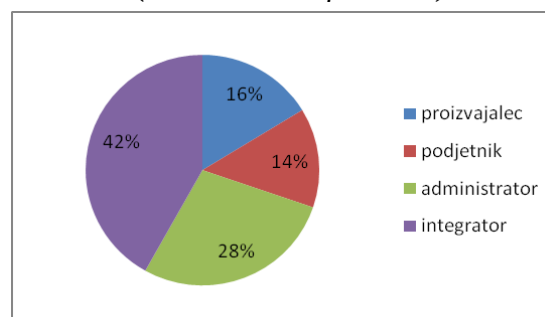
2.7.9 Vloge v vedenjskih vzorcih v timu

Z anketnim vprašanjem želim pridobiti vloge v vedenjskih vzorcih; katero vlogo največkrat igra posameznik med študenti. Anketirancem sem podala opis idealnega tipa vlog (PAEI). Pod odgovor A – opis proizvajalca (energičen, discipliniran, točno ve kaj hoče, aktiven, zaposlen), odgovor B – opis podjetnika (ustvarjalen, samoiniciativen, vodi ostale, karizmatičen, rad tvega, vizionar), odgovor C – administrator (drži se pravil, je natančen, načrtuje, logično razmišlja, odloča se počasi in premišljeno) in pod odgovor D – integrator (s člani tima se rad pogovarja in jim pomaga, navdušen je nad timskim delom, je prijazen in se najbolje počuti, če se med sabo dobro razumejo). Študentom družboslovnih in naravoslovnih fakultet je ustrezal opis vedenjskega vzorca integratorja (glej sliko 18 in sliko 19). Študentje se s člani tima radi pogovarjajo in jim pomagajo, navdušeni so nad timskim delom, so prijazni in se najbolje počutijo, če se med seboj dobro razumejo.

Slika 18: Lastnosti članov tima
(družboslovne fakultete)



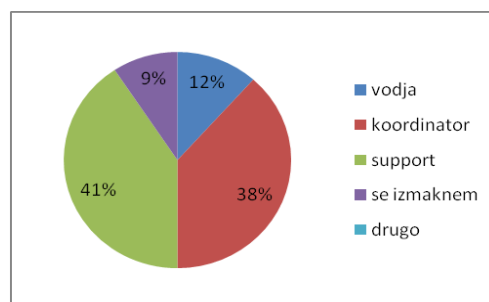
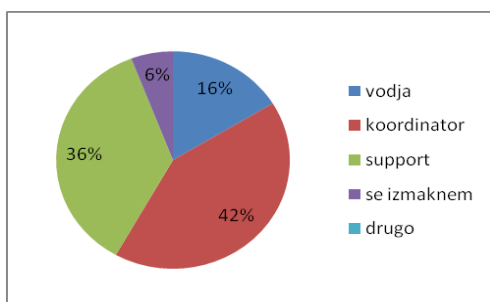
Slika 19: Lastnosti članov tima
(naravoslovne fakultete)



2.7.10 Vloge v timu

S tem vprašanjem želim ugotoviti, kakšne so vloge v timu. Večina študentov družboslovnih fakultet se odloča za koordinatorja (glej sliko 20), drugo mesto pripisujejo supportu skupine (glej sliko 20). Za vodjo se je odločilo le nekaj študentov (glej sliko 20), kar pomeni, da ne želijo pokazati svojih sposobnosti oziroma se izpostaviti v skupini. Večina študentov naravoslovnih fakultet pa se odloča za support skupine, na drugo mesto pa postavljajo koordinatorja (glej sliko 21). Zaskbljujoči pa so tisti, ki so na vprašanje odgovorili z odgovorom, da se najraje izmaknejo delu, kar pomeni, da je med generacijami kar nekaj nekoristnih študentov.

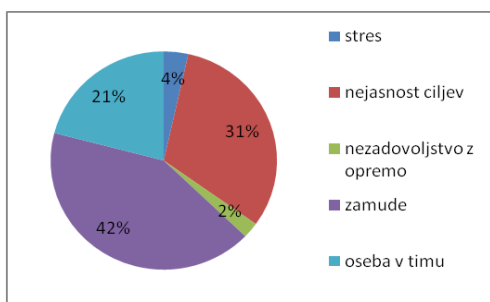
Slika 20: Vloga v timu (družboslovne fakultete) Slika 21: Vloga v timu (naravoslovne fakultete)



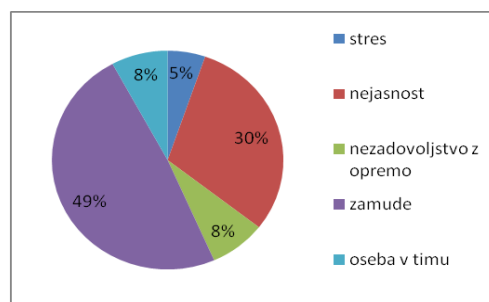
2.7.11 Najpogostejši razlogi za konflikt v timu

S tem vprašanjem želim ugotoviti, kaj študente pri delu v timu najbolj moti oziroma kaj je razlog za konflikt v timu. Iz diagrama (glej sliko 22 in sliko 23) je razvidno, da so študentje skupnega mišljenja. Konflikti nastajajo zaradi zamud pri opravljanju delovnih nalog in zaradi nejasnosti ciljev poslovanja oziroma dela. Zelo malo jih je odgovorilo, da je razlog za konflikt stres in nezadovoljstvo z delovnimi orodji oziroma opremo.

Slika 22: Razlogi za konflikt (družboslovne fakultete)



Slika 23: Razlogi za konflikt (naravoslovne fakultete)



2.7.12 Problemi, ki vplivajo na neučinkovitost tima

Študentje so imeli pri vprašanju več problemov, ki vplivajo na neučinkovitost tima ter so jih razvrstili po pomembnosti od 1 – najmanj do 7 – najbolj. Podani problemi: slaba komunikacija, pomanjkanje spodbude, neprimerna osebnost posameznika v timu, konflikti - sporazumi, pomanjkanje ustvarjalnosti v timu, nazadostitev najpomembnejših potreb,

nekompetenten vodja. Anketiranim študentom se zdi komunikacija največji problem (glej sliko 24 in sliko 25). Pri družboslovnih fakultetah so na drugem mestu konflikti (glej sliko 24), ki so povezani z neuspešno in neučinkovito komunikacijo. Anketiranci pa so mnenja, da sta za težave v timu najmanj kriva pomanjkanje spodbude in nazadostitev najpomembnejših potreb v timu (glej sliko 24 in sliko 25).

*Slika 24: Neučinkovitost tima
(družboslovne fakultete)*



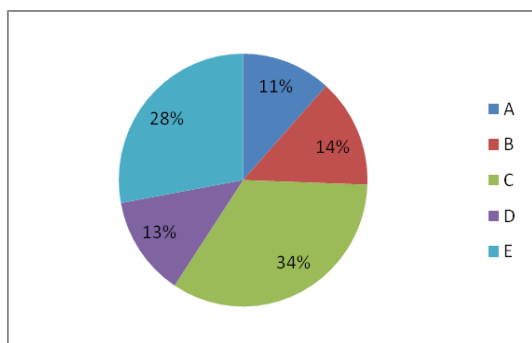
*Slika 25: Neučinkovitost tima
(naravoslovne fakultete)*



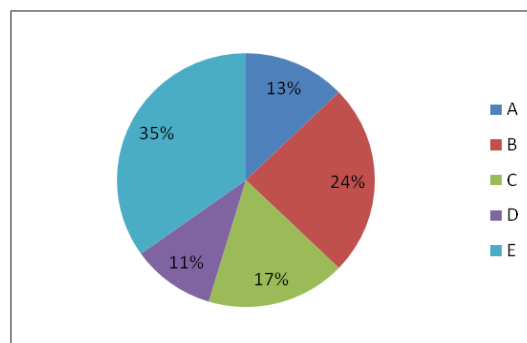
2.7.13 Osebe v timu in njihove lastnosti

Študentom sem zastavila vprašanje, pri katerem želim izvedeti, kakšni študentje jih v timu najbolj motijo oziroma s katerim vzorcem se v timu največkrat srečajo. Podani odgovori so: A – Ljudmi, ki se izmikajo delu, B – Ljudmi, ki so pripravljeni na intenzivno delo, C – Osebam, ki se želijo po enostavnejši poti znebiti naloge v skupini, D – Ljudmi, ki naredijo točno to kar jim nekdo (vodja) ukaže, E – Ljudmi, ki naredijo vse zadnji dan pred oddajo. Pri družboslovnih fakultetah je večinski delež dobil odgovor C (glej sliko 26). Člani tima imajo izkušnje, da se želijo člani v timu po enostavnejši poti znebiti naloge v skupini. Zanimivo je, da se je pri naravoslovnih fakultetah največ študentov odločilo za odgovor E (glej sliko 27). Študentje se večinoma srečajo z ljudmi, ki niso pripravljeni na delo oziroma jih je potrebno večkrat spodbujati preden kaj naredijo.

*Slika 26: Osebe v timu
(družboslovne fakultete)*



*Slika 27: Osebe v timu
(naravoslovne fakultete)*



2.7.14 Značilnosti tima v katerih so sodelovali anketirani študenti

Na vprašanje, označi značilnosti tima, v katerih si sodelovala, so podani naslednji odgovori: 1 konflikti se rešujejo s pogovorom, 2 vse sem moral/a narediti sam/a, 3 zadovoljstvo z rezultatom, 4 vzdušje je sproščeno, 5 člani tima med seboj sodelujejo in se podpirajo, 6 kritika je osebne narave, 7 nekatere osebe vedno dominirajo, 8 člani tima med seboj tekmujejo, 9 cilji in naloge tima so jasne, 10 člani tima verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek, 11 nikomur se ne ljubi sodelovati in delati. Pri študentih družboslovnih fakultet je najbolj pogosta značilnost tima, v kateri so sodelovali, sproščeno vzdušje, takoj za njo pa sledi, da člani tima med seboj sodelujejo in se podpirajo (glej sliko 28). To gradi timski duh in daje članom zagon za delo. Pri študentih naravoslovnih fakultet pa je najbolj pogosta značilnost tima, v kateri so sodelovali, člani tima med seboj sodelujejo in se podpirajo (glej sliko 29).

Slika 28: Značilnosti tima
(družboslovne fakultete)



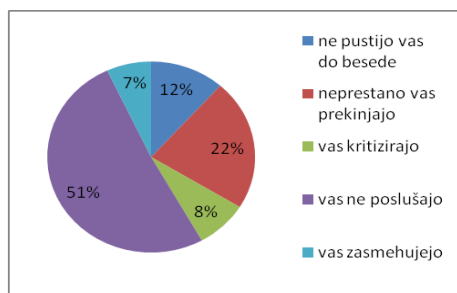
Slika 29: Značilnosti tima
(naravoslovne fakultete)



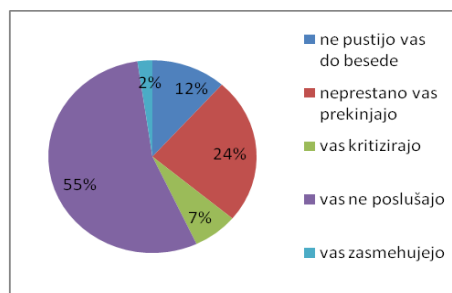
2.7.15 Moteči dejavniki pri komuniciranju

Pri vprašanju, kjer me zanima, kateri je največji problem, ki vpliva na neučinkovitost tima, je večina študentov na prvo mesto postavilo komunikacijo. Pri tem vprašanju pa predpostavljam, kaj gre pri komunikaciji največkrat narobe. Za največji problem se je pri družboslovnih in naravoslovnih fakultetah izkazala neposlušnost med člani tima (glej sliko 30 in sliko 31). Člani v timu ne poznajo sposobnosti med seboj, saj se vsak opira na svoje znanje in vsak zase najbolj ve. Drugi najbolj pogost odgovor anketiranih je bil prekinjanje (glej sliko 30 in sliko 31), kar lahko povežem tudi z neposlušnostjo med člani tima. Pri timskem delu je najbolj pomembna prav medsebojna komunikacija in spoštovanje ostalih članov.

Slika 30: Komunikacijske motnje
(družboslovne fakultete)



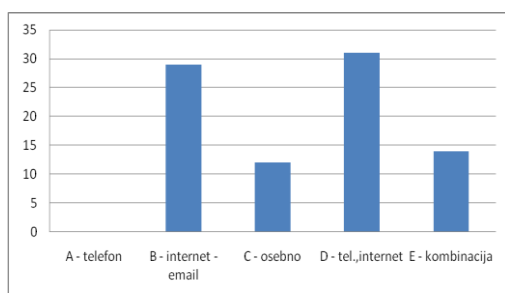
Slika 31: Komunikacijske motnje
(naravoslovne fakultete)



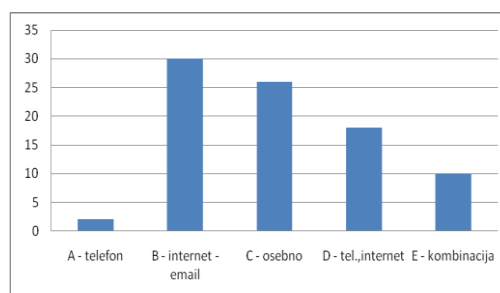
2.7.16 Način komuniciranja med člani tima

S tem vprašanjem sem želela prikazati ali je delo med študenti skupinsko ali timsko. Pri študentih družboslovnih fakultet prevladuje komuniciranje po telefonu in internetu (glej sliko 32). To pripisujem medsebojnemu poznavanju. Študenti naravoslovnih fakultet pa najraje komunicirajo preko elektronske pošte (glej sliko 33), poslužujejo se tudi komuniciranja osebno (glej sliko 33), kar pomeni, da delujejo tudi timsko. Problemi, ki jih lahko pripišem taki komunikaciji, lahko nastanejo zaradi ne-vedenja vseh članov tima. Po navadi (govorim iz izkušenj) elektronsko pošto prejema en član skupine in malokrat vsi. Večina vsebine tudi ne prebere, kar pomeni, če ima skupina dobrega vodjo, je seminarska naloga lahko uspešna. V nasprotnem primeru pa je seminarska skupek različnih stilov pisanja z morebitnimi napakami. Za neuspeh so krivi študenti sami, saj med seboj ne znajo komunicirati in se uskladiti za timsko delo.

*Slika 32: Način komuniciranja
(družboslovne fakultete)*



*Slika 33: Način komuniciranja
(naravoslovne fakultete)*



2.7.17 Pomembnost timskega dela

Študenti so morali razvrstiti delo v timu po pomembnosti od 1 – najbolj pomembno do 5 – ni pomembno. Na splošno so timsko delo ocenili kot pomembno. Študenti družboslovnih fakultet so kot najbolj pomembno na prvo mesto postavili osebni razvoj, na drugo mesto pa pomembno za delo (glej sliko 34). Študenti naravoslovnih fakultet pa obratno, prvo mesto pomembno za delo, drugo mesto osebni razvoj (glej sliko 35). Iz tega lahko sklepam, da se študentom zdi timsko delo pomembno poleg izpitne snovi in jim predstavlja nadgradnjo znanja in možnosti za osebni razvoj.

*Slika 34: Pomembnost timskega dela
(družboslovne fakultete)*



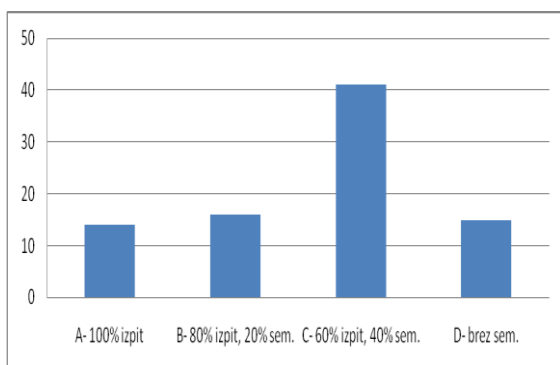
*Slika 35: Pomembnost timskega dela
(naravoslovne fakultete)*



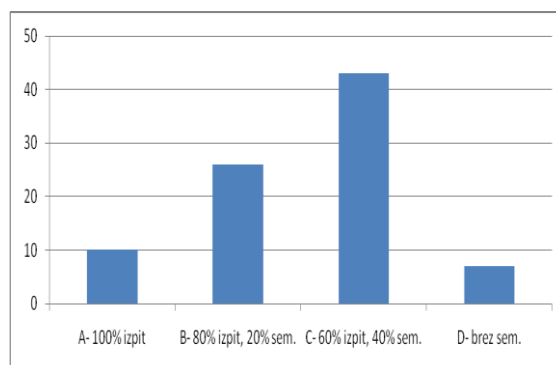
2.7.18 Struktura ocene predmetov

Študentom sem v vprašanju ponudila možnost izbire, kako bi bila po njihovem mnenju sestavljena struktura ocene. Večina študentov naravoslovnih in družboslovnih fakultet je izbrala odgovor C – 60 % predstavlja izpit in 40 % seminarska naloga (glej sliko 36 in sliko 37). Kar nekaj študentov pa je izbralo tudi odgovor D – kombinacija brez skupinske seminarske naloge. Vendar me to ne preseneča, saj je kar nekaj študentov tudi v prejšnjem odgovoru izrazilo nezadovoljstvo pri timskem delu.

*Slika 36: Struktura ocene
(družboslovne fakultete)*



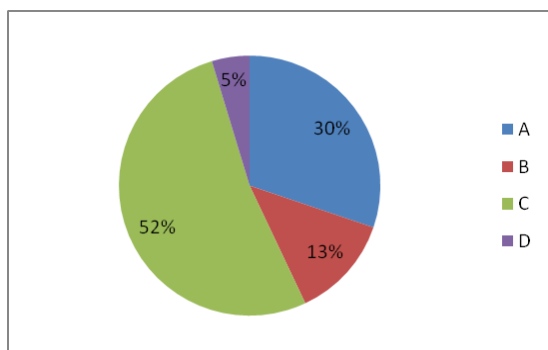
*Slika 37: Struktura ocene
(naravoslovne fakultete)*



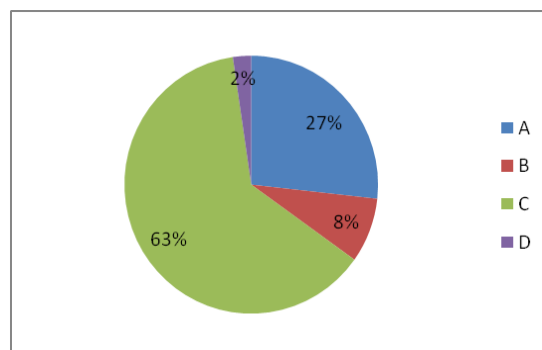
2.7.19 Razlogi študentov za delo v skupini oziroma timu

Študenti imajo na vprašanje, zakaj delajo v timu, podane odgovore: A – Ker moram in nimam druge izbire., B – Ker tako naredim boljši izdelek in se bolj potrudim, C – Ker več glav več ve in so naši izdelki zato boljši, D – Ker bom nekega dne zato plačan in si sedaj nabiram izkušnje. Največ študentov je odgovorilo, da delajo v timu zato, ker več glav več ve in so njihovi izdelki zato boljši (glej sliko 37 in sliko 38). Presenetljivo malo študentov pa je odgovorilo, da si preko dela nabira izkušnje in bo nekega dne za to plačan/a (glej sliko 38 in sliko 39). Zdi se mi čudno, saj s timskim oziroma skupinskim delom pridobivamo veliko izkušenj s področja prilagajanja, komuniciranja, strokovnega dela ...

*Slika 38: Vzrok dela v timu
(družboslovne fakultete)*



*Slika 39: Vzrok dela v timu
(naravoslovne fakultete)*



2.8 Povzetek in diskusija rezultatov

Raziskava, ki sem jo naredila med študenti družboslovnih in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani, je pokazala, da študenti raje delajo timsko kot pa individualno. Študentom se zdi timsko delo pomembno, ker bodo to potrebovali kasneje v karieri. Rezultati kažejo zavedanje študentov, da timskega dela ne smejo zanemarjati in se ga morajo posluževati. To mi pove, da se študenti želijo naučiti timskega dela in s tem pridobiti konkurenčno prednost na trgu dela in pri iskanju zaposlitve. Menim, da bodo morale fakultete v prihodnje posvetiti še več pozornosti timskega delu. Predavatelji bodo morali še več dela organizirati v timih in od študentov zahtevati več pripravljenosti za delo v njih.

Največji problem med študenti je komunikacija. Med seboj ne znajo komunicirati in to predstavlja velike težave na poti do uspeha. Najenostavnejša pot je preko interneta (elektronske pošte), vendar do nje nimamo vedno dostopa in so člani težko obveščeni o vsem, kar se dogaja. To lahko pripelje do konfliktov, kateri nastajajo tudi zaradi zamud pri opravljanju delovnih nalog in nejasnosti ciljev dela.

Šibke točke, na katere je raziskava opozorila so, da bi lahko v raziskavo zajela še večje število študentov in mislim, da bi bili rezultati tako nekoliko drugačni, saj ne morem moje raziskave posplošiti in reči, da ti rezultati veljajo za vse študente družboslovnih in naravoslovnih fakultet. Zato predlagam izvedbo raziskave na dovolj velikem vzorcu študentov, da bi bilo mogoče ugotovitve nato posplošiti na celotno ciljno populacijo. Vsekakor pa bi bilo zanimivo izvesti tudi raziskavo o tem, zakaj je znanje timskega dela pomembno za delodajalce in za katere funkcije v podjetju je pomembno znanje timskega dela.

Pri analizi rezultatov sem opazila generacijske razlike med študenti. Študenti prvega letnika izražajo začetniški optimizem ter navdušenost nad delom v timu. Mislim, da je posledica tega, da imajo študenti malo timskega dela v prvem letniku. Na začetku so tudi bolj pazljivi in vložijo več truda. Študenti drugega in tretjega letnika so podali drugačne odgovore. Skozi analizo sem ugotovila, da so s timskim delom najbolj nezadovoljni. Posledica tega bi lahko bila, da imajo oni največ seminarskih nalog v tem času in te so tudi najbolj zahtevne. Rezultati študentov višjih letnikov oziroma magistrskega študija pa kažejo na zrelost in resnost. Oni se najbolj zavedajo, da je timsko delo pomembno za nadaljnjo kariero.

Mislim, da bi se moralo timsko delo na fakultetah v prihodnje še bolj razviti in bi morali študenti še več časa delati v timih, saj timsko delo postaja vse pomembnejši način dela na vseh področjih. Namen timskega dela na fakultetah je doseči čim večje vključevanje študentov v tim, saj pripomore h gradnji osebnosti in s tem bodo v zrelejših letih lažje dosegali zastavljene cilje. Študij bi morali organizirati na bolj praktičen in študentom zanimiv način. Na predavanjih bi morali več časa nameniti reševanju praktičnih problemov. Te probleme pa bi študenti reševali v timih. Prepričana sem, da bi prišli do zanimivih rešitev. Vendar timskega dela ne moremo kar uvesti v študijski proces brez ustreznih priprav predavateljev in ustreznega znanja študentov.

SKLEP

Tim je skupina, sestavljena iz članov. Člani imajo cilj in za doseg tega cilja med seboj komunicirajo in sodelujejo. O skupini govorimo takrat, ko je sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj povezani in vplivajo eden na drugega. Time lahko delimo v formalne in neformalne. Lahko jih razdelimo glede na vsebino dela: za opravljanje delovnih nalog, za reševanje problemov, projektne time in time za strategijo. Faze razvoja tima so: faza oblikovanja, konfliktna faza, faza določitev norm, ustvarjanja, ločitve. Vloge po Adizesu, ki so nujne in zadostne so: proizvajati, administrirati, biti podjetnik, integrirati. Belbin pa navaja naslednje timske vloge: snovalec, iskalec virov, opazovalec, koordinator, izvajalec, sodelavec, oblikovalec, dovrševalec in specialist. Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Poznamo več načinov, kako člani v timu komunicirajo med seboj: ustno, pisno in nebesedno komuniciranje. Tudi motivacija je zelo pomembna v timu, saj brez nje človek ne more storiti nobene aktivnosti. Na žalost pa timsko delo povzroča tudi konflikte, katere delimo na funkcionalne in disfunkcionalne.

Ugotovila sem, da je študentom naravoslovnih in družboslovnih fakultet Univerze v Ljubljani na splošno všeč timsko delo ter se zavedajo, da je timsko delo pomembno pri reševanju kompleksnih problemov in jim bo v prihodnosti prišlo prav pri medsebojnem sodelovanju in komuniciranju v službi in celotni družbi. Večina anketiranih študentov raje dela timsko kot individualno, saj se strinjajo, da so s tem prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam. Seminarske naloge delajo večinoma s skupinskim in ne timskim delom. Razlog za to je pomanjkanje časa, zato vsak dela svoje področje in na koncu nekdo sestavi seminarsko nalogo. Za skupno delo se študenti dogovarjajo po telefonu in internetu ter preko elektronske pošte. Anketirani študentje menijo, da je pripadnost, spoštovanje in zaupanje skupni ključ za uspeh, študenti pa se v takem timu tudi dobro počutijo.

Najpogostejši razlog za konflikt v timu je zaradi zamud pri opravljanju delovnih nalog in zaradi nejasnosti ciljev poslovanja oziroma dela. Razlog za neučinkovitost tima pa študenti vidijo v problemih s komuniciranjem, v konfliktih ter v nekompetentnem vodji. Študent, ki povzroča težave v timu, je običajno tisti, ki se želi po enostavnejši poti znebiti naloge v skupini in tisti, ki naredi vse zadnji dan pred oddajo.

Pri komuniciranju v timu se je za največji problem izkazala neposlušnost med člani tima. Člani v timu ne poznajo sposobnosti med seboj, saj se vsak opira na svoje znanje in vsak zase najbolj ve. Pri timskem delu pa je najbolj pomembna prav medsebojna komunikacija in spoštovanje ostalih članov.

Na splošno so študenti ocenili timsko delo kot pomembno in jim predstavlja nadgradnjo znanja in možnosti za osebni razvoj. Zavedajo se, da timskega dela ne smejo zanemariti in se ga morajo posluževati. Menim, da bodo morale fakultete v prihodnje posvetiti še več pozornosti timskemu delu, saj se študenti želijo naučiti timskega dela in s tem pridobiti konkurenčno prednost na trgu dela in pri iskanju zaposlitve.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
2. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., & Pavlin, N. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Belbin, R. M. (1981). *Management teams. Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
4. Catro Managment Services (2009). *Reševanje konfliktov v timu*. Najdeno 5. 5. 2011 na spletnem naslovu <http://www.catro-si.com/si/vsebina/o-podjetju/e-novica/n/resevanje-konfliktov-v-timu/c2976cdd65/>.
5. Daft, L. R., (1991). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
6. Gatewood, D. R., Taylor, R. R., & Ferrell, O. C. (1995). *Management. Comprehension, Analysis, and Application*. Chicago: Irwin.
7. Johnson, R. (1995). *Perfect Teamwork*. London: Arrow Books Limited.
8. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Maddux, B. R., (1992): *Oblikovanje teama. Vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
11. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Parker, G. M. (1990): *Team players and team work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
14. Peršolja, R. (2004). *Teamsko delo v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani*. Specialistično delo.
15. Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Why teams don't work: what went wrong and how to make it right*. Great Britain: Orion Business.
16. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rozman, R., & Kovač, J. (2005): 6. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji: konflikti v in med organizacijami. Zbornik referatov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta./

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa o tinskem delu	1
--	---

Priloga 1: Anketa o timskem delu

Pozdravljeni!

Moje ime je Lara Povalec in sem študentka 3. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo in del te je tudi anketni vprašalnik, ki je pred vami. Anketni vprašalnik je povzet po Dmitrić, Gorinšek, Gros, Potokar (2009) in Peršolja (2004). Prosim vas, da si vzamete 10 minut časa in odgovorite na spodnja vprašanja. Vprašalnik je anonimen. Podatke, ki jih bom pridobila s tem vprašalnikom, bom uporabila zgolj za namene svoje raziskave. Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol:

M Ž

2. Katero fakulteto obiskuješ? _____

3. Kateri letnik obiskuješ?

- A. 1. letnik
- B. 2. letnik
- C. 3. letnik
- D. 4. letnik
- E. 5. letnik
- F. 6. letnik
- G. magistrski študij

4. Kako so ti vseč naslednji načini dela? (označite z »X«)

	zelo vseč	vseč	vseeno	ni mi vseč	ne maram
individualno delo					
skupinsko delo					
timsko delo					

5. Kako običajno s sošolci sodelujete pri seminarski nalogi? (obkrožite en odgovor)

- A. Delamo vsak svoje področje in na koncu nekdo sestavi seminarsko nalogo.
- B. Dobivamo se in skupaj pišemo seminarsko.
- C. Seminarsko zaradi preteklih izkušenj delam sam.
- D. En sam član napiše seminarsko in podpiše ostale.
- E. Drugo _____.

6. Zakaj misliš, da profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge? (obkrožite 1 odgovor)

- A. Ker se jim ne ljubi pregledovati seminarskih vsakega posameznika.
- B. Ker nas s tem želijo naučiti dela v timu.

- C. Ker se jim zdi to pomembno za naše kasnejše delovanje v družbi.
- D. Ker tako delajo po vseh fakultetah.
- E. Drugo _____.

7. Zakaj misliš, da je timsko delo pomembno pri reševanju problemov? (obkrožite 1 odgovor)

- A. Ker tako vsi govorijo.
- B. Ker tako zahtevajo profesorji.
- C. Ker bom to potreboval/a kasneje v karieri.
- D. Se mi ne zdi pomembno.
- E. Drugo _____.

8. Koliko je timskega dela na vaši fakulteti v času vašega študija? (obkrožite 1 odgovor)

- A. Nič nismo delali timsko.
- B. Premalo smo delali timsko.
- C. Malo smo delali timsko.
- D. Delali smo timsko, a ne dovolj.
- E. Timskega dela je bilo dovolj.

9. Kaj smatraš kot prednost timskega dela? (obkrožite 1 odgovor)

- A. Spodbuja kreativnost;
- B. izboljša komunikacijo, odnose;
- C. spodbuja h reševanju problemov;
- D. osebnostna rast;
- E. drugo _____.

10. Kaj smatraš kot slabost timskega dela? (obkrožite 1 odgovor)

- A. Več časa je potrebnega za rešitev problema.
- B. Neenakomerna porazdelitev dela med člani tima.
- C. Neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov tima.
- D. Ukvarjanje članov tima z drugimi stvarmi in ne s problemom.
- E. Drugo _____.

11. Katere so po tvojem mnenju najpomembnejše potrebe, da bi se posameznik dobro počutil v timu?(odgovore razvrsti po pomembnosti od 1-najmanj pomemben do 6-najbolj pomemben)

- ___ zaupanje
- ___ fiziološke potrebe (po hrani, pijači)
- ___ varnost
- ___ finance
- ___ spoštovanje
- ___ občutek pripadnosti

12. V skupini/ timu te najbolj opišejo lastnosti: (obkrožite 1 odgovor)

- A. Energičen, discipliniran, točno vem kaj hočem, aktiven, vedno zaposlen.
- B. Ustvarjalen, samoiniciativen, vodim ostale, karizmatičen, rad tvegam, vizionar.
- C. Držim se pravil, sem natančen, načrtujem, logično razmišljam, odločam se počasi in premišljeno.
- D. S člani tima se rad pogovarjam in jim pomagam, navdušen sem nad timskim delom, sem prijazen in se najboljše počutim, če se med sabo dobro razumemo.

13. Sam/a se najraje odločiš za: (obkrožite en odgovor)

- A. Vodjo skupine;
- B. koordinatorja skupine;
- C. support skupine;
- D. najraje se izmaknem;
- E. drugo _____.

14. Kateri je po tvojem mnenju najpogostejši razlog za konflikt v timu? (obkrožite en odgovor)

- A. Stres (osebni problemi);
- B. nejasnost ciljev poslovanja oz. dela;
- C. nezadovoljstvo z delovnimi orodji oz. opremo;
- D. zamude pri opravljanju delovnih nalog;
- E. oseba v timu.

15. Kaj je po tvojem mnenju največji problem, ki vpliva na neučinkovitost tima? (odgovore oštevilči od 1 – najmanj do 7 – najbolj).

- ___ Slaba komunikacija;
- ___ pomanjkanje spodbude;
- ___ neprimerna osebnost posameznika v timu;
- ___ konflikti – sporazumi,
- ___ pomanjkanje ustvarjalnosti v timu;
- ___ nazadostitev najpomembnejših potreb,
- ___ nekompetenten vodja.

16. V timskem delu sem se največkrat srečal/a z: (obkrožite en odgovor)

- A. Ljudmi, ki se izmikajo delu.
- B. Ljudmi, ki so pripravljeni na intenzivno delo.
- C. Osebam, ki se želijo po enostavnejši poti znebiti naloge v skupini.
- D. Ljudmi, ki naredijo točno to kar jim nekdo (vodja) ukaže.
- E. Ljudmi, ki naredijo vse zadnji dan pred oddajo.

17. Označi značilnosti tima v katerih si sodeloval/a: (možnih je več odgovorov)

- ___ Konflikti se rešujejo s pogovorom.
- ___ Vse sem moral/a narediti sam/a.
- ___ Zadovoljstvo z rezultatom.
- ___ Vzdušje je sproščeno.
- ___ Člani tima med seboj sodelujejo in se podpirajo.
- ___ Kritika je osebne narave.
- ___ Nekateri osebe vedno dominirajo.
- ___ Člani tima med seboj tekmujejo.
- ___ Cilji in naloge tima so jasne.
- ___ Člani tima verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.
- ___ Nikomur se ne ljubi sodelovati in delati.

18. Kaj te pri komunikaciji v timu najbolj moti? (obkrožite en odgovor)

- A. Da vas ne pustijo do besede.

- B. Da vas neprestano prekinjajo.
- C. Da vas kritizirajo.
- D. Da vas ne poslušajo.
- E. Da vas zasmehujejo.

19. Kakšnih načinov komunikacije se največkrat poslužujete v timu? (obkrožite en odgovor)

- A. Telefon;
- B. internet – email;
- C. osebno;
- D. preko telefona in interneta;
- E. veliko naredimo osebno (skupaj), pri zaključevanju pa komuniciramo po telefonu.

20. Delo v timu (razvrsti po pomembnosti od 1 - najbolj pomembno do 5 - ni pomembno):

- ___ Mi predstavlja možnost osebnega razvoja.
- ___ Se mi zdi pomembno in ga z veseljem opravljam.
- ___ Je nujno zlo v času študija.
- ___ Postaja vse bolj pomembno za delo v službi.
- ___ Je zapravljanje časa.

21. Za katero strukturo ocene bi se najraje odločil/a? (obkrožite en odgovor)

- A. 100 % izpit;
- B. 80 % izpit 20 % skupinska seminarska;
- C. 60 % izpit, 40 % skupinska seminarska;
- D. kombinacija brez skupinske seminarske naloge.

22. V skupini/timu delam: (obkrožite en odgovor)

- A. Ker morem in nimam druge izbire.
- B. Ker tako naredim boljši izdelek in se bolj potrudim.
- C. Ker več glav več ve in so naši izdelki zato boljši.
- D. Ker bom nekega dne za to plačan in si sedaj nabiram izkušnje.