

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA TIMSKEGA DELA NA MEDSEBOJNE ODNOSE
TER NA UČNI REZULTAT ŠTUDENTOV: PRIMER EKONOMSKE
FAKULTETE V LJUBLJANI**

Ljubljana, september 2014

LARA POVALEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Lara Povalec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza vpliva timskega dela na medsebojne odnose ter na učni rezultat študentov: primer Ekonomske fakultete v Ljubljani, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2. september 2014

Lara Povalec

KAZALO

UVOD	1
1 TIMSKO DELO	2
1.1 Tim in skupina	2
1.2 Pomen timskega dela	4
1.3 Prednosti in slabosti timskega dela	5
1.4 Vrste timov	6
1.5 Faze razvoja tima	7
1.6 Komunikacija v timu	8
1.7 Motivacija v timu	9
1.8 Konflikti in problemi v timu	11
1.9 Vloga članov v timu	13
1.9.1 Vloge članov v timu po Adizesu	13
1.9.2 Vloge članov v timu po Belbinu	14
1.9.3 Vloge članov v timu po Parkerju	16
1.10 Značilnosti uspešnega tima	17
1.11 Vodenje tima	19
1.12 Medsebojni odnosi v timu	20
2 RAZISKAVA O TIMSKEM DELU MED ŠTUDENTI EKONOMSKE FAKULTETE V LJUBLJANI	22
2.1 Predstavitev Ekonomske fakultete v Ljubljani	22
2.2 Temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja	23
2.3 Opredelitev problema in ciljev raziskave	24
2.4 Zbiranje podatkov in oblikovanje vprašalnika	24
2.5 Opis vzorca	25
2.6 Obdelava podatkov	27
2.7 Predstavitev rezultatov raziskave – opisne statistike	27
2.7.1 Način dela – timsko ali individualno	27
2.7.2 Organiziranost timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani	28
2.7.2.1 Učinkovitost timov	29
2.7.2.2 Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval	29
2.7.2.3 Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov	30
2.7.2.4 Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj	31

2.7.2.5 Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu	31
2.7.3 Prednosti timskega dela	32
2.7.4 Slabosti timskega dela.....	33
2.7.5 Komunikacija in način dela v timu	33
2.7.6 Konflikti v timu.....	34
2.7.7 Vloge v timu	35
2.7.8 Vodenje tima.....	36
2.7.9 Odnosi med študenti	37
2.7.9.1 Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti	38
2.7.9.2 S timskim delom do novih stikov na fakulteti.....	38
2.7.9.3 Zaradi timskega dela sem postal bolj komunikativen	39
2.7.9.4 Dobro počutje med kolegi na Ekonomski fakulteti.....	39
2.7.9.5 V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo	40
2.7.10 Rezultat timskega dela	40
2.7.10.1 Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat.....	41
2.7.10.2 Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno.....	42
2.7.10.3 Preko timskega dela so vas profesorji dovolj dobro usposobili za timsko delo	42
2.7.10.4 Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela	43
2.7.10.5 S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov	43
2.7.10.6 Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil	44
2.8 Analiza raziskovalnih hipotez	44
2.9 Regresijska analiza	46
2.10 Povzetek in diskusija rezultatov	47
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Korelacija med timskim delom, odnosi med študenti in rezultatom.....	23
Slika 2: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na spol.....	25
Slika 3: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na letnik študija.....	26
Slika 4: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na povprečno oceno	26
Slika 5: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na smer študija	27
Slika 6: Način dela med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani	28
Slika 7: Organiziranost timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani	28
Slika 8: Učinkovitost timov v %.....	29
Slika 9: Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval v %	30
Slika 10: Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov v %.....	30
Slika 11: Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj v %.....	31
Slika 12: Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu v %.	31
Slika 13: Prednosti timskega dela.....	32
Slika 14: Slabosti timskega dela.....	33
Slika 15: Komunikacija in način dela v timu	34
Slika 16: Konflikti v timu.....	35
Slika 17: Vloge v timu.....	36
Slika 18: Vodenje tima	36
Slika 19: Odnosi med študenti.....	37
Slika 20: Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti v %.....	38
Slika 21: S timskim delom do novih stikov na Ekonomski fakulteti v %	38
Slika 22: Zaradi timskega dela sem postal bolj komunikativen v %	39
Slika 23: Dobro počutje med kolegi na Ekonomski fakulteti v %	39
Slika 24: V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo v %..	40
Slika 25: Rezultati timskega dela	41
Slika 26: Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat v %	41
Slika 27: Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno v %.....	42
Slika 28: Preko timskega dela so vas profesorji dovolj dobro usposobili za timsko delo v % .	42
Slika 29: Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela v %	43
Slika 30: S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov v %	43
Slika 31: Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil v %.....	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med timom in skupino	3
Tabela 2: Primerjava uspešnega in neuspešnega tima.....	18
Tabela 3: Povzetek regresijskega modela b	46
Tabela 4: ANOVA ^a	46
Tabela 5: Koeficienti ^a	47

UVOD

Nihče izmed nas ni tako pameten, kot smo vsi skupaj. Hiter razvoj različnih znanosti, disciplin in celovitejše reševanje vse bolj zapletenih problemov narekuje potrebo po timskem delu. V današnjem svetu, ko je edina stalnica sprememba, je timsko delo postalo eden pomembnejših načinov, kako se podjetje in ostale združbe soočajo z izzivi.

V magistrski nalogi bom analizirala vpliv timskega dela na medsebojne odnose ter na učni rezultat študentov (primer Ekonomske fakultete v Ljubljani). Na podlagi anketnega vprašalnika bom med študenti Ekonomske fakultete ugotovila ali timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter na njihov učni rezultat. To bo tudi moja temeljna teza, ki jo bom podkrepila s hipotezami.

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje strokovne literature predstaviti timsko delo in analizirati vpliv na medsebojne odnose ter učni rezultat študentov. Predstavila bom rezultate lastne raziskave o timskem delu med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani ter podala vizijo o razvoju timskega dela v prihodnosti.

Cilj magistrskega dela je predstaviti tim in skupino, predstaviti timsko delo (pomen timskega dela, prednosti in slabosti timskega dela, vrste timov, faze razvoja tima), opredeliti komunikacijo, motivacijo, vodenje in konflikte ter probleme v timu, kakšna je vloga članov v timu, kakšne so značilnosti uspešnega tima, kakšni morajo biti medsebojni odnosi v timu, ugotoviti, kako je s timskim delom med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani, premisliti, kako študentje delajo in se vključujejo v tim, koliko študenti delajo timsko in kako dobro študenti poznajo timski način dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z raziskavo bom ugotovila ali je večini študentov bolj všeč delo v timu ali individualno delo; ali je timsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani dobro organizirano; kje vidijo glavne prednosti in slabosti timskega dela; kakšna mora biti komunikacija v timu; kako timsko delo uravnava konflikte; kako člani tima obvladujejo svoje vloge; kakšen mora biti vodja v timu; ali timsko delo vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti; ali timsko delo pozitivno vpliva na učni rezultat. Za doseg cilja je potrebno temeljito preučiti literaturo in dosedanje raziskave na področju timskega dela, saj je teoretično poznavanje osnova za empirični del.

Naloga je zato sistematično razdeljena na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu, ki zajema prvo poglavje, so podrobneje opisane dosedanje ugotovitve raziskovalcev. Drugi del magistrskega dela pa je namenjen empirični preverbi na podlagi podatkov, ki sem jih za ta namen zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika. Rezultate bom pojasnila teoretično in tudi grafično. Celotna naloga je sestavljena iz dveh poglavij.

V prvem poglavju bom opredelila tim in skupino, pomen timskega dela, navedla prednosti in slabosti timskega dela, povedala nekaj o vrstah tima, v nadaljevanju so opisane faze razvoja tima, komunikacija v timu, motivacija v timu, konflikti in problemi v timu, vloga

članov v timu po Adizesu, Belbinu in Parkerju, sledijo značilnosti uspešnega tima, vodenje tima ter medsebojni odnosi v timu. V drugem poglavju pa bom pridobljene podatke podkrepila z raziskavo, opravljeno med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ugotavljala bom ali timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter na njihov učni rezultat (na osvojeno znanje in tudi na oceno). Rezultate bom jasno prikazala s tabelami in slikami in jih tudi razložila.

V sklepnem delu naloge bom povzela teoretična spoznanja z rezultati celotne analize in podala nekaj sklepnih misli ter predloge za spremembe in smernice za nadaljnje delo.

1 TIMSKO DELO

Dinamika dogajanja v poslovnem svetu in globalizacija zahtevata hitro prilagajanje in učinkovitost. Podjetja se vedno bolj srečujejo s kompleksnimi problemi, ki zahtevajo ljudi z veliko znanja, izkušnjami in sposobnostmi za učinkovito reševanje. Timsko delo se je pokazalo kot uspešen način delovanja in reševanja kompleksnih problemov, s katerimi se podjetja srečujejo.

1.1 Tim in skupina

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, sestavljena iz dveh ali več članov, za katero je značilno, da imajo skupen cilj in za doseg tega cilja je potrebna koordinacija aktivnosti med člani tima (Larson & LaFasto, 1989, str. 19). Avtorji se v grobem strinjajo, da je tim skupina, sestavljena iz članov, kateri imajo cilj in za doseg tega cilja med seboj komunicirajo in sodelujejo.

Kitajski pregovor pravi: »Za enim sposobnim človekom vedno stojijo še drugi sposobni ljudje.« V resnici je za velike dosežke bistveno skupinsko delo. Ni vprašanje, ali imajo skupine vrednost, temveč je vprašanje, ali to dejstvo poznamo in bomo zato postali boljši člani skupine (Maxwell, 2003, str. 18). Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina et al., 1994, str. 601). Vzroki za združevanje pa so po Robbins (2009, str. 319) varnost, status, osebno mnenje o sebi, pripadnost, moč in doseganje ciljev. 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).

Timsko delo se od skupinskega dela razlikuje v tem, da skupina po navadi zasleduje posameznikove individualne cilje, medtem, ko pa je pri timu pomemben prav ta skupen cilj. V Tabeli 1 prikazujem primerjavo med timom in skupino (Maddux, 1992, str. 11).

Tabela 1: Primerjava med timom in skupino

TIM	SKUPINA
Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vejo, da je osebne in timske cilje možno najuspešneje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgublajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.	Člani menijo, da so organizirani v skupino iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni pa v povezavi z drugimi.
Člani sprejemajo delo za svojo »last« in se združijo, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.	Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto, kot najeti delavci.
Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima.	Članom prej naložijo kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.
Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasje. Vprašanja so dobrodošla.	Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanja lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.
Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.	Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako, da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, v komuniciranju se postavljajo pasti, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
Člane spodbujajo, da razvijejo svojo usposobljenost in da to, kar so se naučili, uporabljajo pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.	Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.
Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za svoje rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.	Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaša s posredovanjem, dokler ni povzročena že resna škoda.
Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.	Člani lahko sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za skupino, ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša od uspešnega delovnega dosežka skupine.

Če je naloga preprosta in ni nobenih posebnih nejasnosti in neznank, je edini smiselni način dela ali individualno ali skupinsko delo. Če bi v tem primeru zbrali timsko delo, bi s tem le dodatno zakomplicirali že tako jasno nalogo in njeno rešitev. Pri skupinskem delu nalogo razdelimo med več posameznikov, ki delajo individualno. Za individualno delo se odločimo, ko je potrebno znanje le enega človeka. Timsko delo je primerno, ko imamo opraviti z zapleteno nalogo, katere rezultat in način reševanja nista poznana. Izberemo ga, ko sta potrebna hitrost in učinkovitost. Pri nalogah, ki zahtevajo široko znanje, več različnih izkušenj in novih idej, prav tako uporabimo timsko delo. Pri takih nalogah bi z individualnim in skupinskim delom celo prišli do neke rešitve, za katero bi močno dvomili, da je ustrezna in prava (Požar, 2007, str. 9).

1.2 Pomen timskega dela

Že od nekdaj ljudje poskušamo svoje življenje in delovanje organizirati na način, ki bi bil optimalen. V preteklosti je bila večina podjetij proizvodnih, procesi ponavljajoči in popolnoma določeni vnaprej, učinkovitost je bila najpomembnejši cilj poslovanja. Takšnemu načinu dela je najbolje ustrezala hierarhična struktura dela. S hitrejšim razvojem in nastankom kompleksnih sistemov so se začele stvari spreminjati. Danes med najpomembnejše značilnosti gospodarstva spadajo globalizacija trga, velika konkurenčnost, spremenjena podoba in potrebe kupcev ter povečana negotovost okolja, v katerem podjetja poslujejo. Naloge in problemi, s katerimi se podjetja in zaposleni srečujejo, so izjemno zapleteni, zahtevajo široko znanje in se navezujejo na več različnih in hkrati povezanih področij. Zahtevajo veliko mero ustvarjalnosti, stalnega inoviranja in iznajdljivosti. Da podjetja preživijo in rastejo v takih pogojih, morajo razviti posebne značilnosti in sposobnosti. Predvsem morajo postati bolj fleksibilna in prilagodljiva. V želji po doseganju omenjenih značilnosti je večina podjetij tradicionalni hierarhični model nadomestila s ploskimi in vodoravnimi strukturami. Najbolj vidni in prepoznavni izraz teh struktur sta tim in timsko delo (Požar, 2007, str. 1).

Smisel združevanja v time ponazarja že sama angleška beseda – team (*Together Everyone Achieve More*), oziroma skupaj dosežemo več kot vsakdo sam (Pomen tima, 2014). Timsko delo postaja vse pogostejša oblika dela v podjetjih in tudi organizacijah saj ima tim v primerjavi s posameznikom večjo verjetnost inovativnih rešitev. Organizacije in podjetja se odločijo za delo v timu, ker bi rade izboljšale zadovoljstvo, produktivnost na delovnem mestu in kvaliteto samega dela. Vendar za obstanek in razvoj v današnjem svetu ni dovolj le oblikovanje timov, vendar oblikovanje uspešnih timov. Podjetja si želijo čim hitreje uveljaviti timsko delo zato površno in brez prave priprave oblikujejo time. Posledica tega pa so neuspešni timi, kateri ne dosegajo željenih ciljev in rezultatov. Sestaviti tim ni enostavno, to vedo vsi, ki se ukvarjajo z oblikovanjem timov ali so del njega. Nekateri raziskovalci navajajo, da ni dokazov o tem, da povezovanje v time delo izboljša. Kar nekaj teorij pa zagovarja pomen timskega dela.

1.3 Prednosti in slabosti timskega dela

Mati Tereza je nekoč dejala: »Ti lahko narediš nekaj, česar jaz ne morem. Jaz lahko naredim nekaj, česar ti ne moreš. Skupaj pa lahko narediva zelo veliko« (Pozitivne misli, 2014).

Glavna prednost timskega dela je zagotovo v tem, da različna znanja, sposobnosti, različni načini razmišljanja in več informacij praviloma vodijo 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). Howard (1994, str. 17) je mnenja, da podjetje, ki se odloči za timski način dela, vsekakor veliko pridobi. Kot prednosti timskega dela navaja naslednje:

- (1) Motivacija zaposlenih. Timi so pomembne socialne skupine, ki dajejo članom občutek pripadnosti in priznanja za njihove delovne prispevke, kar povečuje njihovo samospoštovanje. Sodelovanje v timu interno in eksterno motivira člane. Člani so s samimi rezultati timskega dela motivirani za še bolj zavzeto delo. Eksterna motivacija se pojavlja v obliki priznanj in materialnih nagrad.
- (2) Izboljšanje komunikacij. Tim je idealno mesto za komuniciranje. Slednje je v timu učinkovito, saj le-ta razpravlja, postavlja vprašanja in skupaj išče rešitve. Morala in učinkovitost dela tima se povečata, kadar imajo člani enake informacije in si jih sproščeno izmenjujejo.
- (3) Dolgotrajne spremembe vedenja. Managerji morajo s svojim sodelovanjem v timu sporočiti vsem zaposlenim, da je timski način doseganja ciljev dolgoročno najuspešnejši za vsakogar.
- (4) Raznolikost znanj. V timu so združeni ljudje z različnimi znanji in izkušnjami, ki se drug od drugega učijo. Člani razmišljajo različno, njihovo dojetje sveta je različno in zato prezentirajo številne različne poglede in ideje.
- (5) Pomagajo organizacijam, da postanejo bolj inovativne. V današnjem konkurenčnem boju morajo organizacije neprestano iskati načine, kako narediti stvari bolje.
- (6) Povečujejo produktivnost in znižujejo stroške. Vpeljava timskega dela omogoča znižanje števila zaposlenih in povečanje njihove produktivnosti.
- (7) Izboljšujejo kakovost poslovanja. Osnovni cilj timov je izboljšanje storitev organizacije. Izboljšanje se lahko razume kot hitrejša odzivnost na potrebe kupcev, hitrejše odkrivanje napak v proizvodnji, točnejša dobava ...

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.

1.4 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).

Parker (1990, str. 2) je opredelil tri najpogostejše oblike timov glede na njihovo sestavo skoraj v vseh podjetjih. Te oblike so: (1) funkcijski timi (stalne skupine, prisotne v največ podjetjih; zanje je značilna hierarhična struktura, odnos vodja-člani, avtoriteta v timu, odločanje in sprejemanje odločitev, vodenje je jasno določeno), (2) samouravnajoči timi (sprejemajo najpomembnejše odločitve, ki vplivajo na poslovanje podjetja; člani imajo zelo širok spekter znanj in so zato odgovorni za celoten proizvodni proces do samega kupca, člani si sami postavljajo cilje in kontrolirajo rezultate, imajo tudi možnost, da sami izbirajo člane v svoje time) in (3) večfunkcijski timi (del tihe revolucije, ki je zajela podjetje; člani prihajajo iz različnih oddelkov ali poslovnih funkcij podjetja in iz približno enakih hierarhičnih ravni, po navadi rešujejo zelo kompleksne in zapletene probleme, uspešni so v podjetjih, ki poslujejo v hitro spreminjajočih se trgih, saj so zelo prilagodljivi).

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).

Delitev timov glede na vključenost vodje (Možina, 1994, str. 628) : (1) timi z vodjo (eden od članov tima je vodja, ki usmerja in vodi delo) in (2) timi brez vodje oz. avtonomni timi

(člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba opraviti delo; vsak član zna več nalog in je sposoben zamenjati drugega, če je potrebno; vodja, če obstoja, je izven skupine.

Rippin (2002, str. 25) pa omenja tudi virtualne time, ki se jih uporablja predvsem odkar obstaja dostopnost elektronskih komunikacij, kot so elektronska pošta in video konferenca. Uporablja se jih predvsem pri projektih, katerih člani so dejavni na med seboj oddaljenih geografskih območjih in tako nimajo vsakodnevne možnosti komuniciranja med seboj. Virtualne time označujejo naslednje postavke: (1) to je skupina ljudi, ki deluje na istem projektu in je oddaljena od svoje organizacije, (2) člani tima pogosto ne delajo krajevno skupaj, a so kljub temu z vso vdanostjo, odgovornostjo in vpletenostjo predani projektu, (3) člani tima se za sestanke dogovarjajo sproti in po potrebi, (4) komunikacija poteka elektronsko, podatki so vsem članom tima dostopni na internetu, (5) po navadi so člani tima zbrani skupaj za izvedbo točno določenega časovno omejenega projekta, (6) člani tima lahko hkrati delujejo na več projektih, (7) njihovi člani so pogosto visoko šolani ljudje, specializirani za točno določeno področje in (8) običajno je prisoten tudi vodja, vendar to ni pogoj. Najvišja stopnja virtualnosti pa je (Berry, 2011, str. 3), ko vsi člani delujejo ločeno eden od drugega, vsak na svoji lokaciji in komunicirajo med seboj samo preko računalnika ali drugih komunikacijskih tehnologij na daljavo.

1.5 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 določene razvojne faze (Robbins & Finley, 1997, str. 187–200). V prvi fazi, ki jo imenujemo oblikovanje (angl. *forming*), se skupina 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. Drugo fazo imenujemo divjanje (angl. *storming*). V tej fazi je čas stresnega pogajanja in dogovarjanja ter 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. V tretji fazi, ki jo imenujemo normiranje (angl. *norming*), se vloge spremenijo, razvije se timski duh, informacije se svobodno delijo, vodja nima več tako opazne vloge, saj tim le še usmerja. V četrti fazi, ki jo imenujemo izvajanje (angl. *performing*), je dosežena 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.

1.6 Komunikacija v timu

Za uspešnost vsakega tima je ključnega pomena komunikacija, saj se v komuniciranju kažejo vsa razmerja med člani tima. 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). Brez komuniciranja ne more obstati prav noben tim. Komuniciranje v timu pomeni proces prenašanja in razumevanja informacij ter idej, prav tako pa tudi občutkov in emocij, v želji vplivati na obnašanje in sodelovanje (Woods, 1997, str. 89). 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).

Raziskave kažejo na to, da je slabo komuniciranje najpogostejši vzrok za medosebne konflikte. Ker kot posamezniki porabimo kar 70 odstotkov svojega delovnega časa za komuniciranje, pisanje, branje, govorjenje in poslušanje, se zdi logičen zaključek, da je ena izmed najbolj ovirajočih sil do uspeha tima pomanjkanje uspešnega komuniciranja v timu (Robbins, 2009, str. 283). 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.

Napotki za kakovostno komuniciranje v timu (Adrinek, 2004, str. 12): (1) sporočilo formuliramo razumljivo, torej kratko, logično in jasno, (2) premislimo, kaj želimo sporočiti sodelavcu v timu, zakaj je to pomembno, komu sporočamo, kakšna je sodelavčeva osebnost, ali poznamo njegove potrebe, stališča, odzive, kako bomo sporočilo prenesli in kdaj bo za prenos pravi trenutek, (3) upoštevamo logično strukturo, tako, da začnemo z glavnim delom sporočila in nato preidemo na manj pomembne informacije, poudarimo bistvo, (4) ob vzpostavitvi komunikacije s sodelavcem v projektnem timu navedemo namen in cilj sporočila, (5) ne posredujemo prevelike količine informacij naenkrat, (6) vsebino sporočila si pred posredovanjem zapišemo in skiciramo, (7) uporabljamo le pozitivne formulacije, saj naši možgani ne poznajo negativnih, (8) vedno se trudimo

govoriti oziroma pisati slikovno, zanimivo, (9) vsebino sporočila poudarimo z govoricu telesa, če nas sodelavec v timu vidi, (10) s postavljanjem vprašanj sodelavcu preverimo razumevanje posredovanega sporočila, (11) sporočamo neposredno, da čim bolj skrajšamo informacijsko verigo in (12) poskrbimo za primerno vzdušje.

Poznamo več načinov, kako člani v timu komunicirajo med seboj (Rozman et al., 1993, str. 228–229). Ustno komuniciranje je najbolj pogosto in tudi najbolj uporabljeno med člani v timu. Gre za pogovor dveh oseb, 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. Poznamo tudi pisno komuniciranje. Sem spadajo 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. Eno od najpomembnejših pa je nebesedno komuniciranje. 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.

1.7 Motivacija v timu

Motivacija je vse tisto, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in trajanje. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Lipičnik, 1997, str. 191). Motivacija je tisto, kar človek želi, hoče, namerava in je stanje usmerjenosti k aktivnosti za doseg cilja. Robbins (2009, str. 209) pa definirata motivacijo kot proces, ki povzroča posameznikovo intenzivnost, smer in vztrajnost truda proti dosegu cilja, s čimer avtorja definirata tri ključne elemente motivacije – intenzivnost, smer in vztrajnost.

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): (1) raznolikost sposobnosti: če določeno delo terja veliko znanja in sposobnosti, ima član občutek pomembnosti; (2) poistovetenje z delom: če se član poistoveti z delom, ga bolj skrbno in kvalitetno opravlja; (3) pomembnost dela: občutek pomembnosti se poveča, če člani tima vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na druge člane tima; (4) samostojnost pri delu: če so člani tima samostojni pri delu, se poveča tudi njihova odgovornost za uspeh; (5) 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): (1) pohvala naj pride od vodje, ki pozna prispevek svojega člana v skupini; (2) pohvalo zasluži zaželeno obnašanje osebe, ne pa sama oseba; (3) pohvalo naj bi praviloma izrazili med štirimi očmi in (4) 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): (1) kritiko naj izrazi vodja, ki dobro pozna učinkovitost svojega člana v skupini; (2) kritizira naj nezaželeno obnašanje; pri tem naj izhaja iz dejstev, ne iz govoric; (3) kritiko naj izrazi med štirimi očmi in (4) 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 (Povalec, 2011, str. 8).

Oprelitev konfliktov je ogromno, pri čemer se razlikujejo glede na to ali avtor gleda na konflikt z organizacijske ali sociološke plati. Lipovec (1987, str. 250) pravi, da je vsak organizacijski proces konflikt, ker poteka v dveh nasprotnih straneh in ker je prisoten v vsakem razmerju med dvema oseba. Pri tem si vsaka oseba izoblikuje svojo vlogo, zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z njegovo. Možina (1994, str. 641) meni, da je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v osebi ali med posameznimi člani v skupini ali organizaciji. Lipičnik (1998, str. 264) pa opredeljuje konflikte kot posledico boja med različnimi motivi in hotenji. Pravi, da konflikti nastanejo, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi uresnili nekaj, kar si želimo. Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne 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 smotrni 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 (to so konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost) in disfunkcionalne (konflikti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev, reševanje in preprečevanje teh konfliktov je naloga vodij).

Z vidika funkcionalnosti in disfunkcionalnosti za doseganje ciljev tima in podjetja lahko ločimo konflikte tudi na (Kaše et al., 2005, str. 15–16):

- Konflikte v medosebnih odnosih – prisotni so v vseh timih in podjetjih, temeljijo na čustvih in se osredotočajo na osebnostne spore in nezdržljivost med posamezniki. Izredno negativno vplivajo na delovanje tima, saj zmanjšujejo zmožnost racionalne presoje, zato je potrebno narediti vse, da jih preprečimo in se jim izognemo.

- Konflikte v razmišljanju – so usmerjeni h konkretnim nalogam in se osredotočajo na razlike v presoji. Do njih prihaja zaradi različnih znanj, načinov razmišljanja in različnih zaznavanj. So koristni za delovanje tima, saj spodbujajo ustvarjalnost, inovativnost, divergentno mišljenje in s tem ustvarjajo nova znanja.
- Konflikte pri nadzoru nad znanjem – nastanejo zaradi težnje posameznikov, da vzpostavijo nadzor nad znanjem. Koristni so takrat, ko spodbujajo kritično presojo, katero znanje je potrebno, kje ga potrebujemo ali kako se ga bo uporabljalo. Problem pa je, ker lahko hitro prerastejo v škodljive konflikte, ko si člani tima želijo pridobiti nadzor nad znanjem z namenom povečanja moči in vpliva v timu in podjetju.

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 pogledjmo, 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), so:

- 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).

1.9 Vloga članov v timu

Podjetja prepogosto iščejo »najboljšega možnega človeka za ta posel«, ne glede na to, kako se bo ujel z ostalimi člani. Poiščejo najbolj usposobljenega, talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Posamezni najboljši igralci pa ne dosežajo vedno najboljših rezultatov. Skupina najboljših igralcev je lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim. Zato izbira najboljšega še ni garancija za uspeh (Bolta, 2006, str. 8). 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). Vrste vlog v timu je opredelilo veliko avtorjev. V nadaljevanju bom podrobneje opisala vloge po Adizesu, Belbinu in Parkerju.

1.9.1 Vloge članov v timu 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 proizvodjanje 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.

1.9.2 Vloge članov v timu po Belbinu

Belbin je v svoji raziskavi (Belbin, 1993, str. 67–68) opredelil devet vlog, ki jih imajo člani tima in pokazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima. Ugotovil je, da bo najbolje deloval tisti tim, kjer bodo vloge posameznih članov najbolj sestavljene in uravnotežene med seboj. Ni nujno, da ima tim devet ljudi, vendar pa je v idealnem primeru v timu zastopana vsaka od vlog in zato je v manjših timih nujno, da posameznik pokriva več vlog. Belbin navaja naslednje timske vloge:

- (1) Snovalec/proizvajalec (angl. *plant*): to so člani tima, ki so izredno iznajdljivi. S svojimi idejami spodbujajo spremembe. Najraje delajo sami, ločeno od ostalih članov v timu. Zelo so dojemljivi tako za kritiko kot za hvalo. Njihove zamisli so pogosto zelo radikalne. Težko najdejo stik z ljudmi na drugačni valovni dolžini. Snovalce najbolj rabimo v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Dobri so pri podajanju novih predlogov in pri reševanju kompleksnih problemov. Preveliko število snovalcev oziroma proizvajalcev v timu ni dobro imeti. To bi pomenilo oviro za učinkovitost tima, ker ti člani tima porabijo preveč časa za uveljavljanje svojih zamisli in medsebojna trenja.
- (2) Iskalec virov (angl. *resource investigator*): ti člani tima dobro komunicirajo z ostalimi člani tima. Pravijo jim tudi rojeni pogajalci, so zelo spretni pri vzpostavljanju stikov in odkrivanju novih priložnosti. Niso vir novih zamisli, zelo hitro pa razumejo zamisli drugih članov in te nadgradijo. Odkrivajo stvari, ki so na voljo in ki jih je mogoče storiti. So sproščene osebnosti, družabni, zelo radovedni in vedno pripravljeni za iskanje nečesa novega. Če jih ostali člani tima ne spodbujajo, njihova navdušenost hitro upade. Iskalci virov so dobri pri raziskovanju, pridobivanju informacij, navezovanju stikov, iskanju virov in pogajanjih.
- (3) Opazovalec/ocenjevalec (angl. *monitor/evaluator*): to so zelo resni in preudarni člani tima. Zelo težko se nad nečem navdušijo. Preden se odločijo, zelo dobro razmislijo in problem kritično pretehtajo. Dobro znajo presojeti in ob presoji upoštevajo veliko, če ne že vse, dejavnikov. Nekaterim članom se zdijo dolgočasni in preveč kritični, vendar

- dober opazovalec se zelo redko moti pri ključnih problemih. Njihova pomanjkljivost je pomanjkanje navdiha in sposobnost za motiviranje ostalih članov tima. Včasih jih zamenjujemo s proizvajalci, saj imata obe vlogi poudarek na razmišljanju. Vendar pa proizvajalci delujejo bolj s pomočjo intuicije, opazovalci pa imajo sistematični prijem.
- (4) Koordinator (angl. *chairman*): glavna lastnost takega člana tima je v tem, da pripravi ostale člane tima k delu za doseg skupnih ciljev. Hitro opazijo talente v ostalih članih tima in jih uporabijo v prave namene. Imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in uživajo ugled. Dobri so pri vodenju tima, vendar se bolj znajdejo pri delu s sodelavci na enakovrednem položaju kot pri delu s podrejenimi. Verjamejo v mirno reševanje problemov. Podobno kot iskalci virov so dobri v vzdrževanju zvez z ostalimi člani tima.
 - (5) Izvajalec (angl. *company worker*): taki člani tima so zanesljivi, vestni, praktični in dobro organizirani. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Zelo so zvesti timu in tudi osebni interesi so jim drugotnega pomena. Slabo pa se obnesejo v novih situacijah, težko se prilagodijo in neradi sprejemajo nove, nepreizkušene zamisli. Imajo dober občutek, kaj je možno in kaj ustrezno. Vedno opravijo vse, kar je potrebno, in ne zanemarjajo neprijetnih nalog. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih položajev po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju vsakršnega dela.
 - (6) Sodelavec/timski delavec (angl. *team worker*): taki člani so v timu priljubljeni in v veliko oporo. Vedno so se pripravljene zavzeti za druge člane. So blagi, prisrčni, dojemljivi in diplomatski. V timu znajo prisluhniti ostalim članom in so zato priljubljeni. Sodelavci v timu preprečujejo konflikte in omogočajo, da vsak član učinkovito sodeluje. Ne marajo preprirov, zato si zelo prizadevajo, da do njih ne prihaja. Delujejo blažilno, izboljšujejo timsko zavest in sodelovanje. Slabše se znajdejo pod pritiski, kjer je potrebna konfrontacija z ostalimi člani tima in v kritičnih trenutkih, ker so omahljivi in neodločni.
 - (7) Oblikovalec (angl. *shaper*): ti člani tima so visoko motivirani z veliko potrebo po uspehu. Pogosto v timu izpadejo kot agresivni, ekstrovertirani, z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo imeti prav in zmagati. Ko se pojavi problem, ga znajo obiti, lahko so trmasti in se zelo čustveno odzivajo na neuspehe. Ti člani ljubijo spore, ker jih znajo dobro obvladati. Kot že samo ime pove, skušajo dejavnosti tima spraviti v neko obliko oziroma okvir. Znajo se dvigniti nad probleme tima in prevzeti vodstvo. V glavnem so dobre vodje, ker znajo delati pod pritiski. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov tudi neprijetne ukrepe. Zaradi svojih osebnih lastnosti radi izzivajo in provocirajo. V želji po uspehu po navadi ne izbirajo sredstev.
 - (8) Dovrševalec (angl. *completer/finisher*): to so člani tima, ki so zelo vztrajni vse dokler naloga, ki jo imajo, ni opravljena. Redko se lotijo stvari in je potem ne izpeljejo do konca. So tipično introvertirani in za delo ne potrebujejo veliko podpore od zunaj. Ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnih članov tima. So zelo urejeni, skrbni in natančni. Zelo neradi prelagajo delo na druge, zato sami opravijo vse naloge. Njihova slabost je v tem, da si delajo skrbi zaradi majhnih stvari in se zaradi tega ne znajo sprostiti. Neprecenljivi so tam, kjer naloge zahtevajo veliko koncentracijo in

natančnost. V timu ustvarijo občutek nujnosti in pravočasno izpolnjujejo roke in obljube. So uspešni pri izvajanju praktičnih nalog. Ukvarjajo se s temeljitostjo vsakega dejanja, ki se ga lotijo. Pomemben jim je končni cilj, ne pa metoda.

- (9) **Specialist** (angl. specialist): to so člani tima z visokimi tehničnimi veščinami in specializiranim znanjem. Njihova prvenstvena naloga je zagotoviti potrebna tehnična znanja oziroma preučiti strokovno izvedljivost posameznih rešitev. Praviloma so ponosni na svoje specialistično poslanstvo in jih ostali člani tima in odnosi v njem ne zanimajo preveč. Lahko so tudi občasni sodelavci, ki jih pokličejo po potrebi, in sicer takrat, ko se sprejema in odloča o možnih rešitvah.

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.

1.9.3 Vloge članov v timu po Parkerju

Vsak od članov tima ima sposobnosti, da v timu deluje uspešno, vendar vsak član v timu deluje na svoj način (Parker, 1990, str. 63–87). Opredelil je štiri timske vloge (Zajec, 1997, str. 13–15):

- (1) **DAROVALEC** – v izvajanje nalog usmerjena timska vloga. Z darovalčevega vidika je uspešno odločanje in reševanje problemov tima posledica uspešnega kombiniranja izkušenj članov tima. Darovalec visoko ceni učinkovitost in bo vztrajal, da tim minimizira porabo časa na sestankih - zahteval bo temeljito premišljen dnevni red s časovnimi omejitvami predstavljaj in predlagal substitute sestankom.
- (2) **SODELAVEC** – proti cilju usmerjena timska vloga. Sodelavec stalno spodbuja tim, da ostaja na poti, ki vodi k cilju. Sodelavec pomaga timu razviti dolgoročne in kratkoročne cilje ter pripomore k temu, da se zastavljeni cilji uresničujejo v vsakdanjem okolju in pomaga timu razumeti ter razjasniti pomen dela. Je samozavesten in zanesljiv človek, ki z veseljem prisluhne vsakomur.
- (3) **KOMUNIKATOR** – v vzpostavljanje dobrih komunikacij usmerjena timska vloga. Komunikator daje največji poudarek timskega procesa. Tim lahko po njegovem postane uspešen le v primeru, ko si zastavi timski proces in ko obstajajo med člani tima določene povezave. Komunikator najbolj pozna vse člane in zato je njegova vloga še posebej pomembna v primeru, ko se pokaže potreba po zamenjavi manj uspešnih timov z novimi člani. Komunikator ima sposobnost oddajanja energije na člane tima in ima vse zasluge, da se člani tima dobro počutijo. Timu torej omogoča, da učinkovito dela tudi daljše obdobje.

- (4) **IZZIVALEC** – v nasprotovanje usmerjena timska vloga. Velikokrat predstavlja opozicijo prevladujočemu mišljenju in celo vodi tima. Vendar kljub temu, da daje občutek nasprotovanja, nasprotuje timu z dobrim namenom in ne zaradi želje biti proti. Z zastavljenimi vprašanji velikokrat spravlja v zadrego ostale člane tima. Njegova vprašanja in nestrinjanje lahko poudarijo pomanjkanje znanja in pripravljenosti. Čeprav se navadno vsi strinjajo, da je za uspešno delo potrebna kritika, bi se vseeno najraje znebili izzivalca. Izzivalčeva vloga je pomembna pri iskanju idej.

1.10 Značilnosti uspešnega tima

Možina et al. (1994, str. 621) na splošno opredeli uspešen tim, ki delo opravi kakovostno, v dogovorjenem roku in pri tem gospodarno izrablja razpoložljive vire. Poudarja pa, da je za uspešno sestavo in razvoj tima potrebno previdno izbirati člane in vlagati v usposabljanje tima. Za uspešne time je značilno, da ljudje uživajo v družbi svojih sodelavcev, se pogosto smejejo, se veselijo novih sestankov, učenja novih stvari, postavljajo naloge tima pred ostalo delo in občutijo resničen napredek in dosežke (Parker, 1990, str. 31–32). Vsi uspešni timi imajo enake značilnosti: močno vodstvo, natančno zastavljene cilje, sposobnost hitrega odzivanja, svobodno komuniciranje (Mirjanič, 2009).

Glavne značilnosti uspešnega tima po Parkerju so (1990, str. 31–56): (1) jasno postavljeni nameni oblikovanja tima (vizija, poslanstvo, strategija in cilji); (2) participacija članov tima (sodelovanje vsakega od članov tima v celotnem procesu); (3) profilirane vloge in jasno postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitve je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu); (4) reševanje konfliktov (v timu se konflikti izpostavijo in rešujejo); (5) timsko vodenje (vodenje tima se razlikuje od ostalih oblik vodenja skupin, zato upravičeno lahko govorimo o posebnosti vodstvenega procesa); (6) vzpostavljanje eksternih povezav (vsak tim potrebuje pri svojem delu povezave z okoljem, v katerem se nahaja, zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela); (7) odprto komuniciranje (oblikovanje vsestranskega načina komuniciranja med člani tima je osnovni pogoj za njihovo polno integracijo, na kateri lahko oblikujemo tudi učinkovit proces dela); (8) samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi korigirajo način in potek dela); (9) spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni za učinkovito delo posameznega člana. Zato je potrebno oblikovati in vzpostaviti takšne medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudile ustrezno spodbudno okolje za delo); (10) izgrajen sistem dela (v vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto) in (11) tolerantna klima (vključitev vseh članov tima v proces dela predstavlja osnovo za doseganje celovitih prednosti timskega dela).

Za uspešen tim je pomembno, da člani tima sodelujejo med seboj in da si vsi prizadevajo uresničiti skupni zastavljeni cilj. V Tabeli 2 sem prikazala razlike med uspešnim in neuspešnim timom glede na naslednje vidike (Maginn, 1994, str. 10 & Lipičnik, 1999, str. 183–184):

Tabela 2: Primerjava uspešnega in neuspešnega tima

USPEŠEN TIM	NEUSPEŠEN TIM
1. CILJI, NALOGE IN POSLANSTVO	
Jasni so vsem članom, ki vse svoje napore usmerijo v doseg le-teh, pa čeprav na lastno škodo.	Člani tima jih ne znajo definirati. Najpogosteje se to dogaja v začetnih fazah razvoja tima, kasneje pa, ko je tim skupaj že veliko let in izgublja svojo osredotočenost. Člani se tudi ne strinjajo s cilji tima in v ospredje silijo njihovi osebni cilji.
2. VZDUŠJE	
Je neformalno, spodbudno in sproščeno ter izraža predanost in zanimanje članov tima. Napetosti so redke. Znamenj dolgočasja ni.	Je zadržano in napeto, pogosta so znamenja dolgočasje in nesoglasja med člani. Če se nihče ne potruди zmanjšati napetosti, lahko tim samo še globlje zaide v težave.
3. KOMUNIKACIJA	
Komuniciranje je spontano, tekoče in intenzivno tudi, ko člani delajo narazen. Svobodno izražajo svoje občutke o nalogah in ciljeh. Aktivno poslušajo drug drugega in jih ni strah kreativnih predlogov.	Komuniciranje je nesproščeno in zavrtο, pomanjkanje aktivnega poslušanja pa vodi v nerazumevanje med člani, konflikte in zmedo. Predlogi so izraženi le zaradi krepitev lastnega položaja.
4. SODELOVANJE V RAZPRAVAH	
Gre za popolno sodelovanje vseh članov tima v razpravah, ki so osredotočene na reševanje nalog za doseg ciljev tima. Člani drug drugemu omogočajo, da vsak izrazi svoje predloge. Plan razprave je običajno narejen vnaprej in člani se ga držijo. Člani tima se tudi učijo drug od drugega. Kljub temu, da ima vsak svoje trdne vrednote, so pripravljeni prisluhniti drugim ter sprejeti njihove predloge in nasvete.	Potekajo v napetem vzdušju, nekateri člani vedno dominirajo, ne pustijo drugim do besede ter ne vidijo nobenega smisla v dajanju svojih predlogov. Tudi če obstaja plan razprave, se ga člani tima običajno ne držijo. Člani iz svojih prepričanj oblikujejo odločitve, ne glede na mnenja in nasvete drugih in od njih le težko odstopijo.
5. KONFLIKTI	
Med člani niso spregledani, ampak jim tim posveti čas, saj o njih razpravlja z namenom, da jih reši ali se nauči z njimi živeti. Konflikt razrešujejo z odkritim pogovorom, še preden postane nevaren. Proces razreševanja konfliktnih situacij je del življenja tima in pomeni pobudo za nove razprave in predloge.	Z njimi se ne ukvarjajo in so potlačeni. Konflikti se zato največkrat sprevržejo v obmetavanje z argumenti, jeznimi besedami, vključujejo čustva in so polni obtoževanja. Konflikti onemogočajo delo tima.
6. KRITIKA	
Je pogosta, odkritosrčna in zaželena ter se ne sprevrže v osebni napad. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir.	Je nezaželena, izhaja iz osebnega nezadovoljstva z drugimi člani tima in je zato najpogosteje čustveno obarvana.
7. SPREJEMANJE ODLOČITEV	
Največ odločitev je doseženih z dogovarjanjem. Nestrinjanja oz. pomisleki, povezani z odločitvijo, so jasno izraženi in člani o tem odkrito razpravljajo. Ko tim sprejme odločitev, so njegovi člani zadovoljni s seboj in cenjeni s strani drugih. Verjamejo v sprejete odločitve in njihov učinek.	Kompromis je najboljši rezultat pri sprejemanju odločitev, ki ga tim lahko doseže. Nekaterim članom tima so rezultati odločitev nepomembni. Ko je proces sprejemanja odločitev končan, so člani zadovoljni, čeprav nekateri niti ne poznajo sprejetih odločitev ali pa celo dvomijo v njihovo pravilnost.
8. SODELOVANJE MED ČLANI	
Člani tima sodelujejo med seboj.	Člani tima tekmujejo med seboj.
9. ZADOVOLJSTVO Z DOSEŽENIMI CILJI	
Člane tima zanima nenehen napredek in izboljšave njihovega dela. Iščejo načine, kako narediti stvari drugače in bolje.	Ko enkrat nekaj dosežejo, so s tem popolnoma zadovoljni in se ne ukvarjajo več z idejo, kako to narediti še bolje. Pogosto tudi uživajo na lovorikah preteklega dela.
10. VODJA	
Člani si vlogo vodje tima od časa do časa menjajo glede na okoliščine, potrebe in sposobnosti članov tima. Vodenje temelji na znanju in ne na formalnem statusu ali položaju osebe. Ni borbe za premoč.	Vodja tima je formalno določen glede na njegov položaj in status in se vodenju tima na noben način ni pripravljen odreči. Poskuša vse, da bi obdržal svojo moč, položaj in svoj prav.
11. EVALVACIJA DELA	
Tim konstantno spremlja rezultate svojega dela. Uspeh ga navdaja z občutkom navdušenja, predanosti in še večje zavzetosti za delo. Tim je samokritičen.	Izogibajo se razpravam o lastnih dosežkih, saj so prepričani o svoji nezmotljivosti.

Vir: D. M. Maginn, *Effective Teamwork*, 1994, str. 10; B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 1999, str. 183–184.

1.11 Vodenje tima

Z združitvijo posameznikov v tim so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodje. Vodenje je vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem (Rozman et al., 1993, str. 201). Uspešen vodja sodeluje s člani tima v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje zelenih ciljev (Možina, 1994, str. 499).

Možina (1994, str. 565) pravi, da mora vodja tima zbirati informacije, jih posredovati članom tima, spodbujati izmenjavo mnenj med člani, ugotavljati, kje nastajajo problemi ter kdaj je najboljši čas za njihovo rešitev. Avtor navaja tudi tri pomembne vidike dela vodij v timu:

- Ravnanje ob nesoglasjih: določena nesoglasja so lahko ustvarjalna, če vodja ve, kako vzdrževati ustrezno ozračje, če dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki ter razlikuje med izrekanjem in ocenjevanjem idej.
- Ravnanje s časom: tu gre za vzdrževanje primerne ravnovesja med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa.
- Ravnanje ob spremembah: vodja mora podpirati tiste predloge, ki so dobri, ne glede na to, ali jih je izrekla večina, manjšina ali posameznik.

Glavna naloga vodje je vplivanje na vedenje in delovanje članov in tako usmerjanje članov tima k zastavljenim ciljem. Vloga vodje izvira iz njegove moči. Vodja pa se pri tem poslužuje: strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih mehanizmov pa imenujemo stil vodenja (Peršolja, 2004, str. 33).

V osnovi razlikujemo dva stila vodenja (Rozman et al., 1993, str. 206–207): (1) avtorski stil vodenja in (2) participativni stil vodenja. Pri avtorskem stilu vodenja vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih. Podrejeni niso vključeni v proces odločanja, ki je centraliziran. Vodja deli podrejenim ukaze, povratno informacijo dobi samo v zvezi z izpolnitvijo ukazov. Naloge se izvršujejo v okviru ukazane, samoiniciativno iskanje rešitev ni zaželeno. Takšno vodenje je primerno v kriznih situacijah, drugače pa povzroča hude motnje pri učinkovitosti. Pri participativnem oziroma demokratičnem stilu vodenja se vodja opira na statusno, osebnostno ter strokovno avtoriteto. Tak način vodenja pomeni sodelovanje podrejenih pri večini odločitev. Posameznika se skuša čim bolj poistovetiti s cilji podjetja in povečati njegov vpliv na doseg cilja podjetja kot tudi lastnega cilja, kar se potem odraža na večji učinkovitosti posameznika. Pri vseh odločitvah aktivno z vodjo sodelujejo tudi podrejeni. Za razliko od avtoritativnega načina vodenja je ta način značilen za uspešne time.

Maddux (1992, str. 13) je mnenja, da imajo vodje timov drugačen stil vodenja kot menedžerji, ki se zadovoljijo z delom skupin. Stilu vodenja namreč dajejo pečat življenjske izkušnje in z leti pridobljene vrednote. Pravi, da je za vodje timov značilno, da: (1) Skušajo presežati operativne cilje. Gre namreč za vizijo o tem, kaj lahko ljudje kot tim dosežejo;

(2) Se v večini odnosov s sodelavci zelo angažirajo. Vodja goji osebni stil in spodbuja osebno pobudo in delovanje. Člane zna navdušiti za timsko delo in vzajemno pomoč; (3) Ljudi zelo lahko vključujejo v delo in jih angažirajo. Članom dovolijo, da delo opravijo samostojno; (4) Iščejo ljudi, ki želijo odlično opravljati svoje delo in so s sodelavci pripravljeni konstruktivno sodelovati. Vodja sam je pri tem pobudnik in pospeševalec takšnega obnašanja; (5) V reševanje problemov vključijo vse člane tima; (6) Komunicirajo vsestransko in odprto ter spodbujajo postavljanje vprašanj. Hkrati tudi dovolijo, da člani tima informacije po svoje predelajo; (7) Posredujejo v konfliktu, preden ta postane škodljiv za tim; (8) Se zelo trudijo, da se uspeh posameznika ali skupine predstavi v pravem času in na primeren način; (9) Držijo obljubo in isto pričakujejo tudi od drugih.

1.12 Medsebojni odnosi v timu

Delovni odnosi so eden najpomembnejših motivatorjev. Kvalitetni medsebojni odnosi v timu so ključ do uspeha. Pri timskem delu vpliva na odnose več dejavnikov – velikost tima, način, kako vodja opravlja svojo funkcijo. Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote, primerjamo tudi druge, jih sodimo in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo (Možina et al., 2002, str. 596). Dobri delovni odnosi so zelo pomembni pri prilagoditvi in socializaciji v delovnem okolju.

Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembna tako verbalna kot tudi neverbalna komunikacija, ki mora biti odprta, jasna in dvosmerna komunikacija, ki temelji na preverjanju podatkov, ne na ukazovanju in zapovedovanju. Ustrezna komunikacija je zelo pomembna za uspešno timsko delo, hkrati mora biti ob tem upoštevana individualnost vsakega posameznika. Dobri odnosi med sodelavci, kakor tudi med vodstvom in podrejenimi, so lahko močan (ne)motivacijski dejavnik za delo in za občutek (ne)pripadnosti delovni organizaciji (Jurečič, 2012).

Medsebojni odnosi lahko nastanejo na dva načina (Možina, Bernik & Svetič, 2004, str. 198). Institucionalni način je temeljni način, kako se oblikujejo odnosi med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, v katerem so že običajno neki člani, ki izvajajo svoje poslovne in delovne naloge, te pa so določene v skladu z zakonom. S tem, ko neka oseba vstopi v to delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K tem odnosom pa štejejo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo, ter odgovornost pri delu. Drugi način pa je spontani način. Je ravno nasproten od institucionalnega. Taki odnosi izvirajo iz osebnih vprašanj in težav posameznika. Na tak način se oblikujejo medosebni odnosi med posamezniki, ki se na primer med sabo pogovarjajo med malico in odmorom. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije med posamezniki, kajti komunikacija ni nikoli nevtralna. Določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem, ali sploh so in koliko so pripravljeni komunicirati z določeno osebo.

Medsebojni odnosi se ne glede na način nastajanja kažejo kot odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi (Možina et. al, 2004, str. 198). Odnosi sodelovanja nastanejo, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, tudi uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med seboj spoštujejo in si zaupajo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Organizacije bi morale težiti predvsem k tej vrsti medsebojnih odnosov. Konfliktni odnosi pa so odnosi, kjer se pojavljajo težave v interakciji in komunikaciji med sodelavci. Te težave so lahko pri samem delu, medsebojnem delovanju ali na kakšnem drugem področju delovanja.

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšno je to ozračje in kaj bi bilo morda potrebno popraviti. Prav zaradi tega moramo poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem z vidika dosedanjih izkušenj in raziskav (Možina et al., 2002, str. 597–599):

- (1) Priznavanje različnosti. Zaposleni se morajo zavedati, da smo si ljudje različni ter da ima vsakdo pravico, da izrazi svoje mnenje. Vendar pa se podrejeni kljub temu še vedno bojijo nadrejenih in se iz strahu, da bodo sankcionirani, strinjajo z vsem, kar reče nadrejeni, čeprav v resnici mislijo drugače. Vsak zaposleni naj bi imel pravico, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem prispeva k razvoju organizacije. Uniformiranosti in enakosti v organizaciji se je bolje izogibati.
- (2) Vzajemnost odnosov. Kadar gre za odnose med podrejenimi in nadrejenimi, so ti predvsem odvisni od tega, kako obe strani razumeta takšne odnose. Odnosi naj bi bili vzajemni, kar se doseže tako, da obe strani sodelujeta, se v dialogu obe zanimata za podrobnosti, se druga na drugo odzivata, poslušata, kontrolirata, sprejemata predloge. Dialog je dober za dobre medsebojne odnose, ker se vzajemno iščejo pojasnila.
- (3) Omogočanje osebnega izražanja. Osebno izražanje pomeni imeti pravico do ustvarjanja novih medosebnih odnosov, pravico do individualnosti, do neodvisnega in specifičnega razvoja. Zaposleni želijo misliti s svojo glavo in želijo biti kreativni v interesu organizacije.
- (4) Dajanje in sprejemanje povratnih informacij. Povratna informacija je pomembna za obe strani, saj omogoča pridobiti mnenje o tem, kaj drugi mislijo, čutijo, kako vedenje drugih vpliva nanje in obratno. Če ni povratne informacije, ni pravega stika med ljudmi. Tako se medosebnih odnosov ne da spremeniti, niti izboljšati, le slabšajo se.
- (5) Priznavanje nasprotij. Čeprav mislijo različno, želijo tako nadrejeni kot podrejeni za svojo organizacijo najboljše. Prav zaradi tega, ker se ne bojijo izražati svojega mnenja, prihaja do konfliktov. Konflikt je trk dveh želja, ki se medsebojno izključujeta. Brez konflikta ni razvoja, zato mora biti vsaka organizacija odprta za konflikte in njihovo sprotno reševanje.
- (6) Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih. Ljudje so različni, vendar so si v določenih lastnostih tudi podobni. Vsak posameznik nekaj ve, zna, vsi skupaj vedo in znajo več. To je potrebno v medosebnih odnosih izkoristiti. Po navadi se spletejo vezi najprej med zaposlenimi, ki so si med seboj po določenih lastnostih podobni, kjer se

najdejo neke skupne točke. Vendar so tudi razlike in nasprotja tista, ki lahko privlačijo in s prilagajanjem obeh strani, se lahko razvijejo dobri medosebni odnosi.

- (7) Preprečevanje dvopomenske situacije. Pomembno je, da se stališča ujemajo z dejanji, ker to omogoča iskren, jasen in preprost odnos s sogovorniki. Ljudje naj bi tudi govorili tisto, kar v resnici mislijo. Mnogi pa se pretvarjajo in lepo govorijo, mislijo pa popolnoma drugače. Jasno in nezapleteno ozračje med zaposlenimi je pogoj za konstruktivno sodelovanje, za skupinsko ustvarjanje in skupni razvoj.
- (8) Odsotnost kakršnega koli vsiljevanja. Za dobre medosebne odnose je značilno, da ne sme biti nikomur nič vsiljeno. Pomembno je, da se poslovne in delovne naloge določijo sporazumno, dogovor je ključnega pomena. Zaposleni se morajo med seboj dogovoriti, saj to povečuje zaupanje in s tem tudi omogoča učinkovitejše delo.
- (9) Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega. Če želimo, da bodo medosebni odnosi dobri, je pogubno, če se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij uporablja druge. Eden od načinov nevrotične zlorabe drugih pomeni, da neka oseba naprti drugi naloge, ki jih iz različnih razlogov noče narediti sama. Tako pravzaprav sili drugega v sicer zeleno, vendar neotvarljivo vlogo dela lastne osebnosti. Sem sodijo tudi »večni iskalci napak« pri drugih ter številni pridigarji, ki se preveč ukvarjajo z drugimi ter jih želijo čim bolj ponižati in oblatiti.

2 RAZISKAVA O TIMSKEM DELU MED ŠTUDENTI EKONOMSKE FAKULTETE V LJUBLJANI

V drugem delu magistrske naloge teorijo timskega dela proučujem s praktičnega vidika. Na podlagi teoretičnega pregleda literature bom s pomočjo raziskave poskusila poiskati odgovore na hipoteze in raziskovalna vprašanja.

2.1 Predstavitev Ekonomske fakultete v Ljubljani

Ekonomska fakulteta je bila ustanovljena leta 1946 kot del Univerze v Ljubljani in hitro po nastanku je postala ena od najvplivnejših univerzitetnih organizacij v regiji. Na fakulteti je v celotnem obdobju po ustanovitvi diplomiralo več kot 40 000 študentov. Na njej so in še vedno poučujejo najbolj znani slovenski in tuji ekonomisti in strokovnjaki. Profesorji, diplomanti in študentje fakultete odločilno prispevajo h gospodarskemu in političnemu razvoju družbe: profesorji kot ministri v različnih vladah, člani najvišjih organov vladne administracije in nadzornih svetov najpomembnejših slovenskih podjetij, medtem ko diplomanti zasedajo najpomembnejše položaje v slovenskih in mednarodnih podjetjih. So direktorji in predsedniki uprav največjih in najhitreje rastočih slovenskih podjetij. Predstavitev Ekonomske fakultete je na voljo na spletni strani Ekonomske fakultete v Ljubljani (Ekonomska fakulteta v Ljubljani).

Poslanstvo Ekonomske fakultete: »S prepletanjem ekonomskih in poslovnih znanj, z inovativnim raziskovanjem in izobraževanjem ustvarjamo najboljše kadre za delo v mednarodnem okolju. Družbi zagotavljamo učinkovit in odgovoren prenos lastnih in

globalnih znanj«. Vizija Ekonomske fakultete: »Leta 2020 se bomo uvrstili med najboljše šole na področju poslovnih in ekonomskih ved na svetu.« Poslanstvo in vizija Ekonomske fakultete sta na voljo na spletni strani Ekonomske fakultete v Ljubljani.

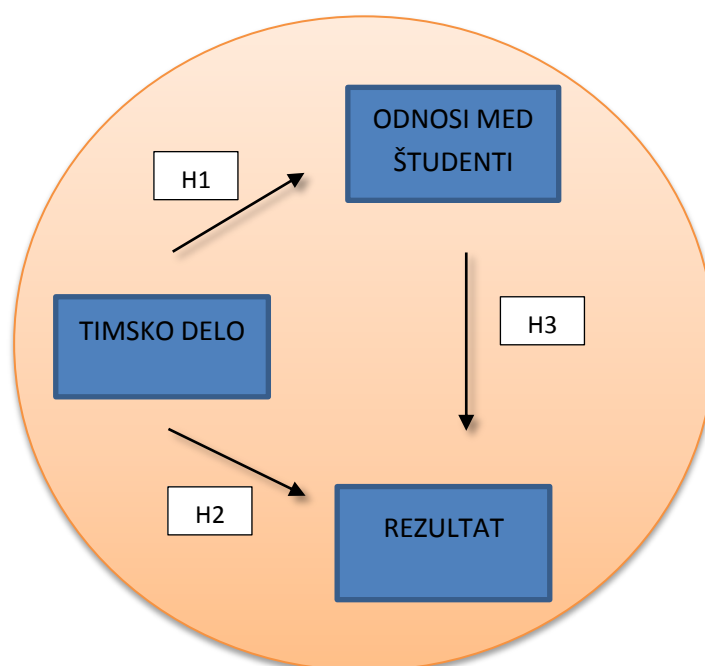
Odličnost Ekonomske fakultete na vseh področjih dokazujejo mnoge akreditacije in članstva v pomembnih organizacijah na področju ekonomskih in poslovnih šol ter raziskovalnih institucij. Ekonomska fakulteta je poleg EQUIS (the European Quality Improvement System) tudi AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) akreditirana šola. Tako se uvršča med 91 poslovnih šol na svetu, ki imajo obe najpomembnejši akreditaciji (evropsko in ameriško), kar je zavidljiv dosežek v svetovnem merilu. Najprestižnejšo ameriško akreditacijo AACSB je do tega trenutka uspelo pridobiti zgolj 71 poslovnim šolam v Evropi in Ekonomska fakulteta v Ljubljani je prva iz srednje in vzhodne Evrope. Zaposljivost študentov Ekonomske fakultete je v domačem okolju najvišja; najpomembnejša certifikata kakovosti EQUIS in AACSB jo samo še dodatno povečujeta, predvsem na mednarodnem trgu dela (Ekonomska fakulteta v Ljubljani).

2.2 Temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja

V tem poglavju predstavljam temeljno tezo, hipoteze in raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred izvedbo anketnega vprašalnika.

Temeljna teza se glasi: »Timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter na učni rezultat,« podkrepijo pa jo naslednje hipoteze: (H1) Timsko delo se pozitivno povezuje z odnosi med študenti.; (H2) Timsko delo se pozitivno povezuje z učnim rezultatom.; (H3) Odnosi med študenti se pozitivno povezujejo z učnim rezultatom. Korelacija med timskim delom, odnosi med študenti in rezultatom je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Korelacija med timskim delom, odnosi med študenti in rezultatom



Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred izvedbo anketnega vprašalnika, so:

R1: Ali je večini študentov bolj všeč delo v timu ali individualno delo?

R2: Ali je timsko delo na Ekonomski fakulteti dobro organizirano?

R3: Kje vidite prednosti timskega dela?

R4: Kje vidite slabosti timskega dela?

R5: Kakšna mora biti komunikacija v timu?

R6: Kako timsko delo uravnava konflikte?

R7: Kako člani tima obvladujejo svoje vloge?

R8: Kakšen mora biti vodja v timu?

R9: Ali po vašem mnenju timsko delo vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti?

R10: Ali timsko delo pozitivno vpliva na učni rezultat (na osvojeno znanje in tudi na ocene)?

2.3 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Z raziskavo, ki sem jo izvedla med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani, sem moji magistrski nalogi dodala praktičen pomen. Cilj raziskave je ugotoviti ali Ekonomska fakulteta v Ljubljani posveča dovolj pozornosti timskega delu, koliko so študentje delali timsko. Zanima me, kakšne so izkušnje študentov s timskim delom, zakaj je timsko delo pomembno, ali so jih profesorji na Ekonomski fakulteti dovolj dobro usposobili za timsko delo, ali so raje obiskovali predmete, ki so vključevali več timskega dela, ali je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj, kakšne so prednosti in slabosti timskega dela na Ekonomski fakulteti, ali je timsko delo na Ekonomski fakulteti dobro organizirano, kakšna mora biti komunikacija v timu, kako timsko delo uravnava konflikte, kako člani tima obvladujejo svoje vloge, kakšen mora biti vodja v timu. Želim ugotoviti ali timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti in kako vpliva na učni rezultat ter kako odnosi med študenti vplivajo na učni rezultat.

2.4 Zbiranje podatkov in oblikovanje vprašalnika

Pri zbiranju podatkov sem se opirala tako na primarne kot sekundarne vire. Sekundarni viri so bili že uporabljeni in zbrani za potrebe določenih raziskav, analiz ipd. Po navadi le sekundarni viri niso dovolj za konkretno raziskavo, ki jo raziskovalec preučuje in je zato potrebno pridobiti tudi podatke iz primarnih virov (Kotler, 2004, str. 133).

Oblikovala sem anketni vprašalnik, ki vsebuje šest strani (glej Prilogo 1) in 14 vprašanj. Anketa vsebuje vprašanja s področja timskega dela. Anketni vprašalnik je povzet po Mušič (2006) in Peršolja (2004). Pri prvih štirih vprašanjih anketiranci obkrožijo en odgovor. Pri petem vprašanju označijo, v kolikšni meri jim je všeč individualno ali timsko delo. Uporabila sem 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer so anketiranci imeli na voljo 1 - sploh mi ni všeč, 2 - ni mi všeč, 3 - vseeno, 4 - všeč, 5 - zelo všeč. Od šestega do štirinajstega vprašanja sem zaradi preglednosti razvrstila v devet tematskih sklopov s petimi ali šestimi trditvami, ki smiselno povezujejo posamezno tematiko tima: organiziranost timskega dela,

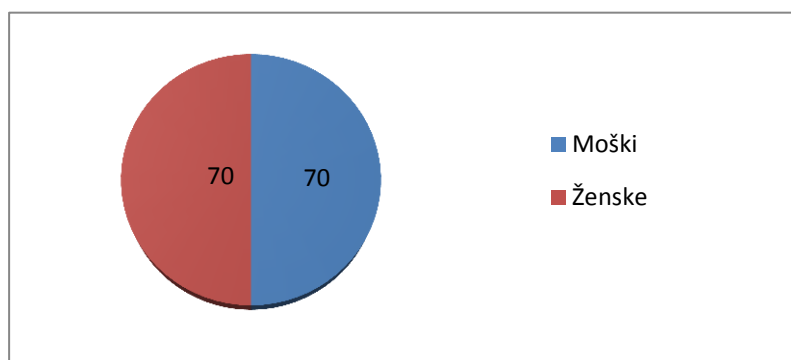
prednosti timskega dela, slabosti timskega dela, komunikacija in način dela v timu, konflikti v timu, vloge v timu, vodenje tima, odnosi med študenti, rezultati timskega dela. Tudi pri teh vprašanjih sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Pri oblikovanju vprašalnika sem upoštevala osnovna priporočila, naj bo kratek, enostaven, jasen, pregleden, napisan v preprostem jeziku. Za analizo podatkov sem uporabila programski paket Microsoft Excel in statistični programski paket SPSS. Cilj anketiranja je bil predvsem pridobiti informacije od študentov glede timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Raziskavo sem opravila na podlagi popolnoma anonimne ankete, namenjene študentom Ekonomske fakultete. Raziskovanje je potekalo s pomočjo spletne ankete v mesecu maju 2014. Za anketo sem uporabila orodje za spletno anketiranje – 1KA. 1KA je brezplačno orodje za spletno anketiranje oz. izdelovanje anket, ki se izvajajo na internetu. Anketa je bila aktivna slab mesec. V tem času je bilo zabeleženih 216 klikov na anketo, od tega je 140 oseb v celoti izpolnilo anketni vprašalnik. Spletni vprašalnik sem poslala preko elektronske pošte vsem svojim kontaktom, ki obiskujejo Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, ga objavila na socialnem omrežju Facebook ter ga poslala študentom v Inbox na Facebook-u. V vabilu, ki sem ga poslala preko elektronske pošte, sem prosila vse naslovnike, da vprašalnik posredujejo naprej svojim prijateljem in znancem, kateri obiskujejo Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, da bi pridobila čim večje število odgovorov in ustvarila učinek snežene kepe. Posledično zaradi tega ni možno izračunati natančne stopnje odziva, je pa bila anketa iz moje strani poslana več kot 400 kontaktom. Anketa je bila tudi testirana zaradi same veljavnosti, in sicer tako, da sem anketo poslala trem kolegom iz Ekonomske fakultete. Anketo so testno rešili, jaz pa sem jih vprašala, če so pri izpolnjevanju anketnega vprašanja naleteli na morebitne težave in ali so jasno razumeli anketna vprašanja. Mnenja, predloge in ugotovitve testne skupine anketirancev sem upoštevala pri oblikovanju končnega vprašalnika.

2.5 Opis vzorca

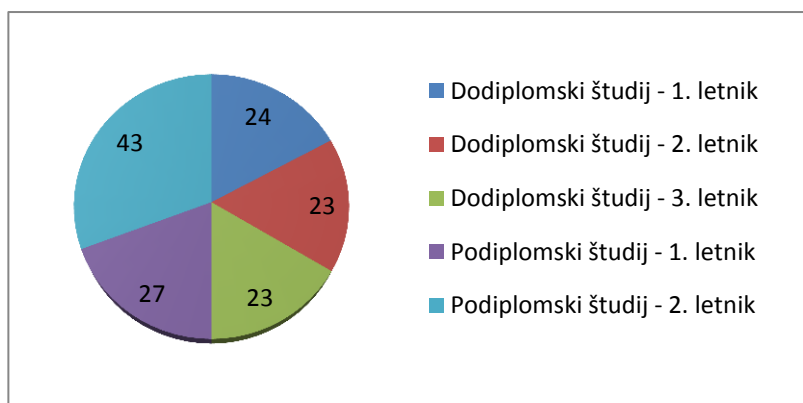
Vzorec predstavlja 140 študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani. Od tega 70 anketiranih moških in 70 anketiranih žensk (glej Sliko 2). Zgolj slučaj je, da je bilo anketiranih 70 moških in 70 žensk.

Slika 2: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na spol



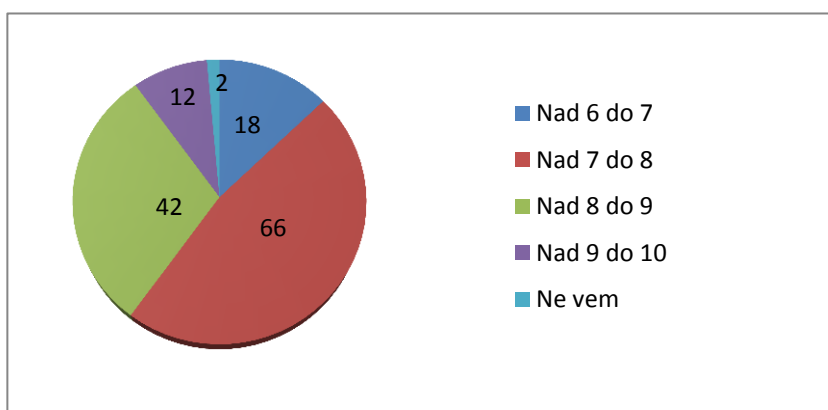
Pri strukturi anketirancev glede na letnik dodiplomskega študija 24 študentov obiskuje prvi letnik, 23 študentov je v drugem letniku ter 23 študentov tretjega letnika. Na podiplomskem študiju je bilo vključenih 27 študentov prvega letnika ter 43 študentov drugega letnika (glej Sliko 3).

Slika 3: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na letnik študija



Pri strukturi anketirancev glede na povprečno oceno ima skoraj polovica (66 študentov od 140) Ekonomske fakultete v Ljubljani oceno nad 7 do 8. Sledijo jim študenti (42 študentov) s povprečno oceno nad 8 do 9. 18 je študentov s povprečno oceno nad 6 do 7. Najmanj (12 študentov) je pa študentov s povprečno oceno nad 9 do 10. Dva študenta ne vesta svoje povprečne ocene (glej Sliko 4).

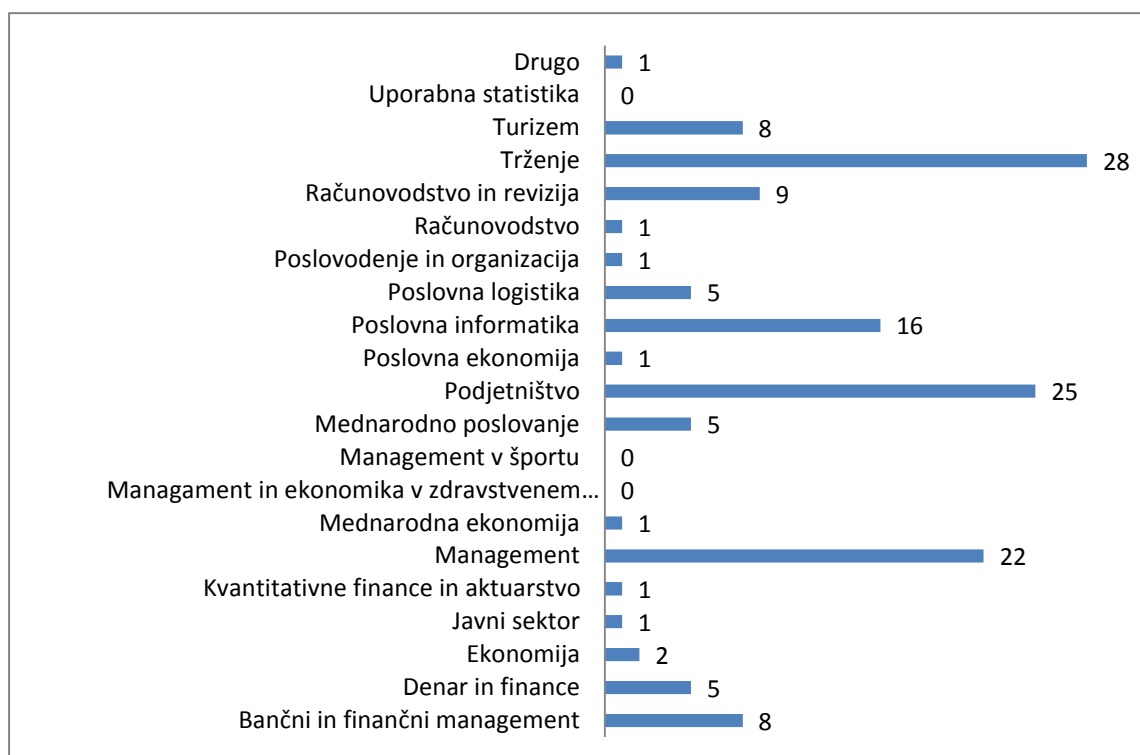
Slika 4: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na povprečno oceno



Anketirani študenti so imeli tudi možnost izbire, na katero smer so vpisani (glej Sliko 5). En študent je označil drugo, ampak ni napisal kam, nihče ni vpisan na uporabno statistiko, osem jih je na turizmu, 28 smer trženje, devet računovodstvo in revizija, en študent je smer računovodstvo, en je na poslovodenju in organizaciji, pet na poslovni logistiki, 16 na poslovni informatiki, en na poslovni ekonomiji, 25 študentov je vpisanih na smer podjetništvo, pet na mednarodno poslovanje, nihče ni vpisan na management v športu in management in ekonomika v zdravstvenem varstvu, en študent je vpisan na mednarodno ekonomijo, 22 na management, en na kvantitativne finance in aktuarstvo, en na javni

sektor, dva na ekonomijo, pet na denar in finance in 8 na bančni in finančni management (glej Sliko 5).

Slika 5: Študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani glede na smer študija



2.6 Obdelava podatkov

Anketo, ki jo prilagam (glej Prilogo 1), sem obdelala s pomočjo programa Microsoft Excel in SPSS. Analiza podatkov je predstavljena s pomočjo grafikonov in diagramov, saj na najbolj enostaven način predstavijo ugotovitve raziskave. Na podlagi dobljenih odgovorov želim ugotoviti: ali timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter učni rezultat in ali odnosi med študenti pozitivno vplivajo na učni rezultat, ali je večini študentov bolj všeč delo v timu ali individualno delo, ali je timsko delo na Ekonomski fakulteti dobro organizirano, katere so prednosti in slabosti timskega dela, kakšna mora biti komunikacija v timu, kako timsko delo uravnava konflikte, kako člani tima obvladujejo svoje vloge, kakšen mora biti vodja v timu.

2.7 Predstavitev rezultatov raziskave – opisne statistike

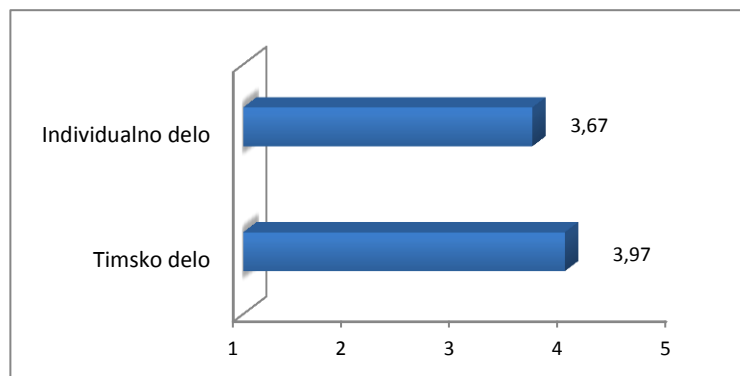
Sledi predstavitev raziskave, ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika. V tej točki bom predstavila opisne statistike.

2.7.1 Način dela – timsko ali individualno

Pri tem vprašanju sem izpostavila dva načina dela med študenti: individualno delo in timsko delo. Zanimalo me je ali je večini študentov bolj všeč delo v timu ali individualno

delo. Anketiranci so lahko izbirali med odgovori 1 – sploh mi ni všeč, 2 – ni mi všeč, 3 – vseeno, 4 – všeč, 5 – zelo všeč. Na podlagi izračunanih povprečnih ocen (individualno delo 3,67 in timsko delo 3,97) lahko sklepam, da študenti raje delajo timsko kot pa individualno (glej Sliko 6). Tako sem dobila tudi odgovor na prvo raziskovalno vprašanje – večini študentov je bolj všeč delo v timu kot pa individualno delo.

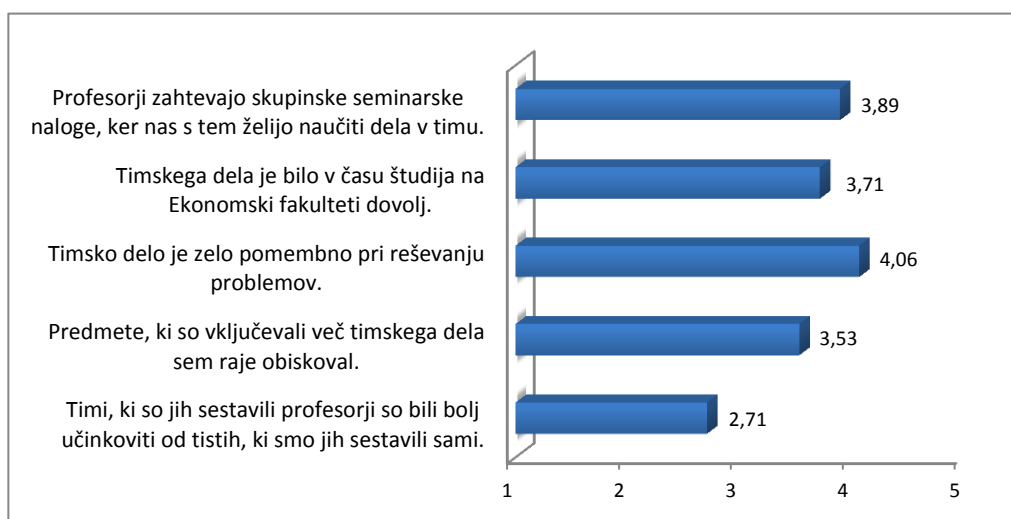
Slika 6: Način dela med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani



2.7.2 Organiziranost timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

Prvi sklop vprašanj se nanaša na organiziranost timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Sklop vsebuje pet vprašanj. Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. S tega sklopa vprašanj sem želela od anketirancev ugotoviti ali so timi, ki jih sestavijo profesorji, bolj učinkoviti od tistih, ki jih sestavimo sami; ali so študenti raje obiskovali predmete, kjer je bilo več timskega dela; ali je timsko delo pomembno pri reševanju problemov; ali je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani dovolj; ali profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu (Glej Sliko 7).

Slika 7: Organiziranost timskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

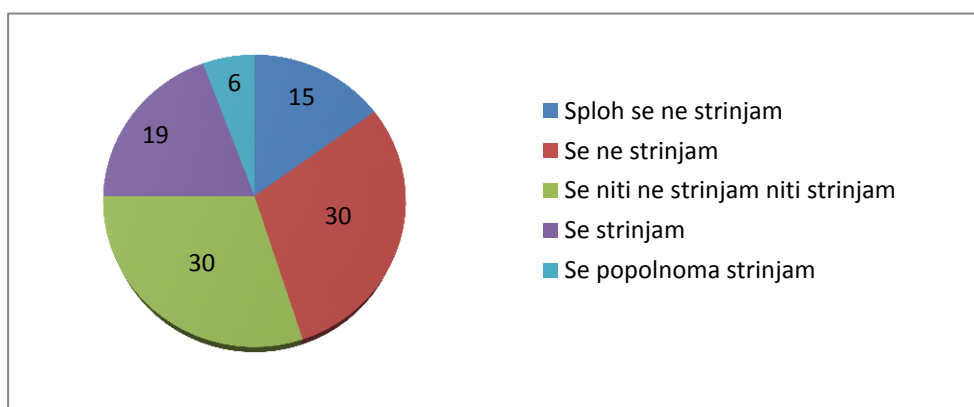


Na Sliki 7 je na podlagi povprečnih ocen razvidno, da študenti pripisujejo največji pomen timskega delu pri reševanju problemov (povprečna ocena 4,06). Timsko delo je zelo pomembno in mišljenje študentov je tukaj pravilno. Sledi trditev, da profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu (povprečna ocena 3,89). Nato sledi s povprečno oceno 3,71, da je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj. Predavatelji imajo dovolj časa in možnosti, da v timih rešujejo določene naloge in probleme. Sledi trditev, ki pravi, da so predmete, ki so vključevali več timskega dela, študenti raje obiskovali (povprečna ocena 3,53). Najmanj pa se študenti strinjajo s trditvijo, da so bili timi, ki so jih sestavljali profesorji, bolj učinkoviti od tistih, ki smo jih sestavljali sami (povprečna ocena 2,71). Torej študenti menijo, da so bili timi, ki so jih sami sestavili, bolj učinkoviti od tistih, ki so jih sestavili profesorji. Študenti se med sabo najbolj poznajo in si tako izberejo tim, v katerem skupaj pridejo do najboljše rešitve.

2.7.2.1 Učinkovitost timov

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali so timi, ki so jih sestavili profesorji, bolj učinkoviti od tistih, ki smo jih sestavili sami. Na Sliki 8 lahko vidimo, da se največ študentov s to trditvijo ne strinja. 30% študentov se ne strinja, pa tudi 30% se niti ne strinja niti strinja. 15% se sploh ne strinja. S trditvijo se strinja samo 19% študentov in popolnoma strinja 6%. Študenti sami najbolj poznajo svoje sošolce in vedo, koliko so učinkoviti. Izbor pravega kandidata je zelo pomemben z vidika delovne učinkovitosti. Učinkovitost tima se lahko meri z delovnim izidom, ki ga ustvarijo študenti, s številom proizvodov, idej, stopnjo potrošnikovega zadovoljstva ... Poleg vsega naštetega je učinkovitost tima lahko odvisna tudi od želje posameznikov v timu po ponovnem sodelovanju v timu, od zadovoljstva samih članov v timu ter drugih osebnih okoliščin. Vsi naštetni dejavniki so pomembni za dolgoročno planiranje in tudi za uspeh tima kot celote (Gatewood, Taylor & Ferrell, 1995, str. 425–450).

Slika 8: Učinkovitost timov v %

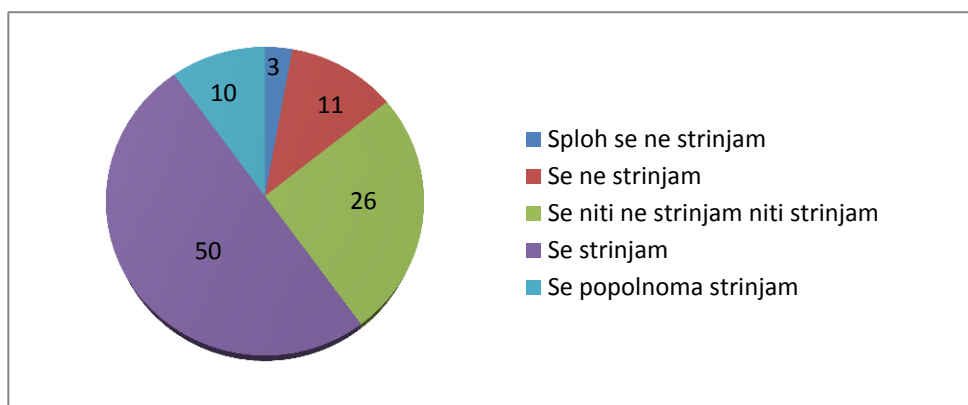


2.7.2.2 Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali so študenti raje obiskovali predmete, ki so vključevali več timskega dela, ali predmete, kjer ni bilo timskega dela oz. ga je bilo zelo malo. Iz Slike

9 je razvidno, da se polovica (50% študentov) strinja – raje so obiskovali predmete, ki so vključevali več timskega dela, 10% študentov se popolnoma strinja. 26% študentov je neodločenih, se niti se strinjajo niti strinjajo. 11% se ne strinja in 3% študentov se sploh ne strinja. S tega lahko sklepam, da so študenti raje obiskovali predmete, ki so vključevali več timskega dela in imajo radi timsko delo. Timsko delo je priljubljeno med študenti Ekonomske fakultete.

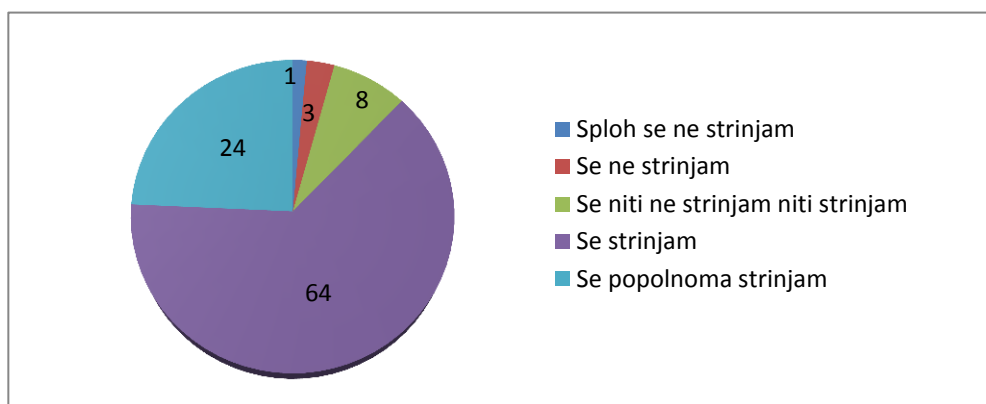
Slika 9: Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval v %



2.7.2.3 Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali študenti menijo, da je timsko delo pomembno pri reševanju problemov (glej Sliko 10). Velika večina – 64% se strinja in 24% se popolnoma strinjajo s trditvijo, da je timsko delo zelo pomembno pri reševanju problemov. Timsko delo je zelo pomembno in mišljenje študentov je tukaj pravilno. Več ljudi hitreje reši problem in bolj učinkovito. 8% anketiranih študentov se niti ne strinja niti strinja, 3% se ne strinja, da je timsko delo zelo pomembno pri reševanju problemov in samo 1% se sploh ne strinja.

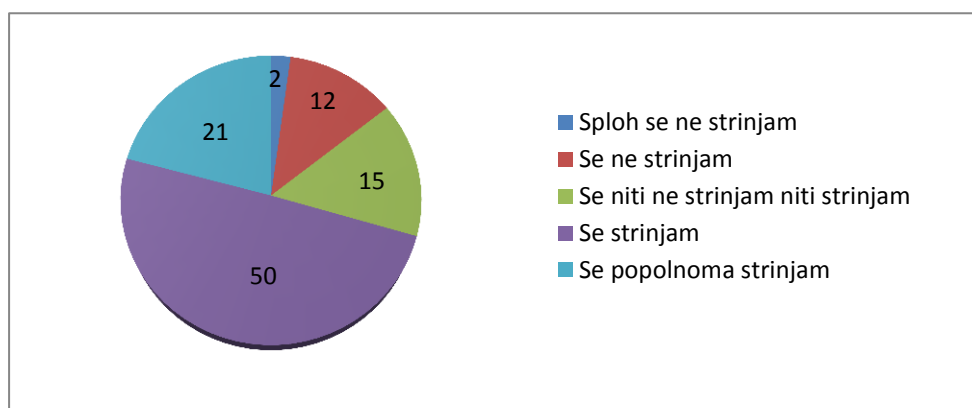
Slika 10: Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov v %



2.7.2.4 Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj

Na trditev, ki se je nanašala na to, ali je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj, pa sem dobila sledeče rezultate (glej Sliko 11). Največ študentov, torej 50%, se strinja ter 21% se popolnoma strinja, da je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj. To si je mogoče razlagati tako, da je pri posameznemu predmetu dovolj časa in ur, namenjenih tmskemu delu, kjer študenti lahko rešujejo probleme in naloge v timih. 15% študentov se niti ne strinja niti strinja, 12% se ne strinja in samo 2% študentov se sploh ne strinja, da je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj.

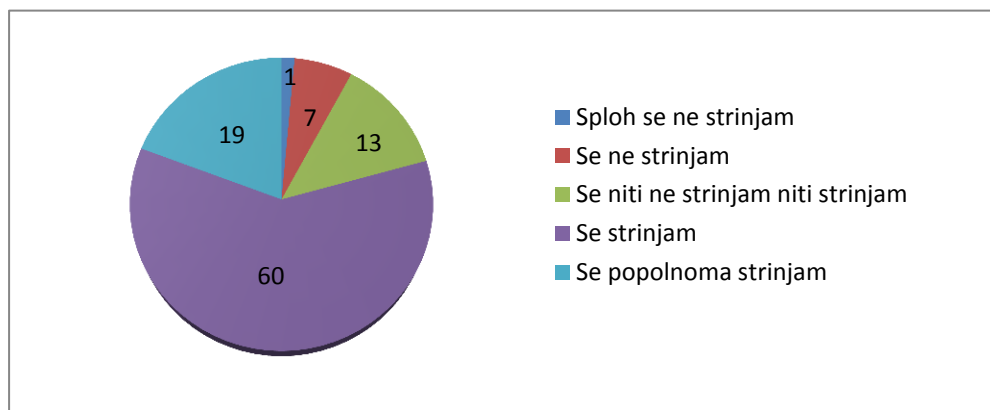
Slika 11: Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj v %



2.7.2.5 Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu

S to trditvijo so študenti izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje o tem ali profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge zato, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu (glej Sliko 12).

Slika 12: Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu v %

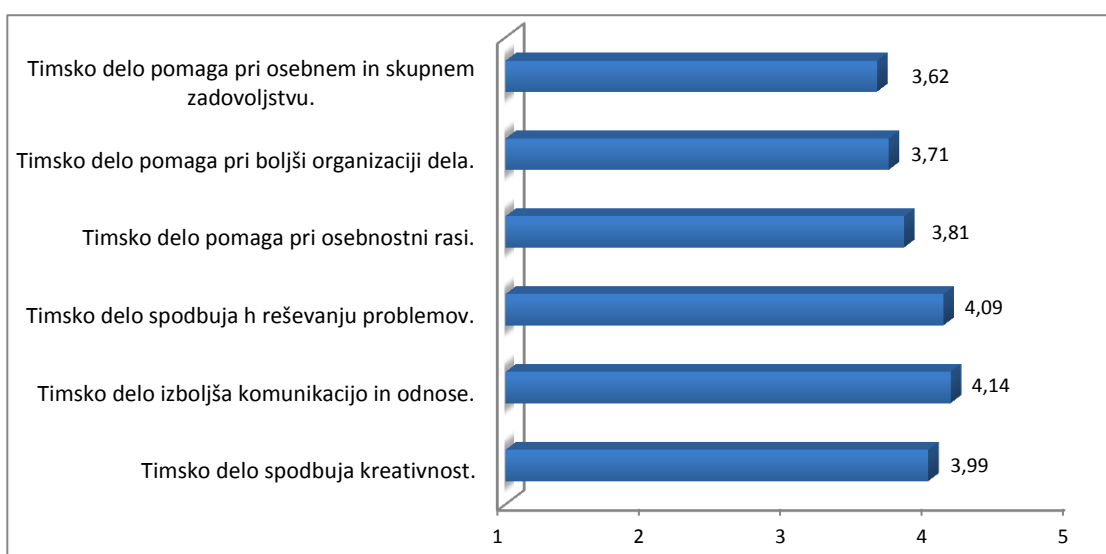


Iz Slike 12 lahko vidimo, da se več kot polovica študentov – 60% strinja in 19% se popolnoma strinja, da profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu. 13% študentov se niti ne strinja niti strinja. 7% študentov se ne strinja in samo 1% se sploh ne strinja. Timsko delo je nepogrešljivo, kadar pot reševanja in način reševanj niso znani. V takem primeru so dobrodošla različna mnenja in je delo v timu zelo zaželeno.

2.7.3 Prednosti timskega dela

Drugi sklop vprašanj se nanaša na prednosti timskega dela. Sklop vsebuje šest vprašanj. Želela sem ugotoviti, kje vidijo študenti prednosti timskega dela (glej Sliko 13).

Slika 13: Prednosti timskega dela

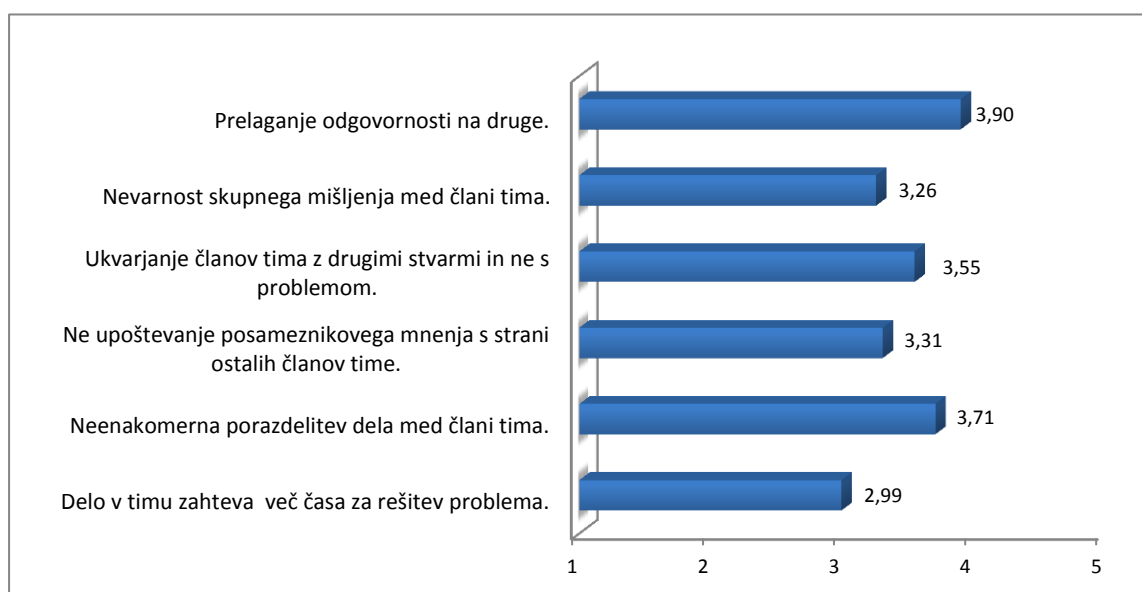


Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Kot glavno prednost so študenti ocenili, da, timsko delo izboljša komunikacijo in odnose (povprečna ocena 4,14). To jim bo prišlo zelo prav pri njihovem nadaljnjem delu, saj se timskega dela v podjetjih čedalje več poslužujejo. Temu takoj sledi, da timsko delo spodbuja k reševanju problemov (poprečna ocena 4,09). Nato sledi, da timsko delo spodbuja kreativnost (povprečna ocena 3,99). Delo seminarских nalog spodbuja kreativnost, če ne gre za prepisovanje. Da timsko delo pomaga pri osebni rasti, je pokazala povprečna ocena 3,81. S povprečno oceno 3,71 so študenti ovrednotili, da timsko delo pomaga pri boljši organizaciji dela, 3,62 povprečna ocena pa je obveljala pri dejstvu, da timsko delo pomaga pri osebnem in skupnem zadovoljstvu. Tako sem dobila odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, da, študenti vidijo glavne prednosti timskega dela najbolj v tem, da timsko delo izboljša komunikacijo in odnose ter da timsko delo spodbuja k reševanju problemov.

2.7.4 Slabosti timskega dela

Tretji sklop vprašanj se nanaša na slabosti timskega dela. Sklop vsebuje šest vprašanj. Želela sem ugotoviti, kaj študenti vidijo kot glavne slabosti timskega dela (glej Sliko 14). Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Iz rezultatov ankete je razvidno, da študente najbolj moti prelaganje odgovornosti na druge člane tima (povprečna ocena 3,90). Najlažje je s prstom kazati na druge, prelagati odgovornost, dodeljevati odgovornost in se izogibati odgovornosti. A prava moč tima je v notranji odgovornosti vseh posameznikov v timu. Sledi neenakomerna porazdelitev dela med člani tima (povprečna ocena 3,71). Taki člani so 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. Naslednjo slabost so študenti ocenili ukvarjanje članov tima z drugimi stvarmi in ne s problemom (povprečna ocena 3,55). 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. Študenti se najmanj strinjajo s trditvama: neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov tima (povprečna ocena 3,31) in nevarnost skupnega mišljenja med člani tima (povprečna ocena 3,26). Iz rezultatov sem dobila odgovor na četrto raziskovalno vprašanje – študenti vidijo glavno slabost timskega dela v prelaganju odgovornosti na druge člane tima in v neenakomerni porazdelitvi dela med člani tima.

Slika 14: Slabosti timskega dela

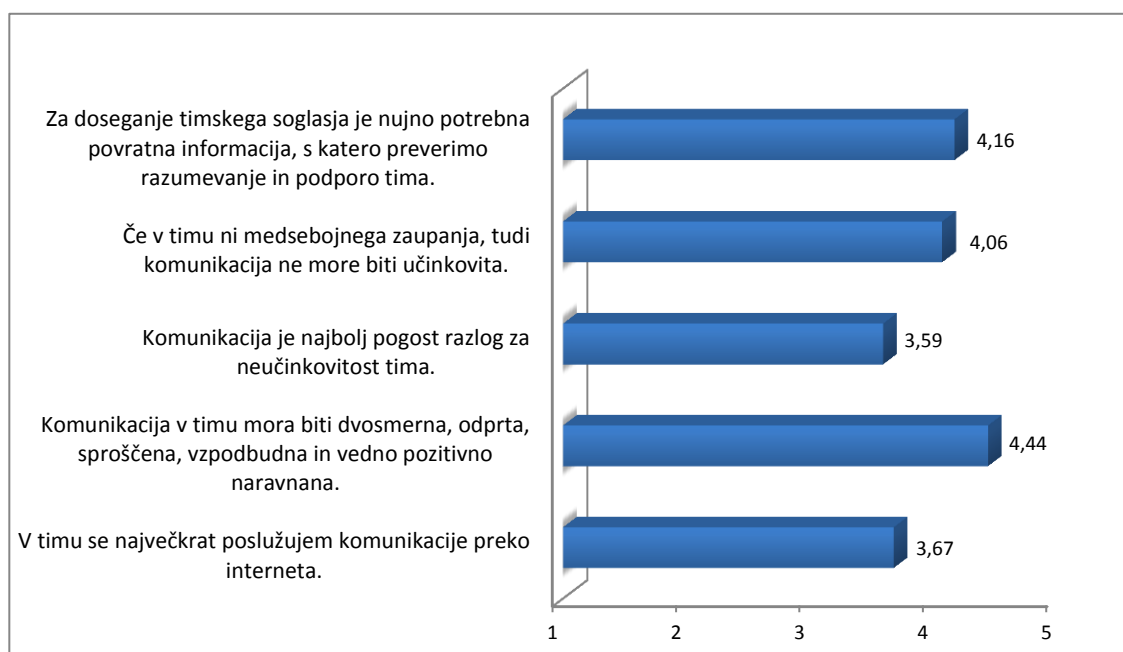


2.7.5 Komunikacija in način dela v timu

Četrty sklop vprašanj se nanaša na komunikacijo in načine dela v timu. Sklop vsebuje pet vprašanj, ki se nanašajo na smer, ravni in odnose pri komunikaciji (glej Sliko 15). Želela

sem ugotoviti, kakšna mora biti komunikacija v timu. Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Iz rezultatov ankete je razvidno, da se študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da mora biti komunikacija v timu dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana (povprečna ocena 4,44). Nato sledi trditev, da je za doseganje timskega soglasja nujno potrebna povratna informacija, s katero preverimo razumevanje in podporo tima (povprečna ocena 4,16). Sledi trditev s povprečno oceno 4,06 – če v timu ni medsebojnega zaupanja, tudi komunikacija ne more biti učinkovita. Najmanj se študenti strinjajo s trditvama: v timu se največkrat poslužujem komunikacije preko interneta (povprečna ocena 3,67) in komunikacija je najbolj pogost razlog za neučinkovitost tima (povprečna ocena 3,59). Iz rezultatov sem dobila odgovor na peto raziskovalno vprašanje – komunikacija v timu mora biti dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana.

Slika 15: Komunikacija in način dela v timu

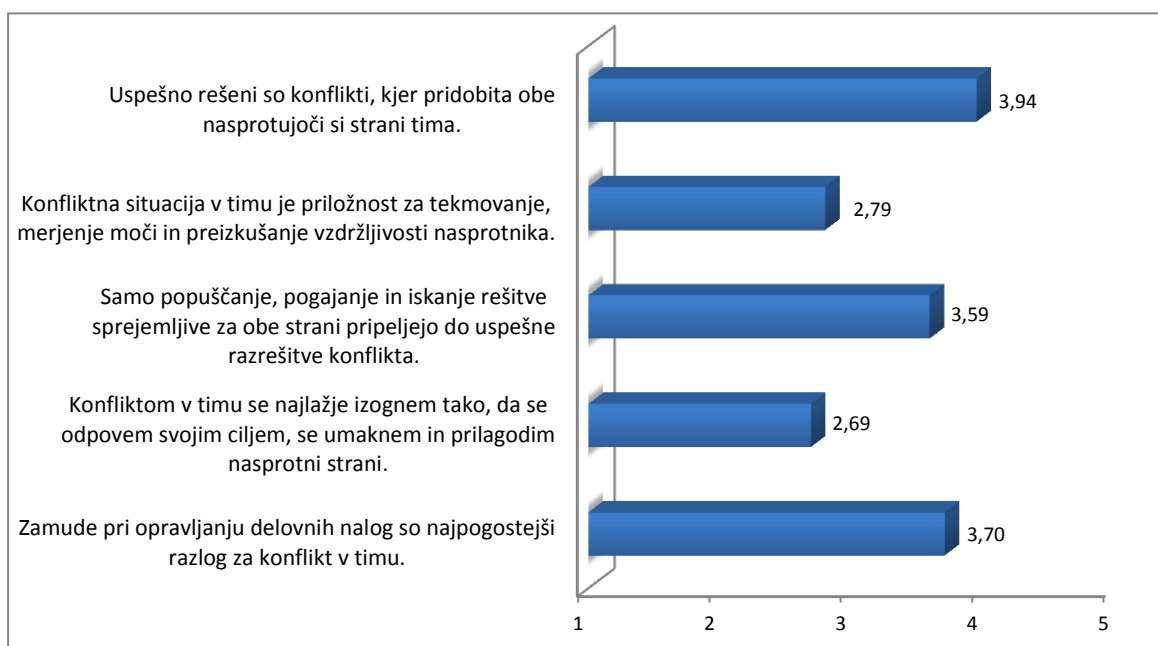


2.7.6 Konflikti v timu

Peti sklop vprašanj se nanaša na konflikte v timu. Sklop vsebuje pet vprašanj, s katerimi sem preverjala, kako študenti rešujejo konflikte v timu, s katerimi pristopi jih rešujejo, čemu dajejo prednost in kdaj smatrajo, da je konflikt uspešno rešen. Želela sem ugotoviti, kako timsko delo uravnava konflikte (glej Sliko 16). Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Iz rezultatov ankete je razvidno, da se študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da so uspešno rešeni konflikti, kjer pridobita obe nasprotujoči si strani tima (povprečna ocena 3,94). Konflikti so neizogiben del našega vsakdanjika. Pojavljajo se v vseh organizacijah, zato je dobro, da so uspešno rešeni. Sledi trditev s povprečno oceno 3,70 – zamude pri opravljanju delovnih nalog so najpogostejši razlog za

konflikt v timu. Nato sledi trditev s 3,59 povprečno oceno – samo popuščanje, pogajanje in iskanje rešitve sprejemljive za obe strani pripeljejo do uspešne razrešitve konflikta. S povprečno oceno 2,79 je trditev: konfliktna situacija v timu je priložnost za tekmovanje, merjenje moči in preizkušanje vzdržljivosti nasprotnika. Najmanj se pa študenti strinjajo s trditvijo s povprečno oceno 2,69 – konfliktom v timu se najlažje izognem tako, da se odpovem svojim ciljem, se umaknem in prilagodim nasprotni strani. Z njimi se strinjam tudi jaz, saj je treba slediti svojim ciljem ne pa se kar vdati. Iz rezultatov sem dobila odgovor na šesto raziskovalno vprašanje, kjer me je zanimalo, kako timsko delo uravnava konflikte. Uspešno rešeni so konflikti, kjer pridobita obe nasprotujoči si strani tima.

Slika 16: Konflikti v timu

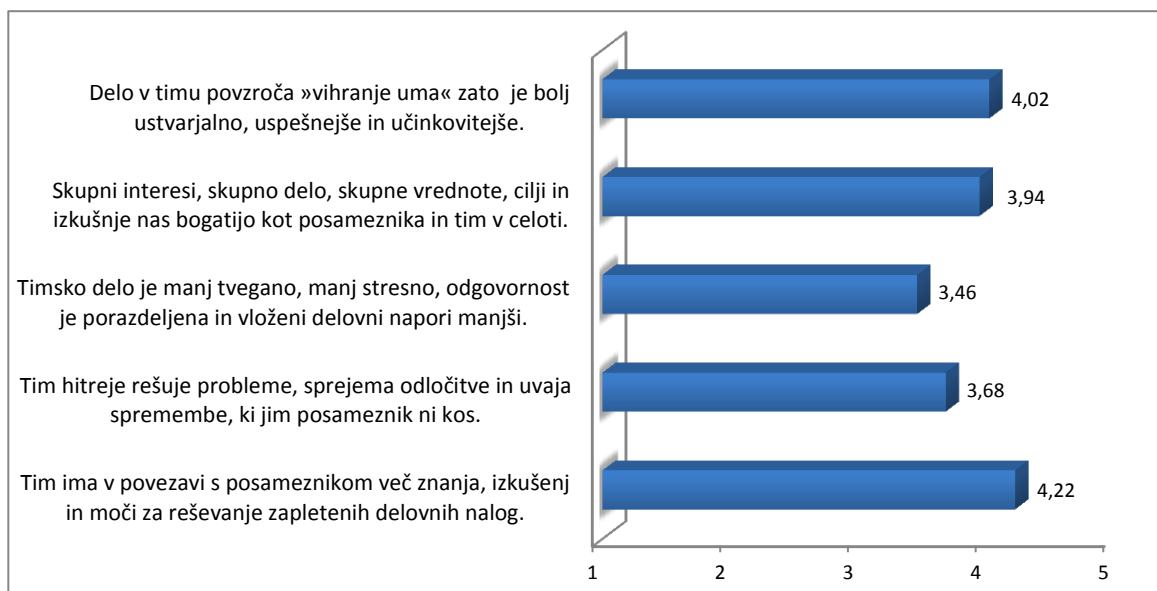


2.7.7 Vloge v timu

Šesti sklop vprašanj se nanaša na vloge v timu. Sklop vsebuje pet vprašanj, s katerimi sem preverjala, kako člani tima obvladujejo svoje vloge (glej Sliko 17). Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Nobena trditev nima povprečne ocene manj kot 3, torej se študenti strinjajo z vsemi podanimi trditvami. Študenti se najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da ima tim v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog (povprečna ocena 4,22). Tudi jaz se strinjam s to trditvijo, saj ima tim več idej, večji pretok znanja za reševanje nalog. Sledi trditev, ki pravi, da delo v timu povzroča »vihranje uma«, zato je bolj ustvarjalno, uspešnejše in učinkovitejše (povprečna ocena 4,02). Nato sledi trditev s povprečno oceno 3,94, da nas skupni interesi, skupno delo, skupne vrednote, cilji in izkušnje bogatijo kot posameznika in tim v celoti. S povprečno oceno 3,68 so študenti ocenili trditev, ki pravi, da tim hitreje rešuje probleme, sprejema odločitve in uvaja spremembe, ki jim posameznik ni kos. Najmanj pa se študenti strinjajo s trditvijo – timsko delo je manj tvegano, manj

stresno, odgovornost je porazdeljena in vloženi delovni napori manjši (povprečna ocena 3,46). Timsko delo je prav tako tvegano, stresno, vloženi delovni napori maksimalni, če hoče biti opravljeno tako kot mora biti. Iz rezultatov sem dobila odgovor na sedmo raziskovalno vprašanje. Tim ima v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog.

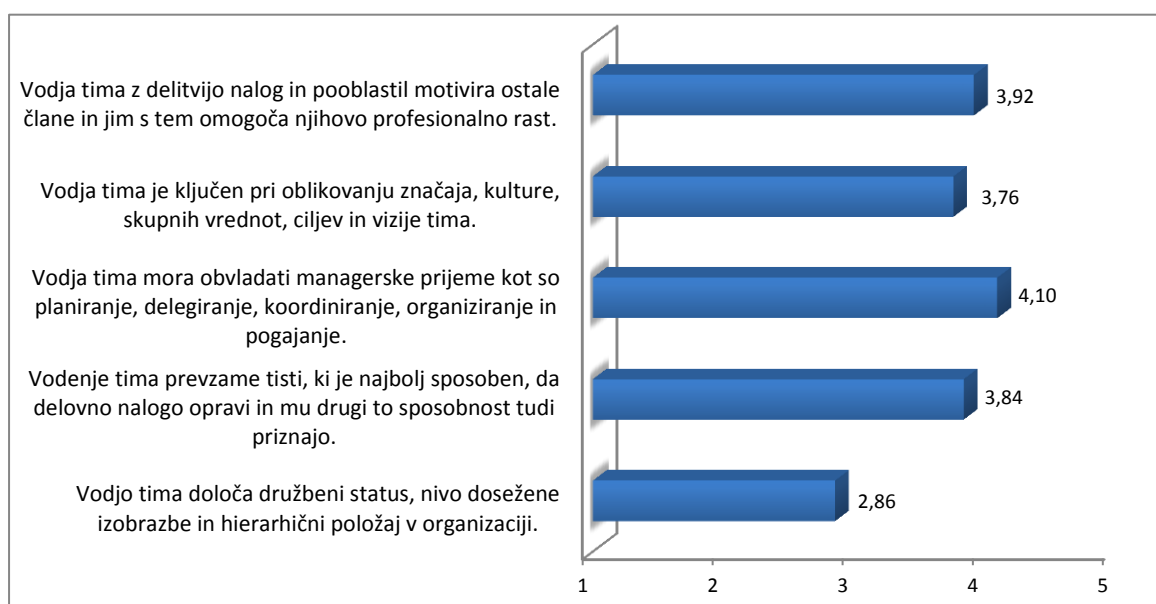
Slika 17: Vloge v timu



2.7.8 Vodenje tima

Sedmi sklop vprašanj se nanaša na vodenje v timu. Sklop vsebuje pet vprašanj, s katerimi sem preverjala, kakšen mora biti vodja v timu (glej Sliko 18).

Slika 18: Vodenje tima

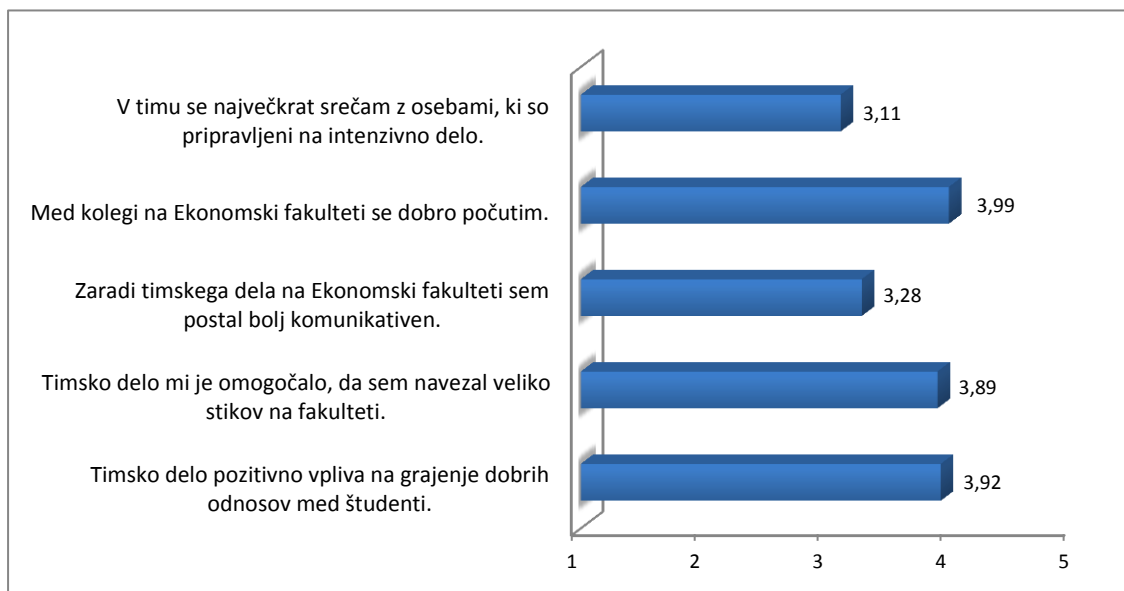


Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Iz rezultatov ankete je razvidno (glej Sliko 18), da se študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da mora vodja tima obvladovati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje (povprečna ocena 4,10). Sledi trditev s povprečno oceno 3,92 – vodja tima z delitvijo nalog in pooblastili motivira ostale člane in jim s tem omogoča njihovo profesionalno rast. Takoj za njo je trditev, ki pravi, da vodenje tima prevzame tisti, ki je najbolj sposoben, da delovno nalogo opravi in mu drugi to sposobnost tudi priznajo (povprečna ocena 3,84). Nato je trditev s povprečno oceno 3,76, ki pravi, da je vodja tima ključen pri oblikovanju značaja, kulture, skupnih vrednot, ciljev in vizije tima. Študenti se ne strinjajo s trditvijo, ki pravi, da vodjo tima določa družbeni status, nivo dosežene izobrazbe in hierarhični položaj v organizaciji (povprečna ocena 2,86). Iz rezultatov sem dobila odgovor na osmo raziskovalno vprašanje. Vodja tima mora obvladovati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje.

2.7.9 Odnosi med študenti

Osmi sklop vprašanj se nanaša na odnose med študenti. Sklop vsebuje pet vprašanj, ki se nanašajo na grajenje dobrih odnosov med študenti. Zanimalo me je ali timsko delo vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti (glej Sliko 19).

Slika 19: Odnosi med študenti



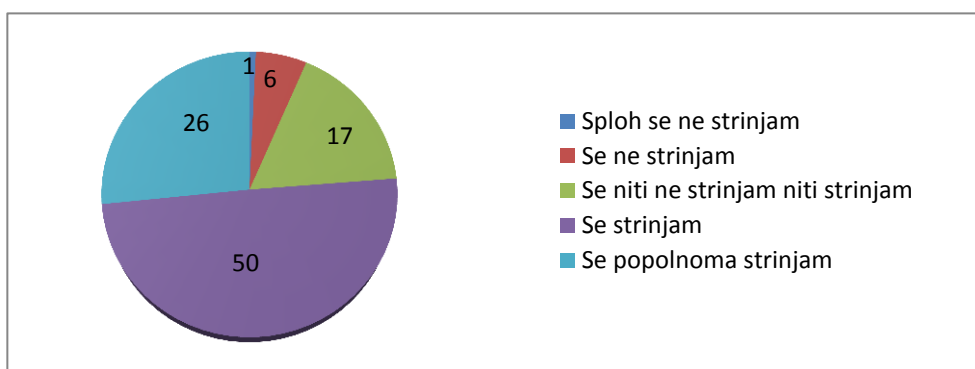
Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam. Iz rezultatov ankete je razvidno, da se študenti strinjajo s podanimi trditvami, saj je povprečna ocena povsod večja od 3. Študenti se najbolj strinjajo s trditvijo, ki pravi, da se med kolegi na Ekonomski fakulteti dobro počutijo (povprečna ocena 3,99). Nato sledi trditev s povprečno

oceno 3,92, ki pravi, da timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti. Takoj za njo je trditev s povprečno oceno 3,89, ki pravi, da jim je timsko delo omogočalo, da so navezali veliko stikov na fakulteti. Trajno prijateljstvo je lahko tudi dober rezultat timskega dela. S povprečno oceno 3,28 je trditev, ki pravi, da so zaradi timskega dela na Ekonomski fakulteti študenti postali bolj komunikativni. Najmanj pa se študenti strinjajo s trditvijo, ki pravi, da se v timu največkrat srečamo z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo (povprečna ocena 3,11). Iz rezultatov sem dobila odgovor na deveto raziskovalno vprašanje. Ker so vse povprečne ocene večje od 3, se študenti strinjajo s podanimi trditvami. Timsko delo torej pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov.

2.7.9.1 Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti

Pri tej trditvi me je zanimalo ali timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti. Kar polovica (glej Sliko 20) študentov Ekonomske fakultete se strinja, da timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti. 26% študentov se popolnoma strinja, 17% se niti ne strinja niti strinja, 6% se ne strinja, samo 1% se pa sploh ne strinja.

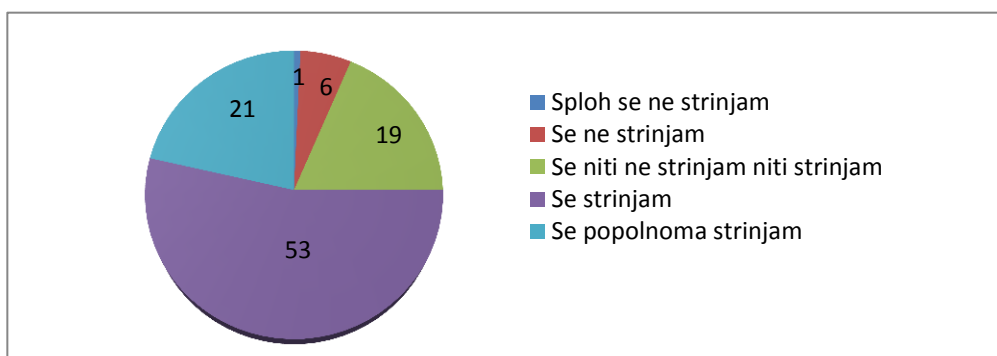
Slika 20: Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti v %



2.7.9.2 S timskim delom do novih stikov na fakulteti

S trditvijo, da mi je timsko delo omogočalo, da sem navezal veliko stikov na fakulteti se kar 53% študentov strinja, 21% pa popolnoma strinja (glej Sliko 21).

Slika 21: S timskim delom do novih stikov na Ekonomski fakulteti v %

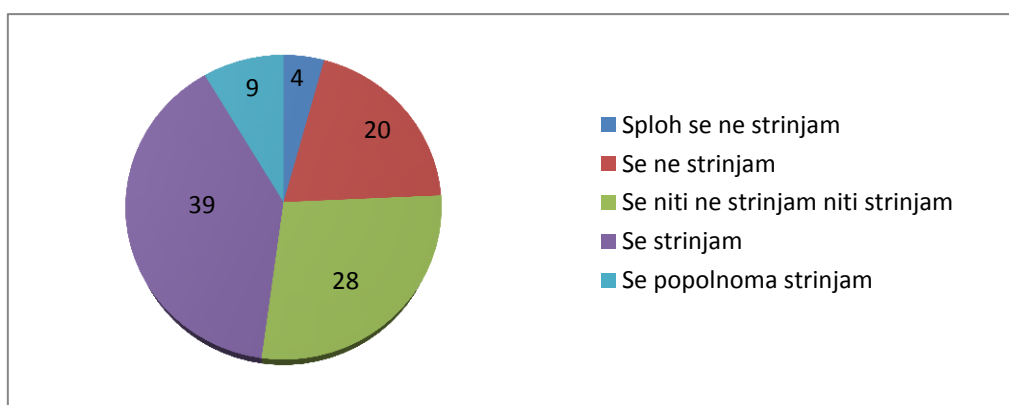


Za navezovanje novih stikov je zelo pomembno, da profesorji spodbujajo delo v timu. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je timskega dela na Ekonomski fakulteti dovolj, saj je več kot polovica študentov navezalo nove stike na fakulteti. 19% študentov se niti ne strinja niti strinja, 6% se ne strinja, samo 1% se pa sploh ne strinja.

2.7.9.3 Zaradi timskega dela sem postal bolj komunikativen

S trditvijo, da sem zaradi timskega dela na Ekonomski fakulteti postal bolj komunikativen, se 39% študentov strinja ter 9% popolnoma strinja (glej Sliko 22). Timsko delo študentom pomaga, da se bolj povežejo med seboj in postanejo bolj komunikativni. 28% študentov je neopredeljenih – se niti ne strinjajo niti strinjajo. 20% se jih ne strinja in 4% se sploh ne strinja, da postaneš bolj komunikativen zaradi timskega dela. Največ študentov se strinja, da so zaradi timskega dela postali bolj komunikativni.

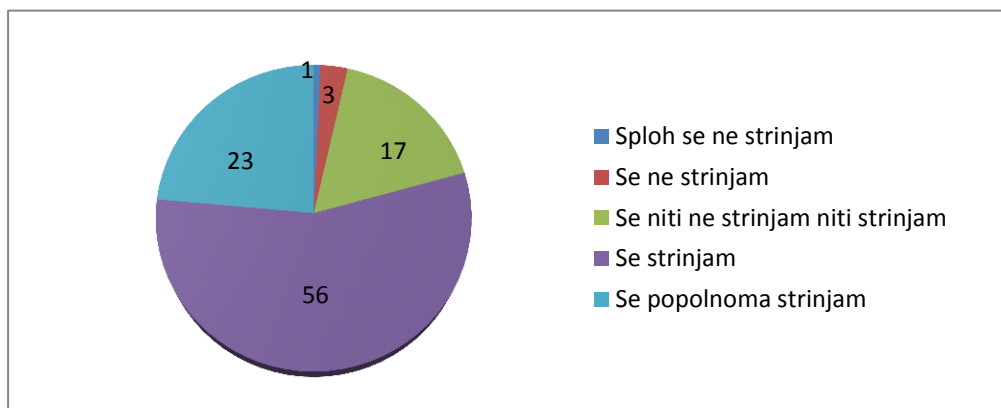
Slika 22: Zaradi timskega dela sem postal bolj komunikativen v %



2.7.9.4 Dobro počutje med kolegi na Ekonomski fakulteti

Pri tej trditvi me je zanimalo ali se študenti dobro počutijo med kolegi na Ekonomski fakulteti (glej Sliko 23).

Slika 23: Dobro počutje med kolegi na Ekonomski fakulteti v %

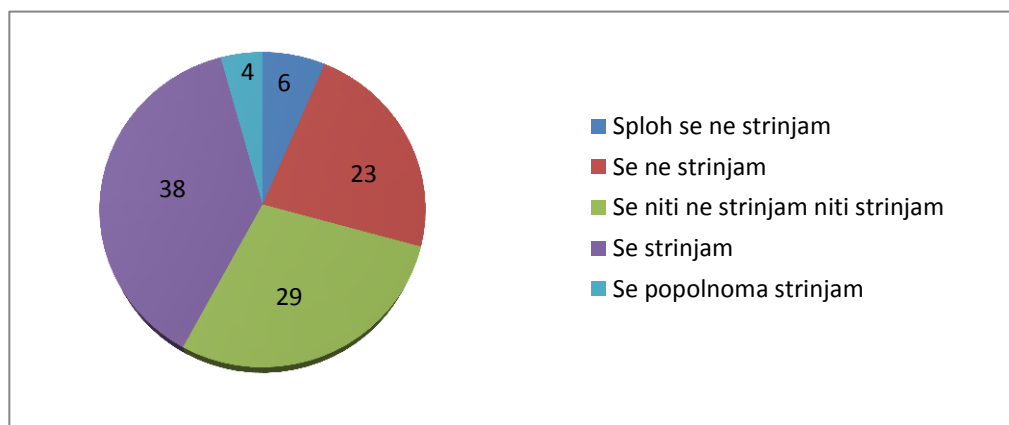


Več kot polovica, to je 56% študentov, se strinja ter 23% se popolnoma strinja. Ključnega pomena za uspešno delo so predvsem dobro počutje in odnosi med študenti. Da bi se študenti dobro počutili in bi z veseljem opravljali svoje delo v timu, se morajo dobro razumeti s svojimi kolegi. Sicer so napeti in komaj čakajo, da odidejo domov. Študenti na Ekonomski fakulteti se dobro počutijo med svojimi kolegi in radi sodelujejo z njimi v timu. 17% študentov se niti ne strinja niti strinja, samo 3% se ne strinjajo s to trditvijo in samo 1% se sploh ne strinja.

2.7.9.5 V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali se študenti v timu največkrat srečajo z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo, ali ne (glej Sliko 24). 38% študentov se strinja in 4% se popolnoma strinjajo. Največ študentov se strinja, da se v timu največkrat srečajo z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo. To je tudi prav, da so študenti pripravljeno intenzivno delati v svojem timu, ne pa da delo prenašajo na druge člane in se mu poskušajo izmakniti. 29% študentov je nevtralnih – se niti ne strinjajo niti strinjajo, 23% se strinja s trditvijo in 6% študentov se sploh ne strinja.

Slika 24: V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo v %

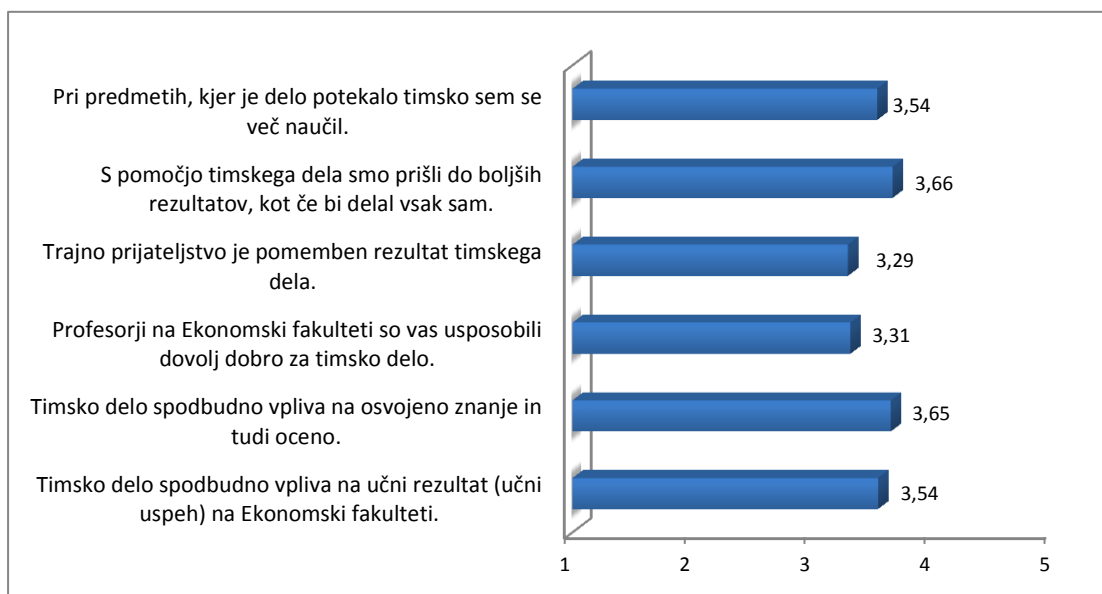


2.7.10 Rezultat timskega dela

Deveti sklop vprašanj se nanaša na rezultate timskega dela (glej Sliko 25). Sklop vsebuje 6 vprašanj, ki se nanašajo na rezultate timskega dela. Zanimalo me je ali timsko delo pozitivno vpliva na učni rezultat (na osvojeno znanje in tudi na oceno). Anketiranci so lahko zbirali med odgovori 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjajam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjajam. Iz rezultatov ankete je razvidno, da se študenti strinjajo s podanimi trditvami, saj je povprečna ocena povsod večja od 3. Študenti se najbolj strinjajo s trditvijo s povprečno oceno 3,66 – s pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam. Takoj za njo, s povprečno oceno 3,65, je trditev, ki pravi, da timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in tudi na oceno. Nato sledita trditvi z enako povprečno oceno 3,54 – pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil in timsko delo spodbudno vpliva na učni

rezultat (učni uspeh) na Ekonomski fakulteti. Sledi trditev, ki pravi, da so nas profesorji na Ekonomski fakulteti usposobili dovolj dobro za timsko delo (povprečna ocena 3,31). Najmanj pa se študenti strinjajo s trditvijo, ki pravi, da je trajno prijateljstvo pomemben rezultat timskega dela (povprečna ocena 3,29). Iz rezultatov sem dobila odgovor na deseto raziskovalno vprašanje. Ker so vse povprečne ocene večje od 3, se študenti strinjajo z vsemi trditvami. Timsko delo pozitivno vpliva na učni rezultat (na osvojeno znanje in tudi na oceno).

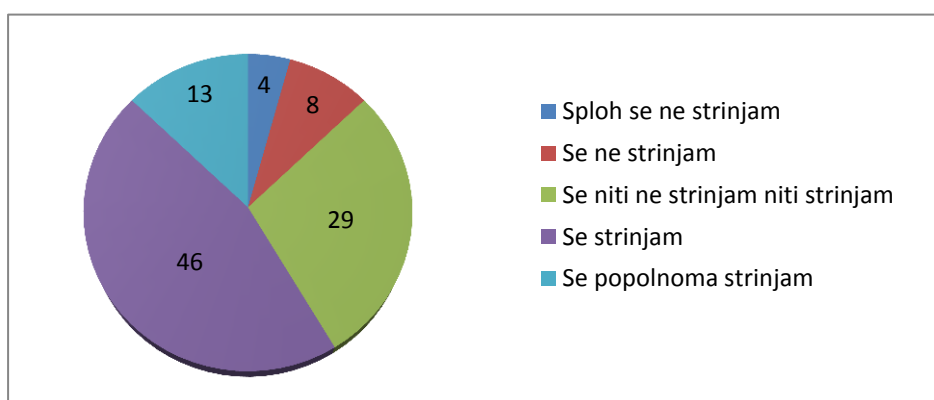
Slika 25: Rezultati timskega dela



2.7.10.1 Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat (učni uspeh) na Ekonomski fakulteti (glej Sliko 26).

Slika 26: Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat v %



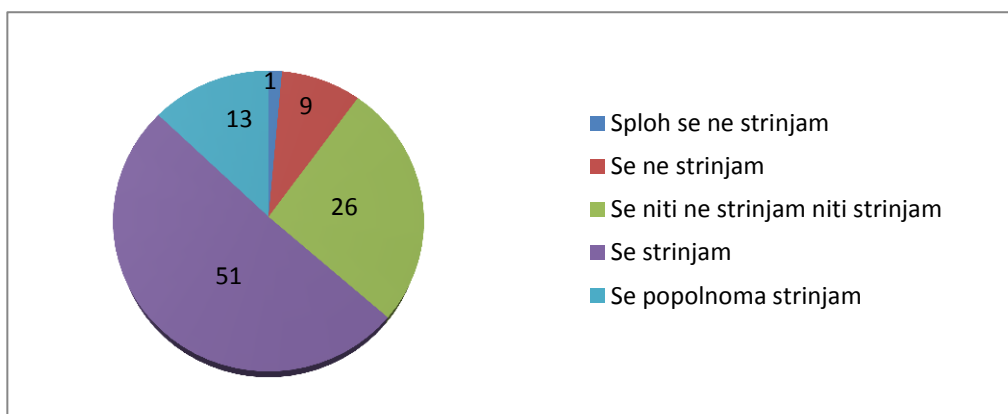
Kar 46% študentov se strinja in 13% se popolnoma strinja, da timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat, saj so študenti s timskim delom prišli do boljših rezultatov, kot pa

če bi delal vsak sam. Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat in spodbuja študente, da bodo sledili svojim želenim ciljem. 29% študentov se niti ne strinja niti strinja, 8% se ne strinja in 4% se sploh ne strinja.

2.7.10.2 Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno

Pri tej trditvi me je zanimalo ali timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno (glej Sliko 27). Več kot polovica študentov, to je 51%, se strinja in 13% se popolnoma strinja s trditvijo. Danes postaja znanje največji vir konkurenčne prednosti, prinaša koristi in tako poveča motivacijo članov tima. V tim prihaja na več načinov, npr. z razvojem članov tima ali pa ga prinese v tim kakšen nov član. 26% se niti ne strinja niti strinja, 9% se ne strinja in samo 1% se sploh ne strinja.

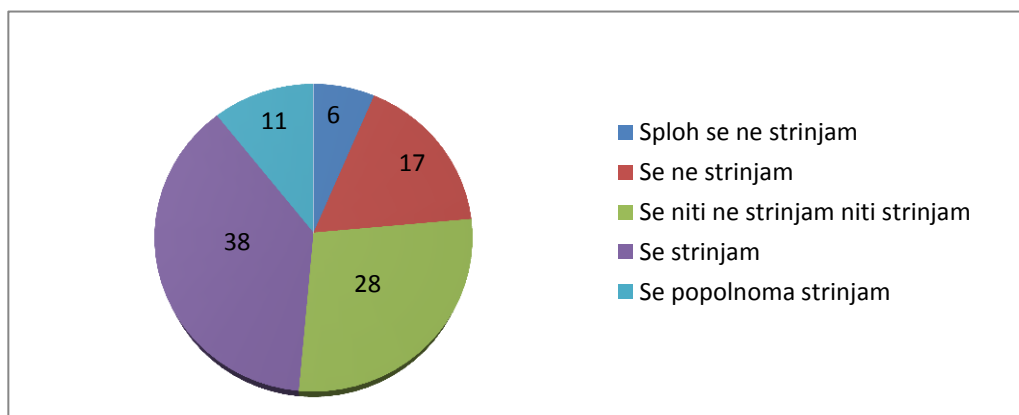
Slika 27: Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno v %



2.7.10.3 Preko timskega dela so vas profesorji dovolj dobro usposobili za timsko delo

Zanimalo me je ali so profesorji študente na Ekonomski fakulteti preko timskega dela dovolj dobro usposobili za timsko delo (glej Sliko 28).

Slika 28: Preko timskega dela so vas profesorji dovolj dobro usposobili za timsko delo v %

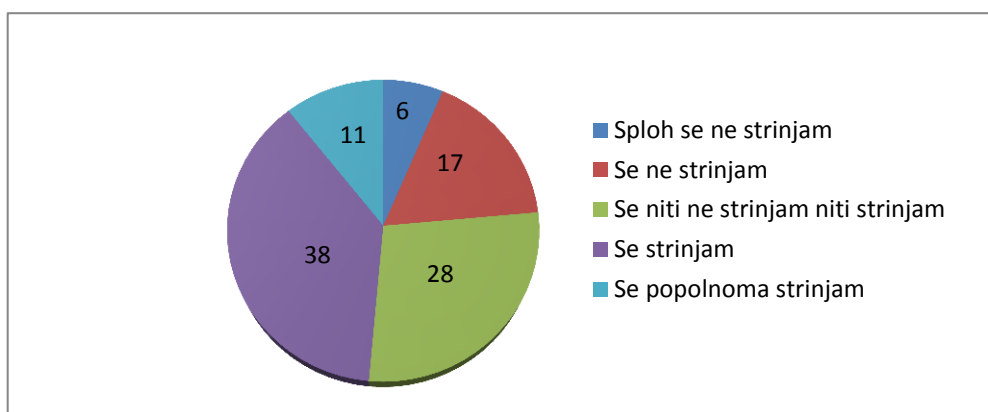


38% študentov se strinja in 11% se popolnoma strinja. Kar nekaj, to je 28%, se niti ne strinja niti strinja, 17% se ne strinja in 6% se sploh ne strinja. Profesorji so študente preko timskega dela dovolj dobro usposobili za timsko delo, saj je bilo tudi timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj.

2.7.10.4 Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela

S to trditvijo sem želela ugotoviti ali je trajno prijateljstvo pomemben rezultat timskega dela (glej Sliko 29). 38% anketiranih študentov se strinja in 11% se popolnoma strinja. 28% študentov se niti ne strinja niti strinja, 17% se ne strinja in 6% se sploh ne strinja. Študenti se strinjajo, da je trajno prijateljstvo pomemben rezultat timskega dela, vendar to še ne pomeni, da tudi dobro delujejo kot tim. Za dober in učinkovit tim ni dovolj samo trajno prijateljstvo, ampak je potrebno vzpostaviti načine medsebojnega sodelovanja, komuniciranja, reševanja konfliktov.

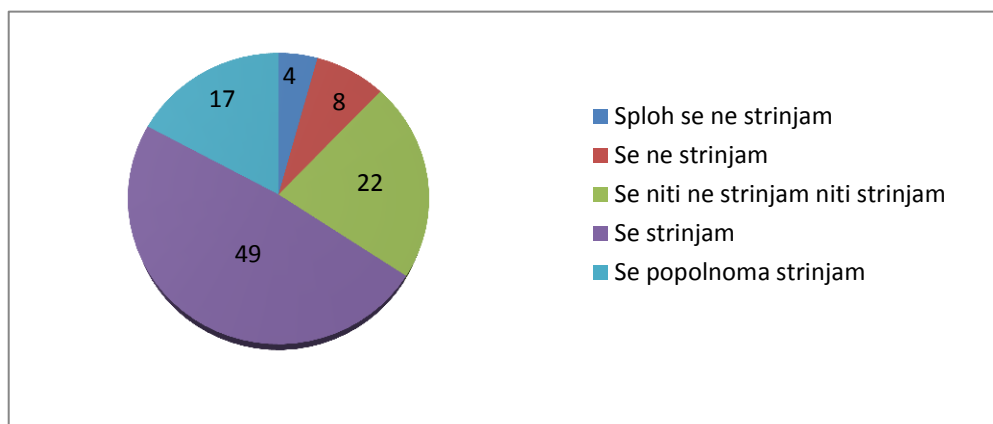
Slika 29: Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela v %



2.7.10.5 S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov

Želela sem ugotoviti ali so študenti s pomočjo timskega dela prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam (glej Sliko 30).

Slika 30: S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov v %

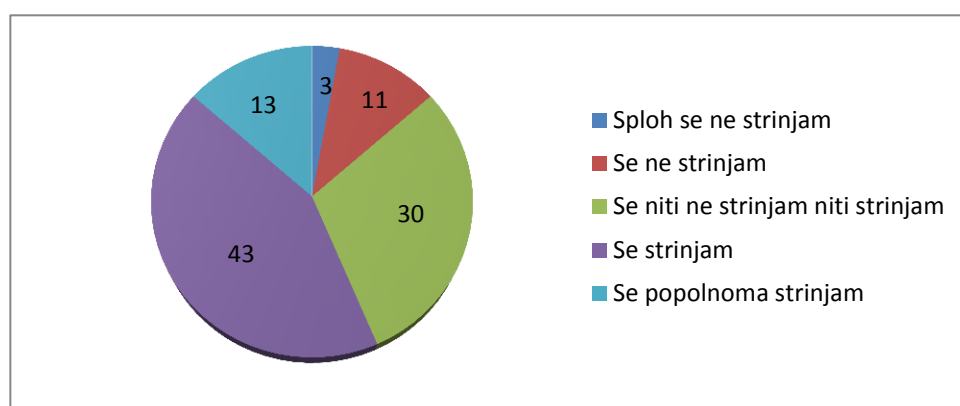


Kar 49% anketiranih študentov se strinja in 17% se popolnoma strinja. 22% se niti ne strinja niti strinja, 8% se ne strinja in 4% se sploh ne strinja. Največ študentov se strinja, da so s pomočjo timskega dela prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam. Mišljenje študentov je pravilno, saj je timsko delo zelo pomembno in se ga morajo posluževati.

2.7.10.6 Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil

Pri tej trditvi me je pa zanimalo ali so se študenti Ekonomske fakultete več naučili pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, ali ne (glej Sliko 31). Kar 43% anketiranih študentov se strinja, 13% se popolnoma strinja. 30% se niti ne strinja niti strinja. 11% se ne strinja in 3% se sploh ne strinja. Največ študentov se strinja, da so se več naučili pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko. To mi tudi pove, da timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat in tudi na osvojeno znanje ter oceno.

Slika 31: Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil v %



2.8 Analiza raziskovalnih hipotez

Oblikovala sem tri raziskovalne hipoteze, ki sem jih želela preveriti, in jih s pomočjo analize zbranih podatkov potrditi ali zavrniti.

H1: Timsko delo se pozitivno povezuje z odnosi med študenti.

Za analizo sem v prvem koraku uporabila Kolmogorov-Smirnov test normalnosti. Ta test sem uporabila, ker sem želela ugotoviti ali so podatki razdeljeni normalno ali ne in s tem testom sem določila statistični test za drugi korak. Normalna porazdelitev podatkov je velikokrat pogoj za določene statistične teste in je zato pomemben podatek. V primeru, da je ta normalna, se uporabi parametrične teste, če ne pa neparametrične. Normalna porazdelitev pomeni, da so podatki razporejeni po Gaussovi krivulji. V mojem primeru porazdelitev ni normalna, saj je p-vrednost manj kot 0,05 (glej Tabelo 1, Priloga 3). Ker porazdelitev ni normalna, sem v drugem koraku izvedla Spearmanovo korelacijo. Spearmanov korelacijski koeficient meri jakost linearne povezave med spremenljivkama. S tem testom sem želela ugotoviti povezanost med spremenljivkami. Korelacija pomeni povezanost in ugotavlja, kako se ena spremenljivka povezuje z drugo. P-vrednost je v

mojem primeru manj kot 0,05 (glej Tabelo 2, Priloga 3), zato lahko trdim, da je korelacija statistično pomembna. Korelacijski koeficient je v mojem primeru 0,455 (glej Tabelo 2, Priloga 3). Ker je korelacijski koeficient med 0,300 in 0,500, gre za srednje močno pozitivno povezanost. To mi pove, da se timsko delo pozitivno povezuje z odnosi med študenti. H1 lahko potrdim.

H2: Timsko delo se pozitivno povezuje z rezultatom.

Za analizo sem v prvem koraku uporabila Kolmogorov-Smirnov test normalnosti. Ta test sem uporabila, ker sem želela ugotoviti ali so podatki razdeljeni normalno ali ne in s tem testom sem določila statistični test v drugem koraku. Normalna porazdelitev podatkov je velikokrat pogoj za določene statistične teste in je zato pomemben podatek. V primeru, da je ta normalna, se uporabi parametrične teste, če ne pa neparametrične. Normalna porazdelitev pomeni, da so podatki razporejeni po Gaussovi krivulji. V mojem primeru porazdelitev ni normalna, saj je p-vrednost manj kot 0,05 (glej Tabelo 3, Priloga 3). Ker porazdelitev ni normalna, sem v drugem koraku izvedla Spearmanovo korelacijo. Spearmanov korelacijski koeficient meri jakost linearne povezave med spremenljivkama. S tem testom sem želela ugotoviti povezanost med spremenljivkami. Korelacija pomeni povezanost in ugotavlja, kako se ena spremenljivka povezuje z drugo. P-vrednost je v mojem primeru manj kot 0,05 (glej Tabelo 4, Priloga 3), zato lahko trdim, da je korelacija statistično pomembna. Korelacijski koeficient je v mojem primeru 0,399 (glej Tabelo 4, Priloga 3). Ker je korelacijski koeficient med 0,300 in 0,500, gre za srednje močno pozitivno povezanost. To mi pove, da se timsko delo pozitivno povezuje z rezultatom. H2 lahko potrdim.

H3: Odnosi med študenti se pozitivno povezujejo z rezultatom.

Za analizo sem v prvem koraku uporabila Kolmogorov-Smirnov test normalnosti. Ta test sem uporabila, ker sem želela ugotoviti ali so podatki razdeljeni normalno ali ne in s tem testom sem določila statistični test v drugem koraku. Normalna porazdelitev podatkov je velikokrat pogoj za določene statistične teste in je zato pomemben podatek. V primeru, da je ta normalna, se uporabi parametrične teste, če ne pa neparametrične. Normalna porazdelitev pomeni, da so podatki razporejeni po Gaussovi krivulji. V mojem primeru porazdelitev ni normalna saj je p-vrednost manj kot 0,05 (glej Tabelo 5, Priloga 3). Ker porazdelitev ni normalna, sem v drugem koraku izvedla Spearmanovo korelacijo. Spearmanov korelacijski koeficient meri jakost linearne povezave med spremenljivkama. S tem testom sem želela ugotoviti povezanost med spremenljivkami. Korelacija pomeni povezanost in ugotavlja, kako se ena spremenljivka povezuje z drugo. P-vrednost je v mojem primeru manj kot 0,05 (glej Tabelo 6, Priloga 3), zato lahko trdim, da je korelacija statistično pomembna. Korelacijski koeficient je v mojem primeru 0,600 (glej Tabelo 6, Priloga 3). Ker je korelacijski koeficient med 0,500 in 0,700, gre za visoko močno pozitivno povezanost. Tukaj lahko vidimo največjo moč pozitivne povezanosti izmed vseh

treh hipotez. To mi pove, da se timsko delo pozitivno povezuje z rezultatom. H3 lahko potrdim.

2.9 Regresijska analiza

Regresijska analiza proučuje odnos med dvema naključnima spremenljivkama – med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Uporabljamo jo, ko želimo ugotoviti, kako ena ali več neodvisnih spremenljivk (prediktorjev) vplivajo na odvisno spremenljivko in ko želimo ugotoviti koliko % variiranja odvisne spremenljivke pojasnjujejo neodvisne spremenljivke.

Izračunala sem vpliv neodvisnih spremenljivk (glej Tabela 3) – timsko delo in odnosi med študenti na odvisno spremenljivko – rezultati timskega dela.

Tabela 3: Povzetek regresijskega modela b

Model	R	R Kvadrat	Durbin-Watson
1	,665 ^a	,442	1,924

a. Prediktorji: (Konstanta), Timsko delo, Odnosi med študenti

b. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujem, da je koeficient korelacije 0,665, kar pomeni, da je povezanost med rezultati timskega dela in timskim delom ter odnosi med študenti linearna in srednje močna. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujem, da je koeficient determinacije 0,442, kar pomeni, da je 44,2% variabilnosti rezultatov timskega dela pojasnjeno z variiranjem timskega dela in odnosi med študenti. Durbin-Watsonov test je najbolj znan test za testiranje avtokorelacije. Testira hipotezo, če so serijske korelacije (avtokorelacije) med spremenljivkami, kar lahko povzroči napake v regresijskem modelu. Mora biti med 1,5 in 2,5; kar v mojem primeru tudi je (1,924).

Nato sem z ANOVA testom (glej Tabela 4) testirala ali je regresijski model statistično pomemben. Statistična pomembnost pomeni ali je sploh primeren, ali kaj pojasnjuje in ali ga lahko posplošim na celotno populacijo, iz katere sem vzela vzorec. V mojem primeru je p-vrednost 0,000, kar je manj od 0,05 je model statistično pomemben.

Tabela 4: ANOVA ^a

Model	F	p-vrednost
1 Regresija	54,195	,000 ^b
Total	139	

a. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

b. Prediktorji: (Konstanta), Timsko delo, Odnosi med študenti

Regresijska analiza nam omogoča, da lahko na koncu sestavimo enačbo za napovedovanje odvisne spremenljivke, z določeno verjetnostjo, da se uresniči (glej Tabela 5).

Tabela 5: Koeficienti ^a

Model	Nestandardizirani koeficienti		t	p-vrednost	Preverjanje multikolinearnosti
	B	Standardna napaka			
(Konstanta)	,404	,349	1,156	,050	
1 Odnosi med študenti	,686	,083	8,238	,000	,770
Timsko delo	,168	,103	1,636	,010	,770

a. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

REZULTATI TIMSKEGA DELA" = 0,404 + 0,686 * ODNOSI MED ŠTUDENTI + 0,168 * TIMSKO DELO

Na podlagi vzorčnih podatkov znaša drugi parcialni regresijski koeficient 0,168. Torej, če se timsko delo poveča za 1, se rezultati timskega dela v povprečju povečajo za 0,168 pri nespremenjenih odnosih med študenti.

2.10 Povzetek in diskusija rezultatov

Raziskava, ki sem jo naredila med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani, je pokazala, da timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter na učni rezultat. Timsko delo se pozitivno povezuje z odnosi med študenti in z učnim rezultatom. Pa tudi odnosi med študenti se pozitivno povezujejo z učnim rezultatom.

Študentom na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je bolj všeč delo v timu kot pa individualno delo, saj ima tim v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog. Rezultati raziskave kažejo zavedanje študentov, da je timsko delo zelo pomembno in se ga morajo posluževati. Predmete, ki so vključevali več timskega dela, so študenti raje obiskovali. To mi pove, da se študenti zavedajo pomembnosti timskega dela in se ga tudi želijo naučiti ter s tem pridobiti konkurenčno prednost na trgu dela. Menim, da je to tudi jasen znak predavateljem, da reševanje nalog in delo organizirajo tako, da bi študenti delali timsko. Kljub temu, da se več kot polovica študentov strinja, da je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj, bi morale fakultete v prihodnje posvetiti še več pozornosti timskega delu in od študentov zahtevati še večjo pripravljenost za delo v timih.

Glavne prednosti timskega dela študenti vidijo v tem, da timsko delo izboljša komunikacijo in odnose ter timsko delo spodbuja k reševanju problemov. Študenti med seboj ne znajo komunicirati in to lahko predstavlja velike težave na poti do uspeha ter pripelje do konfliktov. Študenti menijo, da mora biti komunikacija v timu

dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana in da so uspešno rešeni konflikti, ko pridobita obe nasprotujoči si strani tima. Kot glavno slabost timskega dela vidijo v prelaganju odgovornosti na druge člane tima in v neenakomerni porazdelitvi dela med člani tima. Za to je kriv tudi vodja sam, saj mora vodja tima obvladovati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje.

Pri pisanju magistrske naloge sem naletela tudi na nekaj težav. Kljub temu, da je v magistrskem delu zajet dokaj velik spekter literature in virov, ne izključujem možnosti, da sem spregledala kakšno temeljno delo na tem področju. Pri reševanju vprašalnika je mogoče prišlo do napak zaradi nepoštenih odgovorov anketirancev. Temu sem se poskušala izogniti tako, da je bila anketa anonimna. Verjamem, da je večina anketirancev odgovarjala pošteno, saj so tako lahko izrazili svoje mnenje. Ena od omejitev je tudi majhnost vzorca. V raziskavo bi lahko zajela večje število študentov. Mislim, da bi bili tako rezultati nekoliko drugačni, saj ne morem moje raziskave posplošiti na vse študente Ekonomske fakultete v Ljubljani. Predlagam izvedbo raziskave na dovolj velikem vzorcu študentov, da bi lahko ugotovitve posplošili na celotno ciljno populacijo. Zanimivo bi bilo izvesti raziskavo o tem, kako gledajo na timsko delo naši študenti in pa tuji študenti (Erasmus študenti) na Ekonomski fakulteti ter kaj menijo o timskem delu profesorji Ekonomske fakultete v Ljubljani.

Raziskava je pokazala, da bi morali študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani organizirati na bolj praktičen način in bi morali študenti še več časa delati v timih, saj timsko delo postaja vse pomembnejši način dela na vseh področjih. Na predavanjih bi morali še večkrat sodelovati uspešni ekonomisti in študentom predstaviti probleme, s katerimi se srečujejo v vsakdanjem življenju in tudi načine, kako te probleme rešiti. Na vajah pa bi morali profesorji več časa nameniti konkretnim praktičnim problemom, ki se dogajajo v gospodarstvu. Te probleme pa bi skušali študenti rešiti v timu, saj so študenti socialna bitja in potrebujejo druge, da jih podpirajo, zato morajo sodelovati eden z drugim (Eliasa, 2014, str. 198). Prepričana sem, da bi skupaj prišli do zanimivih rešitev.

SKLEP

Tim je skupina, sestavljena iz dveh ali več članov. Člani imajo opredeljeno delovno nalogo ali cilj in do zelenega cilja lahko pridejo samo s skupnim delom in pravo komunikacijo. Skupino bi opredelila kot dva ali več članov, ki se med seboj srečujejo zaradi pomembnih zadev, so med seboj povezani in imajo skupni cilj. Timsko delo se od skupinskega razlikuje v tem, da je pri timskem delu ključnega pomena skupen cilj in je pomembno, ko imamo opravka z zapleteno nalogo, katere rezultat ni poznan. Pri skupinskem delu pa nalogo razdelimo med več posameznikov, ki delajo individualno. Podjetja in organizacije se za timsko delo odločajo z namenom, da bodo izboljšale produktivnost, zadovoljstvo in kvaliteto. Glavna prednost timskega dela je zagotovo v tem, da različna znanja, sposobnosti, različni načini mišljenja in več informacij

praviloma vodijo do boljše rešitve. Poleg tega pa se pri timskem delu pojavljajo tudi slabosti: enoumje, pritiski na člane tima, konflikti, prilastitev rezultatov timskega dela, ekstremne odločitve, razpršena odgovornost, veliko časa in sredstev. Imamo različne oblike delitev timov. Time lahko delimo v formalne in neformalne time. Lahko jih razdelimo glede na njihovo sestavo: funkcijski timi, samouravnavaajoči timi, večfunkcijski timi. Delitev timov glede vsebine dela: timi za opravljanje delovnih nalog, timi za reševanje problemov, projektni timi, timi za strategijo. Delitev timov glede na vključenost vodje: timi z vodjo in timi brez vodje. Obstajajo tudi virtualni timi, katerih člani so dejavni na med seboj oddaljenih geografskih območjih.

Če hoče tim postati uspešen, mora v svojem razvoju preiti skozi štiri faze razvoja: oblikovanje, divjanje, normiranje, izvajanje. Noben tim pa ne more obstati brez komuniciranja. Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje med vsemi člani. Raziskave kažejo, da je slaba komunikacija najpogostejši razlog za konflikte v timu. Time sestavljajo različni ljudje, z različnimi pogledi, mnenji in izkušnjami, kar pogosto pripelje do konfliktov. Pomembno je, da se člani soočijo s konfliktom in ga rešijo, ne pa da se ga izogibajo in se pretvarjajo, da ne obstaja. V timu je tudi motivacija zelo pomembna, saj motiviran tim dosega cilje hitreje in deluje z večjim zadovoljstvom. Za tim je pomembno, da je sestavljen iz takih posameznikov, ki pokrijejo vse vloge. Vloge po Adizesu, ki so nujne in potrebne, so: proizvajati, administrirati, biti podjetnik in integrirati. Belbin pa je opredelil naslednje vloge: snovalec, iskalec virov, opazovalec, koordinator, izvajalec, sodelavec, oblikovalec, dovrševalec in specialist. Parker pa je opredelil štiri timske vloge: darovalec, sodelavec, komunikator, izzivalec. Uspešen je tim, ki delo opravi kakovostno, v dogovorjenem roku in pri tem gospodarno izrablja razpoložljive vire. Z združitvijo članov v tim so izpolnjeni pogoji delovanja tima, vendar brez ustreznega vodje tim ne more uspešno delovati. Uspešen vodja sodeluje s člani tima in jih spodbuja za doseganje zelenih ciljev. Ključ do uspeha pa so v timu tudi kvalitetni medsebojni odnosi, ki nastanejo lahko na dva načina: institucionalen in spontani.

Z raziskavo, ki sem jo naredila med študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani, sem ugotovila, da timsko delo spodbudno vpliva na odnose med študenti ter na učni rezultat (učni uspeh). Timsko delo se pozitivno povezuje z odnosi med študenti in z ucnim rezultatom. Pa tudi odnosi med študenti se pozitivno povezujejo z ucnim rezultatom.

Študentom je na splošno všeč delo v timu, saj ima tim v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog. Na splošno pa so študenti ocenili timsko delo kot dobro in pomembno, saj jim predstavlja nadgradnjo znanja in možnosti za osebni razvoj. Študenti se zavedajo, da je timsko delo zelo pomembno in se ga morajo posluževati. Predmete, ki so vključevali več timskega dela, so študenti raje obiskovali. Študenti se zavedajo pomembnosti timskega dela in se ga tudi želijo naučiti ter s tem pridobiti konkurenčno prednost na trgu dela. Glavne

prednosti vidijo v tem, da timsko delo izboljša komunikacijo in odnose in spodbuja k reševanju problemov. Menijo, da mora biti komunikacija v timu dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana in da so konflikti uspešno rešeni, ko pridobita obe nasprotujoči si strani tima. Kot glavno slabost timskega dela pa vidijo v prelaganju odgovornosti na druge člane tima in v neenakomerni porazdelitvi dela med člani tima. Za to je kriv tudi vodja sam, saj mora vodja tima obvladovati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje ter z delitvijo nalog in pooblastil motivirati ostale člane in jim s tem omogočati profesionalno rast.

Kljub temu, da se več kot polovica študentov strinja, da je bilo timskega dela v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj, bi morale fakultete v prihodnje posvetiti še več pozornosti tinskemu delu in od študentov zahtevati še večjo pripravljenost za delo v timih. Študij bi morali organizirati na bolj praktičen način. Na predavanjih bi morali še večkrat sodelovati uspešni ekonomisti in študentom predstaviti probleme, s katerimi se srečujejo v vsakdanjem življenju in tudi načine, kako te probleme rešiti. Na vajah pa bi morali profesorji več časa nameniti konkretnim praktičnim problemom, ki se dogajajo v gospodarstvu. Te probleme pa bi skušali študenti rešiti v timu. Prepričana sem, da bi skupaj prišli do zanimivih rešitev.

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. Adrinek, M. (2004). *Komuniciranje v projektih timih (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., & Pavlin, N. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Belbin, R. M. (1981). *Management teams. Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
5. Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186–206.
6. Bolta, Š. (2006). *Timsko delo in ustvarjalnost (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. *Reševanje konfliktov v timu*. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.catro-si.com/si/vsebina/o-podjetju/e-novica/n/resevanje-konfliktov-v-timu/c2976cdd65/>
8. Daft, L. R. (1991). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
9. *O fakulteti*. Najdeno 19. marca 2014 na spletnem naslovu: http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti
10. Eliasa, E. M. (2014). Increasing Values of Teamwork and Responsibility of The Student s Through Games: Integrating Education Character in Lectures. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 123 (2014), 196–203.
11. *EnKlikAnketa*. Najdeno 1. maja 2014 na spletnem naslovu: <https://www.1ka.si/>
12. Filipović, D., Mijočević, A., & Žilak, D. (2014). Komunikacija u timu. Najdeno 17. marca 2014 na spletnem naslovu: www.fer.hr/_download/repository/Komunikacija_u_timu.ppt#256,1
13. Gatewood, D. R., Taylor, R. R., & Ferrell, O. C. (1995). *Management. Comprehension, Analysis, and Application*. Chicago: Irwin.
14. Howard, J. M., & Miller, L. M. (1994). *Team management: Creating Systems & Skills For A Team – Based Organization*. Atlanta: The Miller Consulting Group.
15. *Iksa moč tima ... naj tim postane vir moči vseh njegovih članov*. Najdeno na spletnem naslovu 1. junija 2014. http://www.iksa.eu/moc_tima/odgovornost.html
16. Johnson, R. (1995). *Perfect Teamwork*. London: Arrow Books Limited.

17. Jurečič, J. (2012). Medsebojni odnosi na delovnem mestu. Najdeno na spletnem naslovu 13. maja 2014. http://www.zzv-nm.si/media/Zdrava_POZA_oktobrski_namig_2012.pdf
18. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kaše, R. (2005). 6. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji: Konflikti v in med organizacijami*. Zbornik referatov. Konflikti v na znanju temelječi združbi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. *Korelacijska analiza*. Najdeno 2. junija 2014 na spletnem naslovu: <http://matematika-racunalnistvo.fnm.unimb.si/stat/Statistika%20za%20psihologe/8.1%20Korelacijska%20analiza.pdf>
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja (11th ed.)*. Ljubljana: GV Založba.
22. Larson, C., & LaFasto, F. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park: Sage Publications.
23. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
27. Maddux, B. R. (1992). *Oblikovanje teama. Vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Maginn, D. M. (1994). *Effective Teamwork*. New York : McGraw-Hill.
29. Maxwell, J. C. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
30. Mirjanič, A. (2009). Kakšen je uspešen tim. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu: <http://www.dnevnik.si/posel/zaposl/1042278311>
31. 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. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
32. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
33. Parker, G. M. (1990). *Team players and team work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

34. Povalec, L. (2011). *Timsko delo: študija primera (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. *Pozitivne misli. Svet besed*. Najdeno 16. marca 2014 na spletnem naslovu: <http://svetbesed.si/?view=items&subcat=79&page=&page=2>
36. Požar, S. (2007). *Dejavniki oblikovanja uspešnega tima (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Peršolja, R. (2004). *Teamsko delo v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (specialistično delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rippin, A. (2002). *Teamworking*. Oxford: Capstone Publishing.
39. Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Why teams don't work: what went wrong and how to make it right*. Great Britain: Orion Business.
40. Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
41. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Rozman, R., & Kovač, J. (2005): 6. *Znanstveno posvetovanje o organizaciji: konflikti v in med organizacijami. Zbornik referatov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. *The meaning of team*. Najdeno 20. marca 2014 na spletnem naslovu: <https://archive.org/details/TheMeaningOfTeam.TogetherEveryoneAchievesMore>
44. Woods A. J. (1997). *10 Minute Guide To Teams And Teamwork*. New York: Alpha Books.
45. Zajec, J. (1997). *Timske vloge (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Tabele pri posameznih vprašanjih	7
Priloga 3: Preverjanje hipotez	15

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Lara Povalec in sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete. Trenutno pišem magistrsko nalogo z naslovom *Analiza vpliva timskega dela na medsebojne odnose ter na učni rezultat študentov (primer Ekonomske fakultete v Ljubljani)*. Anketni vprašalnik je povzet po Mušič (2006) in Peršolja (2004). Raziskavo bom opravila na podlagi popolnoma anonimne ankete, namenjene študentom Ekonomske fakultete, pri kateri potrebujem vašo pomoč. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol: M Ž

2. Kateri letnik obiskuješ (obkrožite en odgovor)?

- (1) Dodiplomski študij – 1. letnik
- (2) Dodiplomski študij – 2. letnik
- (3) Dodiplomski študij – 3. letnik
- (4) Podiplomski študij – 1. letnik
- (5) Podiplomski študij – 2. letnik

3. Katera smer si (obkrožite en odgovor)?

- (1) Bančni in finančni management
- (2) Denar in finance
- (3) Ekonomija
- (4) Javni sektor
- (5) Kvantitativne finance in aktuarstvo
- (6) Management
- (7) Mednarodna ekonomija
- (8) Management in ekonomika v zdravstvenem varstvu
- (9) Management v športu
- (10) Mednarodno poslovanje
- (11) Podjetništvo
- (12) Poslovna ekonomija
- (13) Poslovna informatika
- (14) Poslovna logistika
- (15) Poslovanje in organizacija
- (16) Računovodstvo
- (17) Računovodstvo in revizija
- (18) Trženje
- (19) Turizem
- (20) Uporabna statistika
- (21) Drugo:

4. Kakšna je vaša trenutna povprečna ocena (obkrožite en odgovor)?

- (1) Nad 6 do 7.
- (2) Nad 7 do 8.
- (3) Nad 8 do 9.
- (4) Nad 9 do 10.
- (5) Ne vem.

5. V kolikšni meri vam je všeč timsko oziroma individualno delo (označite z »X«)?

	1 Sploh mi ni všeč	2 Ni mi všeč	3 Vseeno	4 Všeč	5 Zelo všeč
Timsko delo					
Individualno delo					

6. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o timskem delu na Ekonomski fakulteti (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Timi, ki so jih sestavili profesorji, so bili bolj učinkoviti od tistih, ki smo jih sestavili sami.					
(2) Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval.					
(3) Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov.					
(4) Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj.					
(5) Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu.					

7. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o prednostih timskega dela (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Timsko delo spodbuja kreativnost.					
(2) Timsko delo izboljša komunikacijo in odnose.					
(3) Timsko delo spodbuja k reševanju problemov.					
(4) Timsko delo pomaga pri osebni rasi.					
(5) Timsko delo pomaga pri boljši organizaciji dela.					
(6) Timsko delo pomaga pri osebni in skupnem zadovoljstvu.					

8. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o slabostih timskega dela (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Delo v timu zahteva več časa za rešitev problema.					
(2) Neenakomerna porazdelitev dela med člani tima.					
(3) Neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov tima.					
(4) Ukvarjanje članov tima z drugimi stvarmi in ne s problemom.					
(5) Nevarnost skupnega mišljenja med člani tima.					
(6) Prelaganje odgovornosti na druge.					

9. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o komunikaciji in načinu dela v timu (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) V timu se največkrat poslužujem komunikacije preko interneta.					
(2) Komunikacija v timu mora biti dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana.					
(3) Komunikacija je najbolj pogost razlog za neučinkovitost tima.					
(4) Če v timu ni medsebojnega zaupanja, tudi komunikacija ne more biti učinkovita.					
(5) Za doseganje timskega soglasja je nujno potrebna povratna informacija, s katero preverimo razumevanje in podporo tima.					

10. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o konfliktih v timu (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Zamude pri opravljanju delovnih nalog so najpogostejši razlog za konflikt v timu.					
(2) Konfliktom v timu se najlažje izognem tako, da se odpovem svojim ciljem, se umaknem in prilagodim nasprotni strani.					
(3) Samo popuščanje, pogajanje in iskanje rešitve, sprejemljive za obe strani, pripeljejo do uspešne razrešitve konflikta.					
(4) Konfliktna situacija v timu je priložnost za tekmovanje, merjenje moči in preizkušanje vzdržljivosti nasprotnika.					
(5) Uspešno rešeni so konflikti, kjer pridobita obe nasprotujoči si strani tima.					

11. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o vlogah v timu (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Tim ima v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog.					
(2) Tim hitreje rešuje probleme, sprejema odločitve in uvaja spremembe, ki jim posameznik ni kos.					
(3) Timsko delo je manj tvegano, manj stresno, odgovornost je porazdeljena in vloženi delovni naporji manjši.					
(4) Skupni interesi, skupno delo, skupne vrednote, cilji in izkušnje nas bogatijo kot posameznika in tim v celoti.					
(5) Delo v timu povzroča »vihanje uma«, zato je bolj ustvarjalno, uspešnejše in učinkovitejše.					

12. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o vodenju tima (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Vodja tima določa družbeni status, nivo dosežene izobrazbe in hierarhični položaj v organizaciji.					
(2) Vodenje tima prevzame tisti, ki je najbolj sposoben, da delovno nalogo opravi in mu drugi to sposobnost tudi priznajo.					
(3) Vodja tima mora obvladati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje.					
(4) Vodja tima je ključen pri oblikovanju značaja, kulture, skupnih vrednot, ciljev in vizije tima.					
(5) Vodja tima z delitvijo nalog in pooblastil motivira ostale člane in jim s tem omogoča njihovo profesionalno rast.					

13. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o odnosih med študenti (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti.					
(2) Timsko delo mi je omogočalo, da sem navezal veliko stikov na fakulteti.					
(3) Zaradi timskega dela na Ekonomski fakulteti sem postal bolj komunikativen.					
(4) Med kolegi na Ekonomski fakulteti se dobro počutim.					
(5) V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo.					

14. Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o rezultatih timskega dela (označite z »X«).

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam niti strinjam	4 Se strinjam	5 Se popolnoma strinjam
(1) Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat (učni uspeh) na Ekonomski fakulteti.					
(2) Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in tudi oceno.					
(3) Preko timskega dela so vas profesorji na Ekonomski fakulteti dovolj dobro usposobili za timsko delo.					
(4) Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela.					
(5) S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam.					
(6) Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil.					

Priloga 2: Tabele pri posameznih vprašanjih

Tabela 1: Struktura anketirancev glede na spol

	Frekvenca	Procent
Moški	70,0	50,0
Ženski	70,0	50,0
Skupaj	140,0	100,0

Tabela 2: Struktura anketirancev glede na letnik študija

	Frekvenca	Procent
Dodiplomski študij - 1. letnik	24,0	17,0
Dodiplomski študij - 2. letnik	23,0	16,0
Dodiplomski študij - 3. letnik	23,0	16,0
Podiplomski študij - 1. letnik	27,0	19,0
Podiplomski študij - 2. letnik	43,0	31,0
Skupaj	140,0	100,0

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na povprečno oceno

	Frekvenca	Procent
Nad 6 do 7	18,0	12,9
Nad 7 do 8	66,0	47,1
Nad 8 do 9	42,0	30,0
Nad 9 do 10	12,0	8,6
Ne vem	2,0	1,4
Skupaj	140,0	100,0

Tabela 4: Struktura anketirancev glede na smer študija

	Frekvenca	Procent
Bančni in finančni management	8,0	5,7
Denar in finance	5,0	3,6
Ekonomija	2,0	1,4
Javni sektor	1,0	0,7
Kvantitativne finance in akturarstvo	1,0	0,7
Management	22,0	15,7
Mednarodna ekonomija	1,0	0,7
Mednarodno poslovanje	5,0	3,6
Podjetništvo	25,0	17,9
Poslovna ekonomija	1,0	0,7
Poslovna informatika	16,0	11,4
Poslovna logistika	5,0	3,6
Poslovanje in organizacija	1,0	0,7
Računovodstvo	1,0	0,7
Računovodstvo in revizija	9,0	6,4
Trženje	28,0	20,0
Turizem	8,0	5,7
Drugo	1,0	0,7
Skupaj	140,0	100,0

Tabela 5: Način dela med študenti

V kolikšni meri vam je všeč timsko oziroma individualno delo?	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Individualno delo	140	1	5	3,97	0,83
Timsko delo	140	1	5	3,67	0,93
N veljavnih	140				

Tabela 6: Organiziranost timskega dela

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o timskem delu na Ekonomski fakulteti.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Timi, ki so jih sestavili profesorji, so bili bolj učinkoviti od tistih, ki smo jih sestavili sami.	140	1	5	2,71	1,12
Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval.	140	1	5	3,53	0,92
Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov.	140	1	5	4,06	0,75
Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj.	140	1	5	3,71	1,07
Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu.	140	1	5	3,89	0,84
N veljavnih	140				

Tabela 7: Prednosti timskega dela

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o prednostih timskega dela.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Timsko delo spodbuja kreativnost.	140	1	5	3,99	0,80
Timsko delo izboljša komunikacijo in odnose.	140	1	5	4,14	0,83
Timsko delo spodbuja k reševanju problemov.	140	1	5	4,09	0,76
Timsko delo pomaga pri osebni rasti.	140	1	5	3,81	0,89
Timsko delo pomaga pri boljši organizaciji dela.	140	1	5	3,71	1,04
Timsko delo pomaga pri osebni in skupnem zadovoljstvu.	140	1	5	3,62	0,91
N veljavnih	140				

Tabela 8: Slabosti timskega dela

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o slabostih timskega dela.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Delo v timu zahteva več časa za rešitev problema.	140	1	5	2,99	1,06
Neenakomerna porazdelitev dela med člani tima.	140	1	5	3,71	0,93
Ne upoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov time.	140	1	5	3,31	0,97
Ukvarjanje članov tima z drugimi stvarmi in ne s problemom.	140	1	5	3,55	0,97
Nevarnost skupnega mišljenja med člani tima.	140	1	5	3,26	1,01
Prelaganje odgovornosti na druge.	140	1	5	3,90	0,95
N veljavnih	140				

Tabela 9: Komunikacija in način dela v timu

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o komunikaciji in načinu dela v timu.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
V timu se največkrat poslužujem komunikacije preko interneta.	140	1	5	3,67	0,95
Komunikacija v timu mora biti dvosmerna, odprta, sproščena, vzpodbudna in vedno pozitivno naravnana.	140	2	5	4,44	0,66
Komunikacija je najbolj pogost razlog za neučinkovitost tima.	140	1	5	3,59	1,05
Če v timu ni medsebojnega zaupanja, tudi komunikacija ne more biti učinkovita.	140	2	5	4,06	0,76
Za doseganje timskega soglasja je nujno potrebna povratna informacija, s katero preverimo razumevanje in podporo tima.	140	2	5	4,16	0,60
N veljavnih	140				

Tabela 10: Konflikti v timu

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o konfliktih v timu.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Zamude pri opravljanju delovnih nalog so najpogostejši razlog za konflikt v timu.	140	1	5	3,70	0,90
Konfliktom v timu se najlažje izognem tako, da se odpovem svojim ciljem, se umaknem in prilagodim nasprotni strani.	140	1	5	2,69	1,24
Samo popuščanje, pogajanje in iskanje rešitve, sprejemljive za obe strani, pripeljejo do uspešne razrešitve konflikta.	140	1	5	3,59	1,02
Konfliktna situacija v timu je priložnost za tekmovanje, merjenje moči in preizkušanje vzdržljivosti nasprotnika.	140	1	5	2,79	1,12
Uspešno rešeni so konflikti, kjer pridobita obe nasprotujoči si strani tima.	140	1	5	3,94	0,97
N veljavnih	140				

Tabela 11: Vloge v timu

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o vlogah v timu.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Tim ima v povezavi s posameznikom več znanja, izkušenj in moči za reševanje zapletenih delovnih nalog.	140	1	5	4,22	0,77
Tim hitreje rešuje probleme, sprejema odločitve in uvaja spremembe, ki jim posameznik ni kos.	140	1	5	3,68	1,04
Timsko delo je manj tvegano, manj stresno, odgovornost je porazdeljena in vloženi delovni naporji manjši.	140	1	5	3,46	1,04
Skupni interesi, skupno delo, skupne vrednote, cilji in izkušnje nas bogatijo kot posameznika in tim v celoti.	140	1	5	3,94	0,78
Delo v timu povzroča »vihranje uma«, zato je bolj ustvarjalno, uspešnejše in učinkovitejše.	140	1	5	4,02	0,88
N veljavnih	140				

Tabela 12: Vodenje tima

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o vodenju tima.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Vodjo tima določa družbeni status, nivo dosežene izobrazbe in hierarhični položaj v organizaciji.	140	1	5	2,86	1,09
Vodenje tima prevzame tisti, ki je najbolj sposoben, da delovno nalogo opravi in mu drugi to sposobnost tudi priznajo.	140	1	5	3,84	0,86
Vodja tima mora obvladati managerske prijeme, kot so planiranje, delegiranje, koordiniranje, organiziranje in pogajanje.	140	2	5	4,10	0,71
Vodja tima je ključen pri oblikovanju značaja, kulture, skupnih vrednot, ciljev in vizije tima.	140	1	5	3,76	0,82
Vodja tima z delitvijo nalog in pooblastil motivira ostale člane in jim s tem omogoča njihovo profesionalno rast.	140	1	5	3,92	0,78
N veljavnih	140				

Tabela 13: Odnosi med študenti

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o odnosih med študenti.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti.	140	1	5	3,92	0,95
Timsko delo mi je omogočalo, da sem navezal veliko stikov na fakulteti.	140	1	5	3,89	0,83
Zaradi timskega dela na Ekonomski fakulteti sem postal bolj komunikativen.	140	1	5	3,28	1,02
Med kolegi na Ekonomski fakulteti se dobro počutim.	140	1	5	3,99	0,77
V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo.	140	1	5	3,11	1,02
N veljavnih	140				

Tabela 14: Rezultati timskega dela

Označite, v kolikšni meri se strinjate s podanimi trditvami o rezultatih timskega dela.	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat (učni uspeh) na Ekonomski fakulteti.	140	1	5	3,54	0,97
Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in tudi oceno.	140	1	5	3,65	0,86
Profesorji na Ekonomski fakulteti so vas usposobili dovolj dobro za timsko delo.	140	1	5	3,31	0,94
Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela.	140	1	5	3,29	1,08
S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam.	140	1	5	3,66	0,99
Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil.	140	1	5	3,54	0,96
N veljavnih	140				

Tabela 15: Učinkovitost timov

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timi, ki so jih sestavljali profesorji, so bili bolj učinkoviti od tistih, ki smo jih sestavljali sami.	21	42	42	27	8	140	140	140	2,70	1,12
	15%	30%	30%	19%	6%	100%				

Tabela 16: Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Predmete, ki so vključevali več timskega dela, sem raje obiskoval.	4	16	36	70	14	140	140	140	3,50	0,92
	3%	11%	26%	50%	10%	100%				

Tabela 17: Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timsko delo je zelo pomembno pri reševanju problemov.	2	4	11	89	34	140	140	140	4,10	0,75
	1%	3%	8%	64%	24%	100%				

Tabela 18: Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timskega dela je bilo v času študija na Ekonomski fakulteti dovolj.	3	17	21	69	29	139	139	140	3,70	0,99
	2%	12%	15%	50%	21%	100%				

Tabela 19: Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Profesorji zahtevajo skupinske seminarske naloge, ker nas s tem želijo naučiti dela v timu.	2	9	18	84	27	140	140	140	3,90	0,84
	1%	6%	13%	60%	19%	100%				

Tabela 20: Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timsko delo pozitivno vpliva na grajenje dobrih odnosov med študenti.	1	8	24	69	37	139	139	140	4,00	0,86
	1%	6%	17%	50%	27%	100%				

Tabela 21: S timskim delom do novih stikov na fakulteti

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timsko delo mi je omogočalo, da sem navezal veliko stikov na fakulteti.	1	8	26	75	30	140	140	140	3,90	0,83
	1%	6%	19%	54%	21%	100%				

Tabela 22: Zaradi timskega dela sem postal bolj komunikativen

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Zaradi timskega dela na Ekonomski fakulteti sem postal bolj komunikativen.	6	28	39	55	12	140	140	140	3,30	1,02
	4%	20%	28%	39%	9%	100%				

Tabela 23: Dobro počutje med kolegi na Ekonomski fakulteti

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Med kolegi na Ekonomski fakulteti se dobro počutim.	1	4	24	78	33	140	140	140	4,00	0,77
	1%	3%	17%	56%	24%	100%				

Tabela 24: V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
V timu se največkrat srečam z osebami, ki so pripravljene na intenzivno delo.	9	32	40	53	6	140	140	3,1	1,02	
	6%	23%	29%	38%	4%	100%				

Tabela 25: Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timsko delo spodbudno vpliva na učni rezultat na Ekonomski fakulteti.	6	12	40	64	18	140	140	3,50	0,97	
	4%	9%	29%	46%	13%	100%				

Tabela 26: Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in oceno

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Timsko delo spodbudno vpliva na osvojeno znanje in tudi oceno.	2	12	37	71	18	140	140	3,70	0,86	
	1%	9%	26%	51%	13%	100%				

Tabela 27: Preko timskega dela so vas profesorji dovolj dobro usposobili za timsko delo

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Preko timskega dela so vas profesorji na Ekonomski fakulteti dovolj dobro usposobili za timsko delo.	5	26	34	70	5	140	140	3,30	0,94	
	4%	19%	24%	50%	4%	100%				

Tabela 28: Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Trajno prijateljstvo je pomemben rezultat timskega dela.	9	24	39	53	15	140	140	3,30	1,08	
	6%	17%	28%	38%	11%	100%				

Tabela 29: S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
S pomočjo timskega dela smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal vsak sam.	6	11	31	68	24	140	140	140	3,7	0,99
	4%	8%	22%	49%	17%	100%				

Tabela 30: Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil

	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj				
Pri predmetih, kjer je delo potekalo timsko, sem se več naučil.	4	15	42	60	19	140	140	140	3,5	0,96
	3%	11%	30%	43%	14%	100%				

Priloga 3: Preverjanje hipotez

Tabela 1: One-Sample Kolmogorov-Smirnov test normalnosti, 1. hipoteza

```

NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=RezultatiTD TimskoDelo
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Odnosi med študenti	Timsko delo
N		140	140
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3,6371	3,5814
	Std. Deviation	,59086	,47975
Most Extreme Differences	Absolute	,144	,158
	Positive	,098	,096
	Negative	-,144	-,158
Kolmogorov-Smirnov Z		1,707	1,873
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006	,002

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

	Odnosi med študenti	Timsko delo
N	140	140
Kolmogorov-Smirnov Z	1,707	1,873
p-vrednost	,006	,002

Tabela 2: Spearmanova korelacija, 1. hipoteza

```

NONPAR CORR
  /VARIABLES=RezultatiTD TimskoDelo
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
    
```

Korelacija			Odnosi med študenti	Timsko delo
Spearmanov rho	Odnosi med študenti	Korelacijski koeficient	1,000	,455**
		p-vrednost		,000
		N	140	140
	Timsko delo	Korelacijski koeficient	,455**	1,000
		p-vrednost	,000	
		N	140	140

** . Korelacija je statistično pomembna na nivoju 0,01.

Tabela 3: One-Sample Kolmogorov-Smirnov test normalnosti, 2. hipoteza

NPAR TESTS
 /K-S(NORMAL)=RezultatiTD Odnosi
 /MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Rezultati timskega dela	Timsko delo
N	140	140
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3,5000
	Std. Deviation	,67649
Most Extreme Differences	Absolute	,171
	Positive	,094
	Negative	-,171
Kolmogorov-Smirnov Z	2,028	1,873
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,002

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

	Rezultati timskega dela	Timsko delo
N	140	140
Kolmogorov-Smirnov Z	2,028	1,873
p-vrednost	,001	,002

Tabela 4: Spearmanova korelacija, 2. hipoteza

NONPAR CORR
 /VARIABLES=RezultatiTD Odnosi
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Korelacija		
	Rezultati timskega dela	Timsko delo
Spearmanov rho	Rezultati timskega dela	
	Korelacijski koeficient	1,000
	p-vrednost	,399**
Spearmanov rho	Timsko delo	
	Korelacijski koeficient	,399**
	p-vrednost	,000
	N	
		140
		140

** Korelacija je statistično pomembna na nivoju 0,01.

Tabela 5: One-Sample Kolmogorov-Smirnov test normalnosti, 3. hipoteza

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=Odnosi TimskoDelo
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

		Rezultati timskega dela	Odnosi med študenti
N		140	140
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3,5000	3,6371
	Std. Deviation	,67649	,59086
Most Extreme Differences	Absolute	,171	,144
	Positive	,094	,098
	Negative	-,171	-,144
Kolmogorov-Smirnov Z		2,028	1,707
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,006

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

	Rezultati timskega dela	Odnosi med študenti
N	140	140
Kolmogorov-Smirnov Z	2,028	1,707
p-vrednost	,001	,006

Tabela 6: Spearmanova korelacija, 3. hipoteza

		Rezultati timskega dela	Odnosi med študenti
Spearmanov rho	Rezultati timskega dela	Korelacijski koeficient	1,000
		p-vrednost	,000
		N	140
Spearmanov rho	Odnosi med študenti	Korelacijski koeficient	,600**
		p-vrednost	,000
		N	140

** Korelacija je statistično pomembna na nivoju 0,01.

Tabela 7: Regresijska analiza

Opisna statistika

	Povprečje	Standardni odklon	N
Rezultati timskega dela	3,50	0,68	140
Odnosi med študenti	3,64	0,59	140
Timsko delo	3,58	0,48	140

Povzetek regresijskega modela^b

Model	R	R Kvadrat	Durbin-Watson
1	,665 ^a	,442	1,924

a. Prediktorji: (konstanta), timsko delo, odnosi med študenti

b. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

ANOVA^a

Model	F	p-vrednost
1 Regresija	54,195	,000 ^b
Total	139	

a. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

b. Prediktorji: (konstanta), timsko delo, odnosi med študenti

Koeficienti^a

Model	Nestandardizirani koeficienti		t	p-vrednost	Preverjanje multikolinearnosti
	B	Standardna napaka			
1 (Konstanta)	,404	,349	1,156	,050	
Odnosi med študenti	,686	,083	8,238	,000	,770
Timsko delo	,168	,103	1,636	,010	,770

a. Odvisna spremenljivka: Rezultati timskega dela

