

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**TEMSKO DELO V ŠTUDIJSKEM PROCESU
NA EKONOMSKI FAKULTETI V LJUBLJANI**

Ljubljana, maj 2004

ROBI PERŠOLJA

IZJAVA

Študent Robi Peršolja izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. VZROKI UVAJANJA TEAMSKEGA DELA	2
2. FAZE RAZVOJA ORGANIZACIJE DELA	3
2.1. PRVA DOBA ORGANIZACIJE DELA – OBRTNŠTVO IN DRUŽINSKE KMETIJE	3
2.2. DRUGA DOBA ORGANIZACIJE DELA – MASOVNA PROIZVODNJA	4
2.3. TRETJA DOBA ORGANIZACIJE DELA – TEAMSKO DELO.....	5
3. RAZLIKA MED SKUPINO IN TEAMOM	6
3.1. OPREDELITEV SKUPINE.....	6
3.2. ZNAČILNOSTI SKUPINE.....	7
3.3. VRSTE SKUPIN.....	7
3.4. OPREDELITEV TEAMA.....	8
3.5. ZNAČILNOSTI TEAMA	9
3.6. RAZLIKE MED SKUPINO IN TEAMOM.....	10
4.ORGANIZIRANJE USPEŠNEGA IN UČINKOVITEGA TEAMA	12
4.1. STRUKTURA TEAMA.....	12
4.1.1. VRSTE TEAMOV	12
4.1.2. VELIKOST TEAMOV	14
4.1.3. SESTAVA TEAMA.....	15
4.1.3.1. NAČINI IZBIRE ČLANOV V TEAMU	16
4.2. PROCESI V TEAMU	16
4.2.1. FAZE RAZVOJA TEAMA	16
4.2.2. NORME VEDENJA V TEAMU	18
4.2.3. VLOGE ČLANOV TEAMA	19
4.2.4. OPREDELITEV CILJEV TEAMA	22
4.2.5. KOHEZIVNOST – POVEZANOST ČLANOV TEAMA.....	22
4.3. DINAMIKA V TEAMU	24
4.3.1. KOMUNIKACIJA V TEAMU	24
4.3.2. MOTIVACIJA V TEAMU	26
4.3.3. KONFLIKTI V TEAMU	28
4.3.4. VODENJE V TEAMU.....	31
5. PREDNOSTI IN SLABOSTI TEAMSKEGA DELA	35
6. UČENJE IN USPOSABLJANJE ZA TEAMSKO DELO	37
7. RAZISKAVA O TEAMSKEM DELU V ŠTUDIJSKEM PROCESU NA EKONOMSKI FAKULTETI V LJUBLJANI	40
7.1. OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE.....	40
7.2. NAČRT RAZISKAVE.....	41
7.2.1. VIRI PODATKOV.....	41
7.2.2. RAZISKOVALNA METODA	42
7.2.3. RAZISKOVALNI INSTRUMENTI	42
7.2.4. ZBIRANJE PODATKOV	42
7.2.5. OMEJITVE IN MOŽNE NAPAKE PRI RAZISKAVI.....	43
7.3. ANALIZA PODATKOV	43
7.4. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV	44
7.4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV	44
7.4.2. OCENA TEAMSKEGA DELA.....	45

7.4.3. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TEAMSKEGA DELA ..Error! Bookmark not defined.	
7.4.4. VLOGA PREDAVATELJEV PRI TEAMSKEM DELU	53
7.4.5. KORISTI TEAMSKEGA DELA V ŠTUDIJSKEM PROCESU	55
7.4.6. ANALIZA RAZLIK V MNENJIH RAZLIČNIH SKUPIN ŠTUDENTOV	59
7.4.7. UGOTOVITVE RAZISKAVE	64
SKLEP	66
LITERATURA	68
VIRI	69
PRILOGE	

UVOD

Organizacije oziroma podjetja so se v današnjem globalnem gospodarstvu prisiljena spopadati s svetovno konkurenco. Ni več mej, ki bi ščitile podjetja ene države pred konkurenco od drugod. Podjetja tekmujejo med seboj na vseh področjih. Najhujši »boj« pa med podjetji poteka za sposobne kadre.

Vedno bolj se podjetja srečujejo z kompleksnimi in prepletenimi problemi, ki zahtevajo ljudi z veliko znanja, sposobnostmi, ustvarjalnosti in izkušenj za učinkovito reševanje. Ko take ljudi podjetje pridobi, pa mora čim bolje izkoristiti njihove sposobnosti, da delujejo uspešno in učinkovito v korist podjetja. Ena od rešitev za čim boljši izkoristek sposobnosti posameznih ljudi je uvedba teamskega načina dela.

Teamski način dela se je izkazal kot najboljši pri reševanju kompleksnih problemov, s katerimi se podjetja srečujejo. Vendar samo razporeditev posameznikov v team, še ne prinese rezultatov. Oblikovati je treba tak team, ki deluje usklajeno, v katerem so člani motivirani, sodelujejo med seboj, so zadovoljni, odprto komunicirajo, imajo skupen cilj itd. Skratka, oblikovati moramo učinkovit team. Prav to, kako oblikovati uspešen in učinkovit team, bom med drugim pokazal v tem specialističnem delu.

Namen tega specialističnega dela je predstaviti razlike med skupino in teamom. Prikazati, kaj vse je potrebno in na kakšen način v podjetju oblikujemo uspešen in učinkovit team ter kako tak team deluje. Opredeliti prednosti in slabosti teamskega načina dela. Kot zadnje pa prikazati rezultate lastne raziskave o teamskem delu v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Cilj specialističnega dela je ugotoviti, kako je z teamskim delom na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, koliko študenti delajo teamsko med študijem in kako dobro študenti poznajo teamski način dela. Z lastno raziskavo, bom skušal ugotoviti, kaj študenti s teamskim delom pridobijo na fakulteti in kakšno vlogo imajo pri tem predavatelji. Raziskava mi bo pokazala, kako študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani ocenjujejo posamezne prednosti in slabosti teamskega dela.

Specialistično delo sem razdelil na sedem poglavij. V prvem poglavju se poskušal navesti razloge, zakaj so bila podjetja prisiljena v to, da uvajajo teamski način dela. Nadalje sem v drugem poglavju prikazal faze razvoja organizacije dela in ugotovil, da smo v tretji fazi organizacije dela, ki bazira na teamskem načinu dela. Opredelitev skupine in teama ter njihove značilnosti so vsebina tretjega poglavja, v katerem se tudi prikazal bistvene razlike med skupino in teamom.

Četrto poglavje je najobsežnejše in govori o tem, kako oblikovati uspešen in učinkovit team. V tem poglavju boste izvedeli, kakšne vrste teamov poznamo, koliko članov šteje in kako je sestavljen uspešen team. V nadaljevanju so opisane faze razvoja teama, kako v teamu opredelijo cilje in norme vedenja. Govora je tudi o vlogah posameznih članov v teamu in povezanosti oziroma kohezivnosti v teamu. Nadalje je podana dinamika v teamu, s poudarkom na komunikaciji, motivaciji in konflikti v teamu. Prikazal bom različne stile vodenja v teamu. Sledi peto poglavje v katerem so jasno prikazane glavne prednosti in slabosti teamskega načina dela.

V šestem poglavju bom govoril o učenju in usposabljanju za teamsko delo, kjer sem navedel tudi dva konkretna primera teamskega dela na dveh fakultetah. Nadalje sem v sedmem poglavju pridobljene sekundarne podatke podkrepil z lastno raziskavo opravljeno med študenti ljubljanske Ekonomske fakultete. S pomočjo anketnega vprašalnika sem želel preučiti kako je s teamskim delom v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Rezultate bom jasno in nazorno prikazal z tabelami in slikami in jih razložil. V sklepu pa bom strnil nekaj najpomembnejših ugotovitev specialističnega dela.

1. VZROKI UVAJANJA TEAMSKEGA DELA

Spremenjene razmere v okolju in gospodarstvu, ter vse večji pritiski na podjetja iz okolja narekujejo uvajanje teamskega načina dela. Ključne spremembe so naslednje (Andrejčič, 1994, str. 150-151; Vila, Kovač, 1997, str. 301-308):

Globalizacija trga: kaže, da je dokončno končano obdobje obstoja večjih in manjših zaprtih trgov. Posamezen proizvajalec se vse bolj srečuje s svetovno konkurenco. Posebej za Slovenijo velja, da je za veliko večino podjetij lokalni trg premajhen in, da morajo veliko svojih proizvodov in storitev prodati na tujih trgih.

Povečanje negotovosti: svet je v zadnjih dveh desetletjih doživel nekaj povsem nepričakovanih globalnih pretresov. Sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja je prišlo do povsem nenapovedane naftne krize, ki je pretresla svetovno gospodarstvo. V začetku devetdesetih je prišlo do razpada »realsocialističnega bloka«. To sta le dva primera velikih sprememb, ki so se zgodile in sta pustile velike posledice na svetovnem gospodarstvu. Ni pa rečeno, da takih sprememb ne bo tudi v bližnji prihodnosti. Nasprotno, so ocene, da bo prihodnost pravzaprav značila po akceleraciji sprememb.

Povečanje konkurenčnosti: konkurenca na svetovnem trgu se povečuje in zaostreje. Globalizacija odpravlja ovire uveljavljana komparativnih prednosti posameznih proizvajalcev. Zaradi tega je boj za obstanek na svetovnem trgu vse hujši.

Spremenjena podoba potrošnikov: potrošniki postajajo vse bolj izbirčni. Zahtevajo boljše kakovost ter prilagojenost proizvodov in storitev svojim potrebam. Spreminja se njihova zavest, pomen pridobivajo nove vrednote (npr. zaščita okolja, zdravje itd.). Posamezen proizvajalec ni več kontroliran le s strani trga, kjer prodaja svoje proizvode, ampak tudi s strani okolja v katerem proizvaja. Povečuje se stopnja izobrazbe, osveščenost o globalnih problemih in socialna odgovornost managementa. Zato je usmeritev organizacij na zadovoljevanje potreb uporabnikov nujnost. Konec je z usmeritvijo »Prodajmo kar naredimo«. Nujno se je preusmeriti po načelu »Delamo, kar lahko prodamo«.

Znanstveno – tehnološki razvoj: ta je potekal bolj tiho, vendar posledica tega hitrega in intenzivnega znanstveno – tehnološkega razvoja je pojav številnih novih panog in dejavnosti. To je povratno vplivalo na razvoj številnih storitvenih in industrijskih dejavnosti. Danes je izrazito medsebojno prepletanje posameznih znanstveno – raziskovalnih področij.

Spremembe vrednot: stari vzorci, ki so delili delavce v podjetjih na nadrejene in podrejene ter so temeljili izključno na osnovi avtoritete so že mimo. V ospredje stopajo podrejene, kot celovite osebnosti s kreativnimi željami in individualnostjo.

Vse zgoraj naštetih spremembe so pripeljale do tega, da se podjetja vedno bolj poslužujejo teamskega dela, če hočejo biti kos spremembam v okolju.

2. FAZE RAZVOJA ORGANIZACIJE DELA

V tej točki bom predstavil, kako se je organizacija dela spreminjala skozi čas. V grobem lahko pojavne oblike organizacije dela razdelimo na tri dobe, in sicer na dobo obrtništva in družinskih kmetij, na dobo masovne proizvodnje in na tretjo dobo, ki jo poznamo še danes, in sicer na teamsko delo.

2.1. PRVA DOBA ORGANIZACIJE DELA – OBRTNIŠTVO IN DRUŽINSKE KMETIJE

Prva doba organizacije dela se je začela kot obrtništvo in družinske kmetije (Howard, Miller, 1994, str. 4-5). Tu je šlo za družbeno delitev dela na dejavnosti in stroke, saj se deli enotnega delovnega procesa dodelijo v izvedbo različnim ljudem v družbi. Majhna skupina ljudi, tesno povezana med seboj, je delala skupaj in imeli so popolno kontrolo nad svojim delo. Na primer obrtnik, ki je izdeloval pohištvo, je prevzel popolno odgovornost za izdelavo celotne garniture pohištva. Od sekanja desk do dokončanja dela je obrtnik skrbel za vse podrobnosti. Njegova sposobnost in uspešnost sta bili neposredno povezani s koristmi. Če je ta obrtnik izdelal slabo pohištvo oziroma pohištvo slabe kakovosti, so bili njegovi otroci prikrajšani za čevlje, v nasprotnem primeru pa je njegova družina dobro živela.

Obrtništvo je imelo tako prednosti kot slabosti. Pozitivna stran obrtništva je bila povezava ekonomskih in psiholoških potreb v združbi. Obrtna delavnica je bila podaljšek oziroma razširjena družina. Ljudje so namreč delali skupaj, bili so medsebojno odvisni, povezani, katerega trajnost jih je silila, da so si medsebojno pomagali. Dejstvo, da so bili odgovorni za izdelavo celotnega izdelka, je pripomoglo k razumevanju delovanja posameznih delov in zato k izboljšanju izdelka.

Kljub temu pa je bila v dobi obrtništva velika večina ljudi revnih. Revščina je bila posledica neučinkovite proizvodnje. Posamezen kmet je komaj pridelal dovolj hrane za svojo družino, le nekaj malega je lahko prodal. Danes pa kmet v Združenih državah Amerike pridelava dovolj hrane za petdeset do sto družin. Blagostanje družin torej določa sposobnost proizvodnje kvalitetnih dobrin na učinkovit način.

2.2. DRUGA DOBA ORGANIZACIJE DELA – MASOVNA PROIZVODNJA

Druga doba organizacije dela se je začela v tovarni Henry – ja Ford – a. Henry Ford si je namreč zelo želel, da bi izdelal avtomobil, ki bi bil dosegljiv povprečnemu človeku. Zavedal se je, da s tradicionalnim sistemom proizvodnje to ni mogoče in tako je začel evolucijo masovne proizvodnje (Howard, Miller, 1994, str. 4-5) To je delitev dela v manjšem okolju kot pri družbeni delitvi dela. Tehnična delitev dela namreč pomeni razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju. S tem je postal velik del dela preprost oziroma nekvalificiran. Povečala se je potreba po nekvalificirani delovni sili. Delo v tovarni je postalo poenostavljeno do te mere, da so delavci, ki so govorili petdeset različnih jezikov, lahko delali skupaj v proizvodnji izdelka. Izumil je tekoči trak, s čimer je zmanjšal gibanje delavcev in ustvaril primerno hitrost proizvodnje. Montažna proizvodnja je poleg tekoče ali kontinuirane oblike množinske ali masovne proizvodnje, katere glavna značilnost je velika večina proizvodnje enega samega ali nekaj podobnih proizvodov, ki se razlikujejo med seboj le v kvaliteti, obliki in videzu. Asortiman masovne proizvodnje je ozek, zaradi česar je proizvodnja nefleksibilna, stroškovno pa izredno učinkovita.

Fordov način dela se je razširil tudi na druga področja, kot so železnica, gradbeništvo, restavracije s hitro pripravljeno hrano in še drugam. Blagostanje se je izboljšalo zaradi višje produktivnosti zaposlenih.

Kljub temu pa so bile težave pri masovni proizvodnji. Poenostavitev del in specializacija sta zmanjšali pomen in vlogo posameznika. Medsebojno zamenljivi niso bili le posamezni deli, ampak tudi delavci, ki jih je bilo zlahka zamenjati. Vodilni so na njih gledali kot kos opreme v proizvodnem procesu. Delavci niso bistveno vplivali na potek in hitrost dela in zato tovrstno nagrajevanje niti ni bilo mogoče. Zaradi ponavljanja istih operacij je prišlo pri delavcih do

telesnih in duševnih sprememb. Delavci so izgubljali ponos, sposobnost izboljševanja lastnega dela in občutek pripadnosti podjetju. Upor proti takemu sistemu je bil neizbežen. Težave, ki jih je prinesla masovna proizvodnja pa niso prizadele le delavce v proizvodnji ampak tudi strokovnjake in ravnatelje. Delo je postalo ves bolj deljeno. Nekateri so se specializirali za delo v razvoju, drugi v procesu izdelavi, tretji v oblikovanju izdelkov. Na vsakem področju je naraščalo število specialistov, vsak s svojim strokovnim jezikom. Ta proces je zajel vsa področja, od financ in računovodstva do človeških virov. Večja, kot je specializacija, težje je doseči usklajenost. Vsak se je ukvarjal s svojo lastno ozko zadolžitvijo in odgovornostjo, ne pa s celoto. Nezmožnost videti celoto je upočasnila stopnjo sprememb, učenja in razvoja in s tem ustvarila nekonkurenčno organizacijo.

2.3. TRETJA DOBA ORGANIZACIJE DELA – TEAMSKO DELO

Ta način dela bazira na razumevanju prednosti in slabosti prejšnjih dveh dob oziroma sistemov organizacije dela (obrtništva in družinskih kmetij ter masovne proizvodnje). V proizvodnji se je razmahnila raznolikost, medtem ko je zbledelo poudarjanje stroškovnega vidika proizvodnje. Za obsežnejši in zahtevnejši trg so primerne manjše serije odlične kakovosti. Podjetja se bodo morali hitro odzivati na povpraševanje kupcev in upoštevati hitre spremembe izdelkov, odločanje na podlagi informacij in sodelovanja zaposlenih. Vse to omogoča ravno teamsko delo z organizacijsko kulturo, ki pa bo morala upoštevati različnost posameznika pri ocenjevanju rezultatov teamskega dela (Howard, Miller, 1994, str. 4-5).

Za kritično točko v razvoju novega sistema lahko štejemo krizo v tovarni Toyota leta 1950. Japonski sindikati so bili v tistem obdobju precej močni. Predsednik Toyote je po stavki v tovarni odstopil. Virov je bilo malo in trgi so bili manjši. Toyota si ni mogla privoščiti visokih investicij v masovno proizvodnjo, kakršno so poznali v ZDA. Ravnatelj v Toyoti, Ohno je po večkratnih obiskih v ZDA, prišel do spoznanja, da takšen sistem na Japonskem ne bi mogel delovati. Razviti je bilo potrebno prožnejši sistem, s katerim bi lahko en stroj proizvedel več delov, se hitro prilagodil proizvodnji drugega proizvoda in spet proizvajal več delov. Ohno je bil zgled Fordova tovarna, kjer so bili zaposleni številni specialisti, ki so upravljali spremembe ene proizvodnje v drugo. Ta postopek je bil ustrezen zaradi precejšnjega časa, ki so ga potrebovali za proizvodnjo posameznega dela. V Toyoti pa je do spremembe moralo priti vsake toliko ur. Pri preizkušanju različnih pristopov je Ohno ugotovil, da so spremembe delov lahko hitre, kadar so delavci sami povzročili spremembo v sklopu teamskega dela. Delavci so bili uspešnejši, če so poznali proces sprememb in materiale, s katerimi so delali, ter razumeli potrebe naslednje faze proizvodnje. Zaposleni so bili sposobni poiskati vzrok težav in ustrezno spremeniti proces. Teamsko delo, kjer so člani prevzeli odgovornost za izboljšanje lastnega delovnega procesa, je tudi dalo najboljše rezultate.

Takšen sistem so uvedli v montažno linijo, kjer je vsak team tesno sodeloval z naslednjim teamom. Ta je sledil predhodnim operacijam in ni bilo več potrebe po inovaciji v procesu, ki

je nastala zaradi pomanjkanja fleksibilnosti in nesposobnosti delavcev, da bi si prilagodili proces. Sistem so uporabili tudi v razvoju izdelkov, kjer so bili inženirji različnih funkcij člani teama. Vodja teama pa je zagotavljal, da razlike posameznih funkcij niso ovirale bistvenega dela.

Danes je proizvodni sistem Toyote priznan kot svetovni model kvalitete in učinkovitosti. Njihov uspeh nima nobene veze z večvrednostjo ali manjvrednostjo Japoncev, temveč s prednostmi drugačnega sistema. Odličnost celovitega upravljanja kakovosti v teamsko organiziranem podjetju je potrdila uporaba v praktično vsaki panogi v številnih državah. Povečali sta se produktivnost in kvaliteta zaradi prevzemanja odgovornosti za lastno delo, hitre odzivnosti na potrebe kupcev in izboljšav procesa. Nov sistem pa zahteva nova znanja in nov način odločanja in odgovornosti. Zahteva precej drugačno obnašanje tako ravnateljev kot zaposlenih.

3. RAZLIKA MED SKUPINO IN TEAMOM

Pomembnost skupinskega, teamskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih in neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektnih in delovnih teamih in podobno (Možina, 1994, str. 601). Skupine in teami postajajo v podjetjih vse pomembnejši. Različni avtorji podajajo različne definicije skupin in teamov. Moj namen je opredeliti skupino in njene značilnosti, opredeliti team in primerjati razlike in podobnosti med njima.

3.1. OPREDELITEV SKUPINE

Najbolj preprosta definicija skupine je naslednja: skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina, 1994, str. 601).

Pri naslednji definiciji skupine gre za dva ali več posameznikov, ki komunicirajo drug z drugim, delijo skupno identiteto in imajo skupen cilj. Skupina lahko šteje od enega do neskončno število članov, vse dokler med njimi potekajo kakršnekoli oblike komunikacij (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 426).

Skupine so dve ali več oseb, ki vzajemno delujejo in medsebojno vplivajo druga na drugo direktno, so medsebojno odvisne in imajo spojene vloge in skupne norme in vidijo sebe kot enoto v zasledovanju skupnih ciljev, ki zadovoljujejo njihove individualne želje in potrebe (Tjosvold, 1991, str. 22).

Možina trdi, da je delovna skupina določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu z socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije (Možina, 1994, str. 603).

Skupine so sestavljene iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani za doseganje skupnega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181).

Kaj lahko povzamemo iz vseh citiranih definicij skupine? Vsi avtorji se strinjajo, da je skupina sestavljena iz dveh ali več članov, ki so medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega. Člani skupine imajo skupne vrednote in norme obnašanja ter skupne naloge in cilje. Člani v skupini zadovoljujejo njihove individualne želje in potrebe z igro vzajemnih in recipročnih vlog.

3.2. ZNAČILNOSTI SKUPINE

Značilnosti skupine so naslednje (Možina, 1994, str. 603):

1. skupina mora biti razpoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih,
2. mora imeti določeno socialno strukturo, se pravi, da ima vsak član v njej položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih,
3. v skupini obstajajo individualne vloge, prek katerih člani sodelujejo v skupnem delu; ko člani prenehajo igrati svoje vloge, skupina preneha obstajati,
4. bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije,
5. vsaka skupine ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog; zato je nujno, da član, ko pride v skupino, začne oblikovati svoje vedenje po njenem vzorcu,
6. člani skupine imajo določene skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno definirani,
7. delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu cilju ali ciljem; cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja,
8. skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi izmerljivo trajanje v časovnem obdobju.

3.3. VRSTE SKUPIN

Skupin je več vrst. Glede na formalnost ločimo formalne in neformalne skupine. Ene in druge so pomembne in jih najdemo v vsaki organizaciji.

Formalna skupina je tista skupina, ki je nastala s formalnim aktom. Vsak posameznik ima v taki skupini določeno mesto oziroma položaj in naloge oziroma delovno vlogo. Vnaprej ima določenega vodjo skupine, cilje, delovne naloge in pogoje za obstoj. Glede na mesto, obseg in vsebino dela so opredeljene v organizacijsko shemo. Nadalje v okviru formalnih skupin ločimo skupine za posebne namene. Taki so krožki kvalitete, informacijske skupine, skupine za trening oziroma usposabljanje, male skupine za reševanje problemov (Možina, 1994, str. 610).

Neformalna skupina nastane na osnovi medsebojnega povezovanja med ljudmi. Ukvarjajo se z zadevami, ki niso uradno delovne narave, ampak se nanašajo na zadovoljevanje interesov, potreb po pomoči, po razvijanju prijateljstva, za dobivanje zaupnih informacij in podobno. Posebne oblike neformalnih skupin so koalicije in klike (Možina, 1994, str. 610).

3.4. OPREDELITEV TEAMA

V točki 3.1. sem s podal nekatere definicije, kaj je skupina, v tej točki pa bom podal nekatere definicije teama. Enako kot skupina je tudi team iz več zaposlenih v organizaciji. Vendar je pojem skupina širši od pojma team.

Kot relativno široko definicijo teama bom navedel naslednjo: team 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 teama skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič, 1994, str. 154).

Team je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje delovne naloge (Možina, 1994, str. 621).

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

Team je skupek posameznikov, ki svojo energijo usmerjajo k določenemu, definiranemu cilju, ki ga lahko dosežejo z združevanjem svojih komplementarnih prizadevanj (McHale, 1991, str. 4).

Team pojmuje kot skupino, za katero je značilno naslednje:

- skupen cilj (člani z različnimi znanji in sposobnostmi se združijo za dosego skupnega cilja)
- skupno delo (ljudje sodelujejo in delajo skupaj, da opravijo nalogo)
- korist za vse člane teama (dosežen cilj posredno in neposredno prinese koristi vsakemu članu) (Maggin, 1994, str. 4-5).

Kaj lahko povzamemo iz vseh citiranih definicij teama? Avtorji se v grobem strinjajo, da je team skupina, sestavljena iz članov z različnimi profili in komplementarnimi znanji. Člani teama imajo cilj in za doseg tega cilja med seboj komunicirajo in sodelujejo pri odločitvah. Ta cilj bodo dosegli z opravljanjem določenih nalog, ki jih team opravi hitreje in bolj uspešno kot posamezniki. Vsak član je odgovoren za celoto.

3.5. ZNAČILNOSTI TEAMA

Teamska oblika dela nikakor ne kar avtomatično zagotavlja učinkovitosti. Teamsko delo je bolj razvita oblika dela od individualne in zato bolj zahtevna. Team je treba stalno oblikovati in izgrajevati ter ga razvijati. Poglejmo si, kakšne značilnosti mora imeti team, da je uspešen (Maddux, 1992, str. 13):

- člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in teamski cilji najuspešneje dosegljivi z vzajemno pomočjo. Zato se ne prerekajo, kam spada specializirano delo, niti se ne poskušajo okoriščati na račun drugih. Sami pomagajo postavljati cilje,
- člani prispevajo k uspešnosti teama z izvirnostjo in znanjem. Med seboj se spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in uporabljajo pri delu, ki so se ga naučili,
- člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da vsak odkrito izraža svoja mnenja, podaja predloge, občutke in tudi nesoglasja. Vsako vprašanje je dobrodošlo. Vsi si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se da bi razumeli stališče vsakega izmed članov,
- člani priznavajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove kreativne rešitve. Konflikte se trudijo reševati konstruktivno in karseda hitro,
- člani sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za team. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejemati končne odločitve, kadar je treba hitro ukrepati. Njihov cilj je vedno uspešnost teama in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.

Poglejmo, kakšne so značilnosti uspešnega teama, ki jih navaja Parker (Parker, 1990, str. 19 – 21):

- vzdušje v teamu je nebirokratsko, kar povečuje prizadevanje članov, napetosti med člani so zelo redke,
- člani na začetku dobijo navodila za delo, naloge in cilji so jasni in jih člani sprejmejo za svoje. Odkrito se pogovarjajo o problemih in iščejo najboljše rešitve zanje,
- komunikacija med člani je odprta, spontana in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo, vsakemu prisluhnejo in nihče se ne boji izraziti svojega mnenja. Kritika ni označena kot osebni napad, ampak je konstruktivna in pripomore k rešitvi,
- sklepi so sprejeti z usklajevanjem, prav zaradi tega je rešitev sprejemljiva za vse člane. V kolikor se kdo z odločitvijo ne strinja, to odkrito pove, team pa poskuša to upoštevati,
- vodenje prehaja od člana do člana, kot to zahtevajo okoliščine in seveda sposobnosti članov. Ni borbe za prevlado med člani,
- team stalno spremlja svoje delo in je samokritičen.

Oba avtorja, Maddux in Parker, navajata podobne značilnosti, ki jih mora imeti uspešen team. Še nekateri drugi avtorji jih nekoliko različno opredeljujejo, vendar prav vsi se strinjajo z naslednjimi:

- delovno okolje je neformalno, sproščeno in brez napetega ozračja,
- komunikacija med člani je odprta,
- naloge in cilji so jasni vsem članom in z njimi soglašajo in se poistovetijo,
- člani teama se med seboj poslušajo in prisluhnejo vsaki ideji,
- nestrinjanje je izraz drugačnega mišljenja in daje teamu možnost najti boljšo rešitev,
- večino rešitev člani sprejmejo na podlagi nekakšnega sporazuma,
- člani svobodno izražajo svoje ideje glede problema,
- kritika ne velja za osebni napad, ampak je konstruktivna in pripomore k odstranjevanju preprek na poti do cilja,
- vodenje v teamu prehaja od člana do člana,
- člani teama razvijajo odnose tudi navzven in gradijo verodostojna razmerja z ostalimi deli organizacije,
- učinkovit team je samokritičen in nenehno spremlja svoje delo in rezultate.

Team ima lahko veliko značilnosti učinkovitega teama, vendar še ni učinkovit. Učinkovit team je tisti, ki doseže zadane cilje. Za doseg teh ciljev pa je potrebna ustvarjalnost. Člani teama so lahko sposobni, visoko motivirani, dobro komunicirajo med seboj, vendar kljub temu ne dosežejo zelenega cilja, če niso ustvarjalni. Ugotovimo lahko, da so vse karakteristike od vizije, odprte komunikacije, jasnih ciljev, dobrega vodenja itd. le potrebni predpogoj. Ustvarjalnost v teamu pa je tista, ki usmeri team proti cilju.

3.6. RAZLIKE MED SKUPINO IN TEAMOM

Velika razlika med skupino in teamom je v načinu njihovega dela. Delo v skupini poudarja dosežke vsakega posameznika in njegovo odgovornost. Skupina ima vedno neko osrednjo osebnost, ki je vodja. Team pa nima določenega vodje, vodstveno vlogo si člani lahko delijo. Člani teama nimajo samo individualne odgovornosti, ampak imajo tudi teamsko odgovornost in stremijo k skupnemu dosežku. Rezultat dela v teamu temelji na skupnem delu dveh ali več ljudi, medtem ko je rezultat dela v skupini funkcija individualnega dela posameznih članov. Brez skupnega cilja in dogovorjenega načina dela team ne more biti uspešen. Člani teama morajo med seboj sodelovati in uporabljati komplementarna znanja.

V tabeli 1, bom predstavil razlike med skupino in teamom. Ta tabela predstavlja Madduxove poglede na te razlike. Te razlike pa povzemajo še nekateri avtorji, ki preučujejo to tematiko, med drugimi tudi Lipičnik in Možina:

Tabela 1: Razlike med skupino in teamom

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

Vir: Maddux, 1992, str. 11.

4. ORGANIZIRANJE USPEŠNEGA IN UČINKOVITEGA TEAMA

Uspešnega teama se ne da pričarati. Potrebna je skupina igralcev, ki sodelujejo med seboj in sposoben vodja. Ne moremo na vrat na nos združiti nekaj posameznikov in pričakovati, da bodo sijajno sodelovali med seboj (Levine, Crom, 1993, str. 81).

Učinkovitost teama se izraža z učinkom teama kot celote in osebnimi rezultati posameznega člana. Obe vrsti rezultatov sta pomembna za kratkoročni uspeh teama in za dolgoročno preživetje teama.

Na učinkovitost teama vpliva mnogo dejavnikov. Prvi med temi dejavniki je struktura teama. V strukturi teama bom definiral: vrsto teama, velikost teama in sestavo teama. Pri oblikovanju uspešnega teama moramo biti pazljivi tudi na procese v teamu, ki so naslednji: opredelitev ciljev teama, stopnje razvoja teama, velikost teama, norme vedenja v teamu, vloge članov teama in kohezivnost teama. Za oblikovanje uspešnega teama je pomembno tudi to, kako se člani v teamu počutijo. Zato je naslednji pomemben dejavnik, ki ga bom v nadaljevanju analiziral, dinamika oziroma dogajanje v teamu. V dinamiko teama bom vključil komuniciranje, motiviranje, konflikte in vodeje v teamu.

4.1. STRUKTURA TEAMA

V strukturo teama uvrščamo vrsto teama, velikost teama in sestava teama. Najprej bom napisal, katere vrste teamov poznamo z različnih vidikov.

4.1.1. VRSTE TEAMOV

Delitev teamov na formalne in neformalne (Možina, 1994, str. 610):

- **formalni teami:** te teame sestavi podjetje in imajo formalno strukturo, naloge in cilje,
- **neformalni teami:** nastanejo samodejno na podlagi prijateljstva, pomoči, rekreacije, socialne dejavnosti itd. Neformalne skupine so v glavnem nevtralne do dela in organizacijskih ciljev.

Delitev teamov glede na vključenost vodje:

- **teami z vodjo:** eden od članov teama je vodja, ki usmerja in vodi delo,
- **teami brez vodje oziroma avtonomni teami:** 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 obstoji, je izven skupine (Možina, 1994, str. 628).

Delitev teamov glede vsebine dela (Andrejčič, 1994, str. 155- 163).

- **teami za opravljanje delovnih nalog:** njihov namen je optimizacija kakovosti opravljanja neke delovne naloge. Delovna naloga je lahko proizvodne narave, opravljanje določene storitve ali kaj podobnega. Sem spadajo teami za zagotavljanje kakovosti, ki so sestavljeni z namenom iskanja sprememb, ki bodo pozitivno vplivale na kvaliteto proizvodov organizacije. Združujejo zaposlene iz cele organizacije, ki iščejo rešitve za specifične produkcijske probleme in storitvene probleme ter probleme, povezane s kvaliteto. V celotnem delovnem procesu, ki ga opravlja neka organizacija, imajo določeno relativno zaokroženo delovno nalogo. Ponavadi gre za delovno nalogo, ki je sama po sebi tehnološko zaokrožena in katere delovne rezultate je mogoče meriti.
- **teami za reševanje problemov:** navadno so namenjeni iskanju odgovorov na posamezne probleme, s katerimi se srečuje organizacija pri svojem poslovanju. Njihova velikost in sestava sta odvisni od vrste problema, ki ga je treba rešiti. So vsaj treh oblik:
 1. *Začasne skupine:* to so teami, ki jih direktor imenuje za pripravo predlogov rešitve nekega tehnološkega, poslovnega ali človeškega problema organizacije.
 2. *Odbori, komisije, delovna telesa:* to so relativno trajne skupine, ki so strokovni ali posvetovalni organi posameznih organov odločanja. V enakem ali podobnem sestavu delujejo nekaj časa, lahko tudi nekaj let. V njih so ljudje, ki se spoznajo na specifične sestavine problema, ki je predmet reševanja.
 3. *Teami za reševanje strokovnih problemov:* ponavadi so sestavljeni iz mešane skupine izvedencev, ki v okviru različnih disciplin obravnavajo problem. Teame te vrste bi lahko označili tudi kot teame za produkcijo novih idej. Ukvarjajo se predvsem z inovativnim mišljenjem.
- **projektni teami:** je team, ki je sestavljen iz članov, ki so zaposleni v podjetju, ali pa oseb, najetih le za čas izvajanja projekta. Ponavadi je imenovan vodja projekta, ki potem izbere ljudi za izvedbo projekta. Tak team obstaja, dokler ni projekt zaključen. Posebna oblika projektnega teama je team za razvijanje proizvodov, kjer je poudarjeno svetovanje in oblikovanje novih proizvodov.
- **teami za strategijo:** vodja takega teama je skoraj vedno ravnatelj. Vsem zaposlenim v podjetju pokaže svojo popolno identifikacijo s postavljeno strategijo. Poleg ravnatelja tak team sestavljajo še nekateri ravnatelji ključnih poslovnih funkcij in zaposleni v službi za strategijo, če ima organizacija tako službo, pogosto pa so člani takih teamov tudi zunanji sodelavci.

Delitev teamov z vidika naloge:

- **teami za ugotavljanje problemov:** sestavljeni so iz članov, ki prihajajo iz različnih oddelkov. Sestajajo se enkrat ali dvakrat tedensko in razpravljajo o aktualnih vprašanih dela v podjetju, ki bi se jih dalo izboljšati. Ugotovijo, da nek problem obstaja in ga definirajo ter razmejijo od možnih sorodnih problemov (Lipovec, 1983, str. 49)

- **teami za razreševanje problemov:** člani teama razpravljajo o tem, kdaj in kako naj se reši določen problem in ali je za rešitev problema potrebno delo v teamu. Najprej iščejo poskusne rešitve ali hipoteze, ki jih zatem preverjajo. Hipoteze so zamisli o bodočem delovanju. Med teame za razreševanje problemov spadajo teami za izboljšanje kakovosti in krožki kakovosti (Lipovec, 1983, str. 51-54).

4.1.2. VELIKOST TEAMOV

Različna so mnenja o tem, koliko članov naj team ima. Tu ni nekega pravila, ki bi določalo, koliko članov naj ima uspešen team. Število članov teama določa predvsem naloga, ki jo mora team opraviti.

Število članov teama je dejavnik, ki na njegovo uspešnost ne vpliva neposredno. S številom članov teama se sicer spreminja moč teama, vendar pa učinkovitost teama ne raste sorazmerno s povečevanjem števila članov. Različne raziskave so pokazale, da team naj ne bi bil manjši od treh članov in ne večji od dvanajstih članov.

Poglejmo torej, kaj govori v prid manjših teamov in kaj večjih teamov? V manjših teamih se običajno ljudje počutijo bolje in so srečnejši. Člani imajo več možnosti, da izrazijo svoje mnenje kot v večjih teamih, ki štejejo dvanajst članov. V večjih teamih ponavadi komunikacija teži k temu, da se usmeri na enega človeka, ki velikokrat postane neformalni vodja teama. V takem primeru lahko samo močni in energični člani pridejo do besede in to za delovanje teama ni dobro. Z naraščanjem števila članov teama upada občutek pripadnosti teamu in stopnja soglasja v teamu. V večjih teamih je večja tudi stopnja avtorskega vodenja in odnosi v teamu so bolj uradni. Teami z velikim številom članov se težje organizirajo za učinkovito delo in zato pri reševanju posredujejo manj idej.

Dejstvo je, da več kot deset ljudi praviloma pomeni preveliko število članov, ker se pojavi vprašanje, kako te ljudi učinkovito izrabiti. Motivacija v takih teamih ponavadi popusti zaradi predolgih sestankov. Velik problem velikih teamov je v tem, da posamezen član izvršuje svojo nalogo manj učinkovito, kot je sposoben, ker se zanaša na druge člane (Gatewood, Taylor, Ferrell, str. 425-450).

V prid večjih teamov govori predvsem dejstvo, da v majhnih teamih ni dovolj članov z različnimi znanji, sposobnostmi in veščinami za razreševanje kompleksnih problemov. To pa je tudi osnovna stvar, zakaj sploh team sestavimo, da dobimo posameznike z različnimi znanji in sposobnostmi. Kolikšna je torej idealna velikost teama? Koliko članov naj team šteje, je odvisno od različnih situacij. Team naj bo dovolj velik, da vključuje znanja, vire in sposobnosti, ki so potrebni za razreševanje najkompleksnejših problemov. Team pa naj ne bo prevelik, tako da bo omogočal izražanje mnenj vseh članov in bo mogoče koordinirati člane teama brez večjih problemov.

Optimalna velikost teama verjetno ni velika in ne presega števila treh do šestih, največ sedmih članov (Lipičnik, 2002, str. 171).

4.1.3. SESTAVA TEAMA

Ne glede na to, koliko članov ima team, ne bo učinkovit pri reševanju problemov, če ne bo sestavljen pravilno oziroma ne bo pravilne kombinacije sposobnosti in izkušenj. Učinkovitost teama je odvisna od individualnih lastnosti posameznih članov. Vodje teama vložijo veliko časa, da sestavijo team iz ustreznih članov. Prav to je eden izmed glavnih faktorjev, da je team uspešen.

Heterogeni teami naj bi bili boljši za reševanje zapletenih problemov. Taki teami sicer potrebujejo dalj časa za uskladitev različnih mnenj, vendar so bolj produktivni. Večja pa je možnost, da v takih teamih nastanejo klike. Člane, ki so si po svojih vrednotah, stališčih in interesih podobni med seboj, lažje povežemo v team, vendar pa je tak homogen team manj domisel in inovativen kot heterogen team. Za reševanje enostavnih problemov je primernejši homogen, za reševanje zapletenih problemov pa heterogen team.

Lastnosti posameznikov, ki vplivajo na učinkovitost teama, razdelimo na (Lipičnik, 2002, str. 172):

- osebnostne lastnosti, ki bistveno vplivajo na nastanek teama (odprtost, zaprtost, družabnost, nedružabnost itd.),
- osebnostne lastnosti, ki vplivajo na reševanje problemov (znanje, razne sposobnosti, večšine, ki pomagajo pri reševanju problemov).

Še zdaleč ni res, da je učinkovit team sestavljen iz samih učinkovitih posameznikov. To dokazuje tudi primer, ko so sestavili team iz samih nadpovprečno inteligentnih posameznikov. Tak team je deloval neučinkovito in neenotno. V takih teamih se pojavi tako imenovani »Apollo sindrom«. Vzrok je v tem, da člani takega teama porabijo veliko časa, ki ga imajo na razpolago, za prerekanje o tem, kdo ima prav, in prepričevanje drugih članov, katero stališče je pravo. Noben od članov ni pripravljen sprejeti mnenje drugih, še več, v njih skušajo najti šibke točke. Jasno je, da tak team ne more biti uspešen (Belbin, 1993, str. 9-10).

Iz vsega povedanega o sestavi teama lahko zaključimo, da uspešen team sestavljajo člani z različnimi znanji, veščinami in sposobnostmi, ki s svojimi pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi in značilnostmi kot celota dosega najboljšo rezultate.

4.1.3.1. NAČINI IZBIRE ČLANOV V TEAMU

V tej točki si bomo pogledali, na kakšne načine lahko izberemo ljudi, ki bodo sodelovali v teamu. Najti prave ljudi in jih združiti v team je zelo težka naloga. Uporabimo lahko različne tehnike izbiranja (Lipičnik, 2002, str. 173 – 175):

naključni izbor: to uporabi sestavljalca teama, ki zaupa naključju in je prepričan, da bo naključni izbor določil prave člane za delo v teamu,

- **dogovarjanje:** to je način, ko imenujemo samo možne kandidate za delo v teamu. Kandidati se sami dogovorijo, kdo bo dejanski član teama in kdo ne,
- **določanje skupine:** v tem primeru sestavljalca teama vključi v team člane po občutku oziroma intuiciji,
- **tehnika mandatarjev:** ta izbor predpostavlja, da se morajo vsi člani med seboj poznati. Z nekakšnim glasovanjem mora vsak od kandidatov izraziti naklonjenost do sodelavcev v teamu, tisti, ki dobi največ glasov postane mandatar. Njegova naloga je, da po lastni presoji izbere člane teama.
- **morenova sociometrija:** to je tehnika, ko vsak od možnih kandidatov napiše na listek tri osebe, s katerimi bi najraje sodeloval v teamu. Rezultati se analizirajo in ugotovimo, katere osebe so izbrale druga drugo. Dobimo dvojne ali vzajemne zveze, ki so ključ za sestavljanje teamov,
- **tehnika vedenjskih vzorcev:** ta tehnika predpostavlja vedenjske vzorce, ki jih imajo posamezni kandidati za teamsko delo. Če se vedenjski vzorci dopolnjujejo in razlikujejo hkrati, bo teamsko delo uspešno, če se samo razlikujejo, bo uspešnost teama majhna, če pa so enaki, bo team pri delu neuspešen.

4.2. PROCESI V TEAMU

V tej točki bom pojasnil, kako team nastane oziroma katere so faze razvoja teama, opisal bom norme vedenja v teamu. Predstavil bom, katere so vloge članov v teamu, pojasnil, kako v teamu opredelijo cilje, in končno spregovoril o kohezivnosti oziroma povezanosti članov teama.

4.2.1. FAZE RAZVOJA TEAMA

Razvoj teama je dinamičen proces in teami imajo tako kot osebe in podjetja svoj življenjski cikel. Najbolj groba razdelitev življenjskega cikla teama je rojstvo, razvoj in prekinitev delovanja teama. V tem času gredo teami skozi različne faze, ki pa se od situacije do situacije razlikujejo in sledijo celo v drugačnem zaporedju. Razumevanje razvoja teama omogoča ravnateljem pogled v delovanje teama, ki je potreben, da je team uspešen v vsaki fazi.

Različni avtorji so podali vsak svoje videnje, katere stopnje so v razvoju teama. Najbolj jasen in uporaben pa se mi zdi Gatewoodov model s petimi fazami.

Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 434 – 436 navajajo naslednjih pet faz v razvoju teama:

- faza oblikovanja (forming),
- konfliktna faza (storming),
- faza določitev norm (norming),
- faza ustvarjanja (performing),
- faza ločitve (adjourning).

Faza oblikovanja: v tej fazi se člani teama prvič srečajo in se med seboj spoznajo. Soočeni pa so tudi z nalogami v teamu. Druge člane v teamu na različne načine preizkušajo in ugotavljajo, če imajo skupne interese, ter spremljajo njihove pristope k delu. V tej fazi povzroča probleme vodstvena funkcija v teamu in medsebojna odvisnost članov. V tej fazi formalni vodja teama lahko spodbuja neformalne stike med člani. Veliko teamov začne z delom že ob prvem srečanju, ponavadi začnejo z oblikovanjem strategije. Ravnatelji ali vodje teamov lahko pospešijo to dolžnost s svojimi idejami in predhodnim delom.

Konfliktna faza: kot že ime te faze pove, se tukaj začnejo pojavljati konflikti. Konflikti med člani nastajajo zaradi tega, ker vsak zagovarja svoje poglede, stališča in vlogo v teamu ter skuša pridobiti vidnejše mesto. Pojavljajo se kritike do vodstvenih položajev in sovražnost do članov teama, s katerimi se ne strinjajo. Nekateri člani se psihološko oddalijo od teama. Nastanejo lahko podteami ali klike, ki se ne strinjajo z razmerami v teamu. V tej fazi je ključna naloga vodje teama, da vse člane vključi v delo in jim omogoči odprto komunikacijo. Vodja mora spodbujati konstruktivno reševanje konfliktov, ki nastajajo, in ne sme dovoliti, da konflikte ignorirajo, ker se bodo ti drugače ponovili v naslednjih fazah. Če v tej fazi ni usklajenosti med teamskimi vlogami in normami, bo team zelo težko uspešno deloval. V tej fazi se torej oblikuje podlaga za uspešen team.

Faza določitve norm: večina konfliktov med člani je razrešena in zaradi tega se vzpostavi neka harmonija med člani teama. Vzpostavi se ravnotežje v medsebojnih odnosih. Člani teama sprejmejo svoje vloge, si razdelijo delo in naloge, ki jih mora vsak od njih opraviti, ter delijo skupna pričakovanja. V tej fazi se lahko pojavi nevarnost, da se člani v teamu sicer dobro počutijo, vendar pa ne čutijo odgovornosti za opravljanje dela.

Faza ustvarjanja: v tej fazi doseže team zrelost, ki omogoča, da se popolnoma posvetijo delu. Člani teama se usmerijo v reševanje problemov in izvajanje nalog, v teamu sodelujejo in prihaja do pomembnih povratnih informacij. Nobenega člana ni strah povedati lastnega mnenja, celo drugi jih spodbujajo k temu. Različna mnenja so v tej fazi spoštovana in jih ne ignorirajo. Vsi člani imajo pred seboj cilj, ki ga želijo doseči. Vodja teama mora v tej fazi paziti na to, da so člani usmerjeni na naloge in vzdrževati mora dobre odnose z odprto komunikacijo in nagradami. Veliko teamov nikoli ne doseže te faze, že prej propadejo.

Faza ločitve: v tej fazi se team loči, ker je opravil nalogo in dosegel cilj, zaradi katerega je nastal. Člani teama čutijo veliko zadovoljstvo, ker so nalogo uspešno rešili. Vodja tega zaključi to fazo tako, da poudari dosežene rezultate tega in dobre odnose med člani teama. To pa lahko pozitivno vpliva na nove teame, ki se oblikujejo.

4.2.2. NORME VEDENJA V TEAMU

Norme so pravila, ki predpisujejo način vedenja članov teama, ki pripomore zmanjšati razlike med člani teama in kaos, ki bi nastal v teamu, če se člani teama ne bi znali obnašati v določeni situaciji (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 436).

Vrednost norm v teamu je v tem, da opredeljujejo glavne vrednote teama, narekujejo, kako naj bi se člani teama vedli, da ne bi prihajalo do problemov, in jasno definirajo team, mu dajejo lastno identiteto ter ga ločijo od ostalih po načinu delovanja. Te norme opredeljujejo skoraj vse vidike funkcioniranja teama od tega, koliko dela naj člani opravijo, kako naj se oblačijo, kako se vedejo do nadrejenih in tudi, kaj naj jedo in pijejo.

Norme vedenja v teamu so neformalne, saj niso nikjer zapisane kot pravila in postopki. Norme v teamu so lahko pozitivne, če podpirajo cilje, poslanstvo in uspeh teama. Negativne norme so ravno nasprotno in spodbujajo nefunkcionalno vedenje članov teama. To nefunkcionalno vedenje lahko pripelje do nastanka podteama ali tako imenovanega »teama v senci« v osnovnem teamu. Ta podteam pa ima drugačne norme kot osnovni team.

Norme delimo na tri ravni:

- primarne – glavne norme,
- sekundarne – dopolnilne norme,
- terciarne – obrobne norme.

Primarne – glavne norme: to so norme, ki so odločilne za uspešnost teama. Če določen član teama odkloni te norme oziroma se jih noče držati, pride do izključitve tega člana iz tega. Se pravi, da team brez osnovnih norm ne more preživeti oziroma biti uspešen.

Sekundarne – dopolnilne norme: to so norme, ki so tudi pomembne vendar niso odločilne za uspešno delovanje teama. Priporočljivo je, da se člani teama držijo teh sekundarnih norm vedenja, vendar, če se jih ne je lahko team vseeno uspešen.

Terciarne – obrobne norme: to so norme, ki se jih nekateri člani teama držijo drugi spet ne. Pri teh normah gre bolj za neformalno druženje med člani teama. Razumljivo pa je, da kar je obrobna norma v nekem teamu, je lahko v drugem zelo pomembna, zato je treba normam vedenja v teamu posvečati veliko pozornost.

Kako pa sploh nastanejo in se razvijejo norme v podjetjih in teamih? Glavni dejavniki oblikovanja norm so sledeči: *jasna in nedvoumna izjava vodje ali posameznih članov teama,*

kaj je ustrezno oziroma neustrezno vedenje za določen team. Te izjave imajo ponavadi velik učinek in pustijo močen vtis na ostale člane teama. Naslednja stvar, ki prispeva k nastajanju norm, so *kritični dogodki*, ki se zgodijo v teamu. Pogosto na oblikovanje norm vpliva tudi *prvotno vedenje* članov teama. Tako kot se član teama obnaša na prvem srečanju z ostalimi člani, tak odnos ostali člani pričakujejo od njega tudi vnaprej. Na oblikovanje norm vedenja v teamu vplivajo tudi *pretekle izkušnje* članov teama. Te izkušnje posamezni člani teama prinesejo v team od zunaj in so jih pridobili z njihovim delovanjem drugje.

Naloga vodje teama je, da članom teama pomaga, da pridobijo vrednote in norme vedenja teama. To pa je proces, ki ga imenujemo socializacija. V tem procesu se člani teama naučijo norm, vrednot, ciljev in pričakovanj teama, katerega člani so postali. Vodja teama ima na razpolago veliko tehnik in metod, da doseže želeni cilj. Nekatere od teh so naslednje: komunikacija s člani, nagrajevanje, sankcioniranje, orientacijski programi, izobraževanje, mentorstvo itd.

4.2.3. VLOGE ČLANOV TEAMA

Vloga je skupek značilnosti in pričakovanega obnašanja posameznega člana v teamu (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 439). V prejšnjih točkah sem že nakazal, kako pomembna je izbira članov, da sestavimo uspešen team. Uspešen team je sestavljen iz članov teama, ki imajo različne pristope in načine za delo v teamu. Torej, da bi sestavili uspešen team, moramo izbrati člane z različnimi vlogami. Najbolj uspešen bo tisti team, ki bo imel posamezne vloge med seboj uravnotežene. V takem teamu ne bo prihajalo do sporov med člani.

Belbin je v svoji raziskavi (Belbin, 1993, str. 67-68) opredelil devet vlog, ki jih imajo člani teama, in pokazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje teama.

Belbinovih devet teamskih vlog (Belbin, 1993, str. 67-78):

- snovalec/proizvajalec (plant),
- iskalec virov (resource investigator),
- opazovalec/ocenjevalec (monitor/evaluator),
- koordinator (chairman),
- izvajalec (company worker),
- sodelavec/teamski delavec (team worker),
- oblikovalec (shaper),
- dovrševalec (completer/finisher),
- specialist (specialist).

Snovalec/proizvajalec: to so člani teama, ki so izredno ustvarjalni in iznajdljivi. S svojimi idejami spodbujajo spremembe. Najraje delajo sami, ločeno od ostalih članov v teamu. 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 teamu ni dobro imeti. To bi pomenilo oviro za učinkovitost teama, ker ti člani teama porabijo preveč časa za uveljavljanje svojih zamisli in medsebojna trenja.

Iskalec virov: ti člani teama dobro komunicirajo z ostalimi člani teama. 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 teama ne spodbujajo, njihova navdušenost hitro upade. Iskalci virov so dobri pri raziskovanju, pridobivanju informacij, navezovanju stikov, iskanju virov in pogajanjih. Dobro se obnesejo pod pritiskom ter v nenadnih ali nepričakovanih težavah. So optimistični, ko pa jih mine prvo navdušenje, izgubijo interes.

Opazovalec/ocenjevalec: to so zelo resni in preudarni člani teama. Zelo težko se nad nečem navdušijo. Preden se odločijo, zelo dobro razmislijo in problem kritično pretehtajo. Dobro znajo presojati in ob presoji upoštevajo veliko, če ne že vse dejavnike. Nekaterim članom se zdijo dolgočasni in preveč kritični, vendar dober opazovalec se zelo redko moti pri ključnih problemih. Njihova pomankljivost je pomanjkanje navdiha in sposobnost za motiviranje ostalih članov teama. Včasih jih zamenjujemo z proizvajalci, saj imata obe vloge poudarek na razmišljanju. Vendar pa proizvajalci delujejo bolj s pomočjo intuicije, opazovalci pa imajo sistematičen prijem.

Koordinator: glavna lastnost takega člana teama je v tem, da pripravi ostale člane teama k delu za doseg skupnih ciljev. Hitro opazijo talente v ostalih članih teama in jih uporabijo v prave namene. Imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled. Dobri so pri vodenju teama, 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 pri vzdrževanju zvez z ostalimi člani teama. Prav zaradi tega so morda preveč usmerjeni v delo z ljudmi in premalo na doseganje rezultatov.

Izvajalec: taki člani teama so zanesljivi, vestni, praktični in dobro organizirani. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Zelo so zvesti teamu in tudi osebni interesi so jim drugotnega pomena. Slabo pa se obnesejo v novih situacijah, težko se prilagajajo in neradi sprejmejo 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.

Sodelavec: taki člani so v teamu priljubljeni in v veliko oporo. Vedno so se pripravljene zavzeti za druge člane. So blagi, pristrčni, dojemljivi in diplomatski. V teamu znajo prisluhniti ostalim članom in so zato priljubljeni. Sodelavci v teamu preprečujejo konflikte in omogočajo, da vsak član učinkovito sodeluje. Ne marajo preprirov, zato si zelo prizadevajo, da do njih ne prihaja. Delujejo blažljivo, izboljšujejo teamsko zavest in sodelovanje. Slabše se znajdejo pod pritiski, kjer je potrebna konfrontacija z ostalimi člani teama in v kritičnih trenutkih, ker so omahljivi in neodločni.

Oblikovalec: ti člani teama so visoko motivirani z veliko potrebo po uspehu. Pogosto v teamu 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 teama spraviti v neko obliko oziroma okvir. Znajo se dvigniti nad probleme teama in prevzeti vodstvo. V glavnem so dobri 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 ponavadi ne izbirajo sredstev.

Dovrševalec: to so člani teama, 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 teama. 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 teamu 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.

Specialist: to so člani teama 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 teama 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 bo najbolje deloval tisti team, kjer bodo vloge posameznih članov najboljše sestavljene in uravnotežene med seboj. Ni nujno, da ima team devet ljudi, vendar pa je v idealnem primeru v teamu zastopana vsaka od vlog in zato je v manjših teamih nujno, da posameznik pokriva več vlog. Tako sta recimo izvajalec in dovrševalec v glavnem zadolžena za izvajanje in pravočasno dokončanje nalog. Nadalje imata oba koordinator in oblikovalec

take sposobnosti, da bi lahko team vodila, čeprav je koordinator bolj umirjen in sposoben dosežati konsenz med člani teama, oblikovalec pa je boljši v kritičnih trenutkih, kjer se je potrebno hitro in pravilno odločati.

4.2.4. OPREDELITEV CILJEV TEAMA

Team nastane zaradi nekega namena oziroma cilja, ki naj bi ga dosegel. Cilj so rezultati dela, ki jih je treba doseči. Vprašati se moramo, kaj vse obsega jasen cilj? Jasen cilj zajema (Maddux, 1992, str. 42):

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

Določitev jasnih ciljev je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega teama. Člani teama morajo prediskutirati in sprejeti cilj, zaradi katerega so se sploh zbrali in oblikovali team. Dobro je, da so cilji čimprej postavljeni v fazi oblikovanja teama, tako dosežemo, da se člani teama identificirajo s cilji. Pomembno je, da se cilje postavlja sporazumno in da je vsem članom teama jasno, kaj mora team narediti, da bo cilje dosegel. Cilji teama morajo biti postavljeni tako, da motivirajo člane teama. Ne smejo biti postavljeni ne previsoko ne prenizko. Prenizko postavljeni cilji niso prava vzpodbuda za člane teama, kajti te cilje lahko doseže vsak.

Kljub temu, da jasno postavimo cilje, pa velikokrat prihaja do razhajanja med individualnimi cilji posameznih članov in skupnimi cilji teama. Zaradi tega je treba upoštevati razlike med željami posameznikov in željami teama kot celote. To pa je lastnost, ki jo ima učinkovit team, da zmanjša na minimum razlike med cilji posameznih članov in cilje teama.

Jasno postavljeni cilji nam omogočajo, da določimo naloge, ki jih morajo opraviti posamezni člani teama za dosego teh ciljev. Določitev nalog za doseganje ciljev pa omogoča tudi, da opredelimo znanja, sposobnosti in veščine, ki jih morajo imeti člani teama za dosego zadanih ciljev. Če si team ne postavi jasnih ciljev takoj na začetku delovanja, sploh ne more začeti z delom, ker člani sploh ne vedo, kaj delati. Torej, postavitve jasnih ciljev je prva in pomembna naloga, ki jo team mora opraviti.

4.2.5. KOHEZIVNOST – POVEZANOST ČLANOV TEAMA

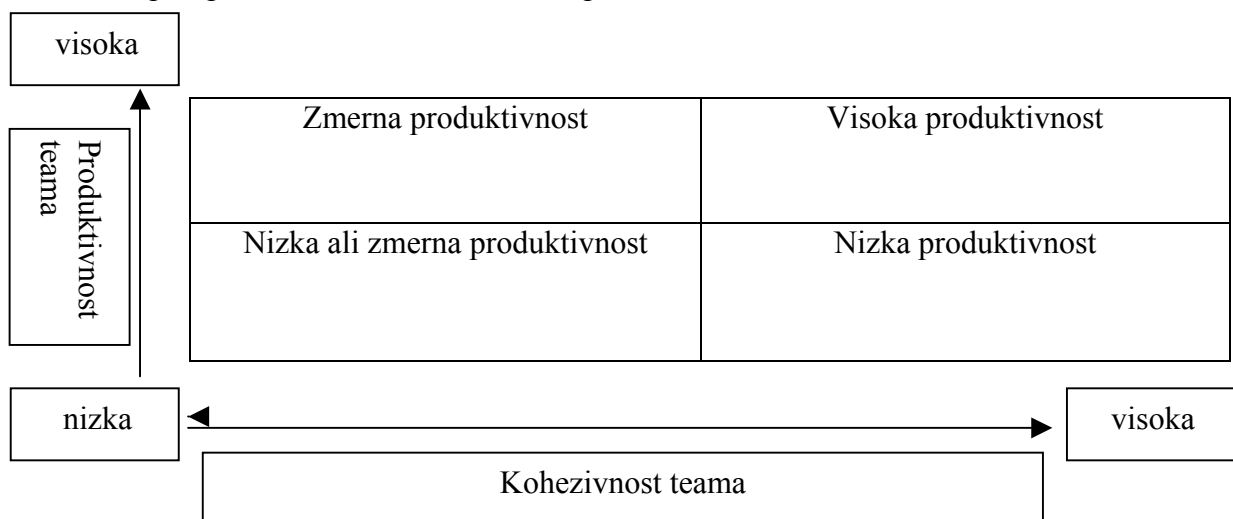
Kohezivnost članov teama pomeni težnjo članov teama, da so združeni pri doseganju teamskih ciljev, in njihovo željo, da ostanejo skupaj v teamu (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 441). Člani zelo kohezivnega teama so zelo predani teamskemu delu, trdo delajo in so ponosni, ko se pokaže, da je team uspel nekaj doseči. Ravno nasprotno je s člani

nekohezivnega teama, ki teamu ne posvečajo preveč pozornosti. Sinergija je stanje, v katerem celota presega vsoto posameznih delov. Člani teama, ki so osredotočeni na nalogo in na cilj, ki ga morajo doseči, so sinergični (Covey, 2000, str. 38).

Vprašanje je, s katerimi prijemi doseči, da bi bila kohezivnost med člani teama čim večja in posledično, da bi bil team uspešen. Gotovo je pomemben dejavnik, ki vpliva na kohezivnost teama ta, da se člani teama družijo, medsebojno spoznavajo in komunicirajo. Na ta način se bodo bolje poznali in bolj bodo med seboj povezani. Močno povečuje kohezivnost teama skupno delo na določenem problemu. Kot skupno delo mislim to, da team dela skupaj v istem okolju. Obstajajo teami, ki so sestavljeni iz članov iz različnih okolij oziroma različnih držav. Člani pa delujejo vsak v svojem okolju, med katerimi je velika razdalja. Razumljivo je, da je povezanost med člani v takih teamih nemogoča. Skupna stališča, vrednote in osebne značilnosti so naslednji dejavnik, ki vpliva na kohezivnost. V bolj raznolikih teamih je naloga vodje teama, da ugotovi podobnosti in spodbuja podobnosti med člani teama. Najbolj vpliva na kohezivnost v teamu skupen in jasen cilj, s katerim se identificirajo vsi člani teama. Na ta način dosežemo, da imajo vsi člani teama isto željo in s tem ne bodo delovali eden proti drugemu, ampak povezano. Team, ki se sooča z veliko konkurenco od zunaj, deluje veliko bolj povezano. Cilj vseh članov teama je premagati konkurenco in to jih zelo povezuje, kajti hočejo biti boljši od konkurence. Po drugi strani pa konkurenca znotraj teama razbija povezanost med člani. Na tak način delujejo v nasprotju znotraj teama.

Nekateri avtorji (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1994, str. 443) ugotavljajo, da obstaja pozitivna korelacija med produktivnostjo teama in povezanostjo med njegovimi člani. Obenem so v bolj kohezivnih teamih boljše povezave med člani, boljša komunikacija, lažje se vpliva na člane, člani teama so bolj zadovoljni in učinkoviti.

Slika 1: Vpliv povezanosti članov teama na produktivnost teama



Vir: Gatewood, Taylor, Ferrell, 1994, str. 443

Slika 1 kaže odnos med kohezivnostjo teama in produktivnostjo. Najbolj produktivni so teami, ki so visoko kohezivni in imajo visoko postavljene norme izvedbe. Člani se strinjajo z visoko postavljenimi cilji in njihova kohezivnost jim je pri tem v pomoč. Teami z visoko postavljenimi cilji in z nizko kohezivnostjo so zmerno produktivni. Vzrok temu je, da vsak član stremi k doseganju lastnega cilja, ne deluje kot team. Nadalje so teami, ki so visoko kohezivni in imajo nizko postavljene cilje. Taki teami si postavijo nizke cilje, s katerimi se seveda strinjajo. Naloga vodje teama je dvigniti te cilje, to pa najlažje doseže z denarnimi nagradami.

Videli smo, da je kohezivnost teama naslednji dejavnik, ki vpliva na oblikovanje uspešnega teama. Naloga vodje v tem primeru je, da spodbuja kohezivnost med člani teama. Jasno je namreč, da so bolj kohezivni teami tudi bolj uspešni.

4.3. DINAMIKA V TEAMU

V tej točki bom analiziral, kaj se v teamu dogaja, ko opredelimo vrsto teama, velikost teama, postavimo cilje teamu, določimo norme obnašanja, izberemo člane teama z njihovimi vlogami in sestavimo team. Dinamika teama pomeni nek skupek dogodkov, ki se odvijajo znotraj teama med člani. Pokazal bom, kako člani v teamu med seboj komunicirajo, kako jih je treba motivirati in kaj narediti, če med njimi pride do konfliktnih situacij. Končno pa bom prikazal, kako je z vodenjem teama. Vsi ti dejavniki so poleg ostalih že prikazanih zelo pomembni pri oblikovanju uspešnega teama.

4.3.1. KOMUNIKACIJA V TEAMU

Komuniciranje oziroma izmenjava informacij je bistvenega pomena oziroma temeljni pogoj pri teamskem delu. Komuniciranje je lahko enosmerno, to sestoji iz pošiljatelja, sporočila in prejemnika, ki mu je to sporočilo namenjeno. Poznamo tudi dvosmerno komuniciranje, ki sestoji iz pošiljatelja, sporočila, ki ga določeni posredniki prenašajo in oblikujejo, prejemnik to sporočilo prejme, ga dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom.

Johnson ugotavlja, da mora ravnatelj redno komunicirati s člani teama. Ta komunikacija pa se nanaša na (Johnson, 1994, str. 65):

- delo v teamu in z njim povezane probleme,
- povratne informacije in rezultate dela,
- celovito vzdušje v teamu in težave, ki nastajajo.

Komunikacija v teamu omogoči posameznim članom, da spoznajo mnenja in izkušnje drugih članov. Pomaga pri analiziranju problemov, usklajevanju mnenj posameznih članov,

sprejemanju odločitev in na ta način pripelje do skupnega cilja teama. V trenutku, ko je komunikacija v teamu ogrožena, je ogrožen tudi sam obstoj teama.

Poznamo tudi več načinov, kako člani teama med seboj komunicirajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 228):

- ustno komuniciranje je najbolj pogosto. Glavne prednosti so hitrost sporočanja, natančnost in neposrednost. Slabost tega načina komuniciranja je v tem, da se sporočila lahko skazi, če gre preko več oseb,
- pisno komuniciranje je natančnejše in trajnejše kot ustno, saj ostane zapisano. Slabost je v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega reagiranja. Pomembna sporočila je priporočljivo dati najprej v pisni obliki in jih potem še razložiti,
- nebesedno komuniciranje, to je govorica telesa. Ta sporočila so neposredna, zelo natančna in hitra. Člani teama spoznajo bistveno več sporočil iz govorice telesa in intonacije glasu kot iz dejanske vsebine sporočila,
- elektronsko komuniciranje je zelo hitro, natančno in preko njega lahko prenašamo velik obseg informacij. Slabost je v tem, da je brezosebno.

Pri teamskem delu je gotovo najbolj uporabljeno ustno komuniciranje med posameznimi člani. Pomembno vlogo pa seveda odigra tudi nebesedno komuniciranje ali govorica telesa.

Obstajajo tudi problemi, ki onemogočajo komuniciranje v teamu. Ti problemi so pogosto odslikava težav, ki obstajajo med člani teama. Če te težave obstajajo med člani teama, jih je treba rešiti in tako preseči ovire pri komuniciranju (Možina, 1994, str. 91). *Problem zaupanja* med člani teama je lahko velika ovira pri komuniciranju med njimi. Jasno je namreč, da člani težko komunicirajo med seboj, če si ne zaupajo. Naslednji je *problem medsebojne odvisnosti*. Člani teama, ki imajo skupne cilje in iste vrednote, lažje med seboj komunicirajo in lažje sprejmejo nasvet od ostalih članov v teamu. Obstaja tudi *problem dajanja priznanja*. Težko je komunicirati z nekom, ki ti nikoli ne izkaže ustreznega priznanja za nek prispevek. Zadnji je *problem soglasja v organizaciji*. Komunikacija med člani teama je dobra, če obstoji soglasje glede delovnih nalog, statusa in odnosov v teamu.

V zvezi z komuniciranjem v teamu je treba omeniti še komunikacijska razmerja oziroma komunikacijske mreže. V osnovi moramo ločiti dve komunikacijski mreži; centralizirano oziroma hierarhično in decentralizirano oziroma nehierarhično. Poglejmo bistvene razlike med njimi. V centralizirane mreže spadajo veriga, ipsilon in kolo. V teh oblikah sta hitrost in natančnost komuniciranja velika, vloga vodje pa je zelo poudarjena. Sodelovanje ostalih članov v teamu je praktično zanemarljivo. Tipični decentralizirani mreži pa sta krog oziroma prstan in vsi kanali. Pri te je pred sprejetjem odločitve veliko komuniciranja in usklajevanja. Vključuje veliko sodelovanja in vloga vodje ni izrazita. Decentralizirane mreže, predvsem vsi kanali, so priporočljive pri teamskem delu.

Centralizirane komunikacijske mreže, naj bi bile bolj primerne za reševanje preprostih problemov. Decentralizirane komunikacijske mreže počasneje rešujejo preproste probleme, saj informacija potuje od člana do člana in vsak izrazi lastno mnenje. Bolj primerne so decentralizirane mreže za reševanje kompleksnih problemov, kjer je potrebnih več različnih znanj in več komunikacije med člani. V današnjem okolju, kjer so problemi vse bolj kompleksni, je pomembno in potrebno sodelovanje vseh članov teama za rešitev problema in doseg želenega cilja. V ta namen je za teamsko delo nujno potrebna decentralizirana komunikacijska mreža.

Maddux je v svoji raziskavi (Maddux, 1992, str. 55), ki jo je izvedel, ugotovil medsebojno zvezo med komunikacijo in:

- izboljšano storilnostjo,
- boljšim reševanjem problemov,
- zmanjšanjem nepravilnosti,
- inovacijami in postopki dela,
- boljšimi odnosi pri delu,
- večjim osebnim zadovoljstvom.

Za konec lahko ugotovimo, da je komuniciranje temelj za delovanje vsakega teama in da je komunikacija nosilec vseh socialnih dogajanj. Komunikacija poteka v vseh fazah pri teamskem delu, na začetku, ko team nastaja, in na koncu, ko team doseže cilj in preneha obstajati. Lahko bi rekli, da je komuniciranje proces, ki teče neprekinjeno skozi cel življenjski cikel teama.

4.3.2. MOTIVACIJA V TEAMU

Ko govorimo o motiviranju članov teama, se moramo najprej vprašati, zakaj člani teama sploh delajo? Člani teama delajo zato, da zadovoljijo svoje potrebe in potrebe svojih bližnjih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Torej iz tega sledi, da je motivacija nek proces zbujanja potreb ali zavesti po potrebi v človeku ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za zadovoljitev teh potreb.

Človek ne dela brez nekega vzroka. Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok oziroma potreba in cilj, ki ga želi z delom doseči. Potreba in cilj vsake aktivnosti sta v interakcijskem odnosu, ki pogojuje motivacijski splet. Pod pojmom motivacijski splet razumemo vse, kar nas vodi k neki aktivnosti oziroma delu (Možina, 1994, str. 167).

Posamezni člani teama delajo iz različnih razlogov. Kar je pomembno za enega člana teama, mogoče nima nobenega pomena za drugega. Vsak član ima svoje motive, da deluje v teamu. 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 team kot celoto, ne pa samo posameznih članov. Motiviran team dosega cilje hitreje in deluje z večjim zadovoljstvom.

Kaj pa motivira vodjo teama? Motivira ga pripadnost delu in teamu, prijateljski odnosi v teamu, sodelovanje pri reševanju problemov ostalih članov teama, odprtost do idej drugih članov, to, da deluje v teamu, ki ima enotna načela pri delovanju, da spodbuja socialne stike med člani teama in da ima z ostalimi člani sodelujoče odnose (Ambrož, Mihalič, 1998, str. 138).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo člani teama visoko notranje motivirani za delo (Možina, 1994, str. 171):

- člani teama morajo poznati rezultate svojega dela,
- osebno morajo biti odgovorni za rezultate dela,
- morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Torej, če hočemo oblikovati uspešen team, moramo te tri pogoje izpolniti.

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

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

Vsi ti dejavniki omogočajo, da so člani teama motivirani pri svojem delu in tako prispevajo k uspešnem delovanju teama. Naloga vodje teama je, da ostalim članom teama omogoči pogoje za delo, ki jih zahtevajo ti dejavniki.

Obstajata dva vidika neposredne motivacije, ki ju lahko uporablja vodja teama, to sta: pohvala in kritika ali graja. Večina ljudi raje sliši pohvale kot graje. Vodja pa mora upoštevati nekatere vidike, da bo pohvala delovala spodbudno na delo članov teama, to so naslednji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- pohvala mora biti od vodje, ki natančno pozna delo člana v skupini,
- pohvalo zasluži nek dosežek člana, ne pa član sam,
- pohvalo se praviloma izreče na štiri oči,
- pohvala sledi neposredno obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Popolnoma enake vidike mora vodja upoštevati, ko članom teama izreka graje.

S pohvalo in kritiko člani teama spoznajo, kaj vodja teama od njih pričakuje. Dobijo neka merila, s katerimi jih ocenjujejo. Člani teama se učijo tako, da ponavljajo oblike obnašanja, ki jim prinašajo pohvale, in opustijo obnašanje, ki jim prinaša graje. Z zadovoljevanjem potrebe po pohvali vodja vpliva na aktivnost članov teama, kritika pa aktivnost zadrži.

Kazen je mogoče uporabiti na dva načina. Pri prvem se kot odgovor na določeno vrsto vedenja uporabi nezaželena oziroma negativna posledica, pri drugem pa se prekliče pozitivna oziroma zelena posledica (Treven, 1998, str. 91).

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

4.3.3. KONFLIKTI V TEAMU

Konflikti so neizogibni v teamu, kjer so člani z različnimi nalogami, željami in stališči (Tjosvold, 1991, str. 33). Konflikti nastanejo zaradi razlik v ciljnih posameznikov, razlik v statusu in moči v teamu, osebnosti posameznih članov, razlik v vrednotah in stališčih itd. Tradicionalen pogled na konflikte je, da so nekaj nezaželenega, negativnega in da se jih moramo izogibati in preprečevati. Vendar tak pogled na konflikte ni pravi. Konflikti so neizbežni in vsakdanji v teamu ali organizaciji.

Konflikt postane nezdrav, če se izogibamo njegovemu reševanju. Na tak način se v teamu razvijejo nasprotovanja med člani, prekine se komunikacija in pride do sovraštva med člani. Team se razdeli, storilnost teama zelo pade. Tako škodo je zelo težko popraviti. Konflikt je lahko tudi zdrav, ko povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli in širijo prostor ustvarjalni domišljiji. Člane teama spodbudimo k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov (Maddux, 1992, str. 57).

Konflikti v teamu imajo lahko pozitivne in negativne posledice. Pozitivne posledice so, da konflikti vodijo k večji učinkovitosti, povezanosti, bolj smotrni povezavi med člani, ki so v konfliktu. Negativne posledice pa se kažejo v tratenju energije za zmago v konfliktu, zmanjšanju sposobnosti presoje in težavah pri usklajevanju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 220). Iz tega sledi, da konflikte delimo na:

- funkcionalne: ti povečujejo uspešnost teama,
- disfunkcionalne: ti preprečujejo doseganje postavljenih ciljev.

Obstajajo številni vzroki, ki pripeljejo do tega, da nastane konfliktna situacija. Vzroki za nastanek konfliktov v teamu so naslednji (Daft, 1991, str. 477):

- omejenost virov,
- nejasne pristojnosti,
- slabe komunikacije,
- neujemanje osebnosti,
- razlike v statusu in moči,
- razlike v ciljih in nagradah.

Omejenost virov: pod viri lahko razumemo denar ali informacije. Ko člani teama dosegajo cilje, si skušajo tudi povečati te vire, kar jih lahko privede v konflikt. Do konflikta pripelje tudi to, da morajo člani teama tekmovati za te vire.

Nejasnost pristojnosti: člani teama se znajdejo v situaciji, ko ne vedo, kje so njihove meje dela, kaj lahko naredijo in česa ne smejo. Za vsakega člana teama je potrebno definirati kaj je njegovo delo in kake so njegove pristojnosti, drugače med člani prihaja do konfliktnih situacij.

Slaba komunikacija: o komunikaciji v teamu sem veliko povedal v točki 4.3.1. Vzrok konfliktov v teamu je tudi v napačnem medsebojnem razumevanju članov teama oziroma v slabi komunikaciji.

Neujemanje osebnosti: to je v teamu zelo nevaren pojav. Nekateri člani teama se nikakor ne ujamejo z drugimi. To je zaradi osebnostnih razlik, razlik v stališčih, vrednotah in pogledih na različne situacije.

Razlike v statusu in moči: to se pojavi, če ima nek član teama večji vpliv na sprejemanje odločitev kot ostali člani. Zaradi tega pride do konflikta, ker si skušajo ostali člani priboriti podoben vpliv oziroma status.

Razlike v ciljih in nagradah: posamezni člani teama si postavijo v ospredje lastne cilje, ki niso v skladu z ciljem teama. Zaradi tega prihaja med člani teama do konfliktov. Pomembno je, da ima team skupen in jasen cilj in posledično tudi skupen sistem nagrajevanja.

Kot smo videli, so konflikti v teamu neizbežni. Zaradi tega je dobro, če poznamo tehnike obvladovanja oziroma razreševanja konfliktov. Te tehnike so različne, v osnovi pa razlikujemo dva temeljna pristopa (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 223-225):

- klasični način – avtoritativno poseganje v konflikt,
- kreativno iskanje rešitve konflikta.

Poglejmo si najprej, kako rešujemo konflikte s pomočjo klasičnega načina, ki zajema naslednje tehnike: soočenje, avtoritativno razsojanje, zamenjava članov in organizacijske spremembe.

Soočenje: nasprotujoča člana v teamu se sestaneta in poskušata preko analiziranja konflikta poiskati rešitev. Vodja teama nastopi kot povezovalc ali vodja tega soočenja.

Avtoritativno razsojanje: vodja teama sprejme na osnovi informacij o konfliktu neko razsodbo, ki predstavlja dokončen sklep. To je manj učinkovit način reševanja konflikta. Konflikt se sicer hitro razreši, vendar pa ta način ne odpravi vzrokov konflikta.

Zamenjava članov teama: to je skrajna možnost. Ko so izčrpane vse druge oblike za reševanje nastalega konflikta.

Organizacijske spremembe: s to tehniko vodja teama poskuša za posamezne člane teama natančneje opredeliti zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in podobno.

Kreativno iskanje rešitve konflikta pa zajema naslednje tehnike: komuniciranje, pomiritev in osredotočenost na skupni problem.

Komuniciranje: s pomočjo usmerjanja informacij v formalne komunikacijske tokove teama lahko vodja teama prepreči veliko konfliktov. Vemo namreč, da je pravočasna informacija dobra za preprečevanje negotovih situacij.

Pomiritev: to je tehnika, ki izpostavlja skupne vezi članov teama, ki so v konfliktu. Ta proces pomiritve vodi oseba, ki uživa zaupanje obeh v konflikt vpletenih članov. Vendar pomiritev ne rešuje konflikta dokončno, ampak ga samo začasno odstrani.

Osredotočenost na skupni problem: tu analiziramo konfliktni položaj in poskušamo poiskati temeljni vzrok konflikta. Ta vzrok pa poskušamo povezati z skupnim problemom celega teama in na ta način odvrniti pozornost članov od konflikta. To je zahtevna oblika reševanja konflikta, kajti sprte strani lahko takšen pristop čutijo kot izigravanje in niso pripravljene sodelovati pri razrešitvi konflikta.

Pri razreševanju konfliktov v teamu je najpomembnejše, da imata obe strani, ki sta v konfliktu, občutek, da sta z razrešitvijo konflikta več pridobili kot žrtvovali, ne glede na to, kakšna tehnika za razreševanje konfliktov je bila uporabljena. Za konec točke o konfliktih v teamu si pogledajmo še, na kakšne načine člani teama lahko reagirajo, ko se znajdejo v konfliktni situaciji. Nekateri člani se skušajo konfliktu izogniti, drugi spet vztrajajo pri svojem in hočejo v konfliktu prevladati. Popustljivi člani se prilagodijo zahtevam ostalih, spet drugi so pripravljene na kompromis.

Poznamo pet načinov oziroma stilov obvladovanja konfliktov (Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 444):

Prevladanje: to želijo doseči člani teama, ki na vsak način želijo vsiliti lastno mnenje in prevladati v teamu. Občutki drugih članov teama jih ne zanimajo.

Izogibanje: to je značilno za člane, ki niso zainteresirani ne za doseganje lastnih ciljev ne ciljev teama. Raje kot sooči se s konfliktom, se mu izogiba.

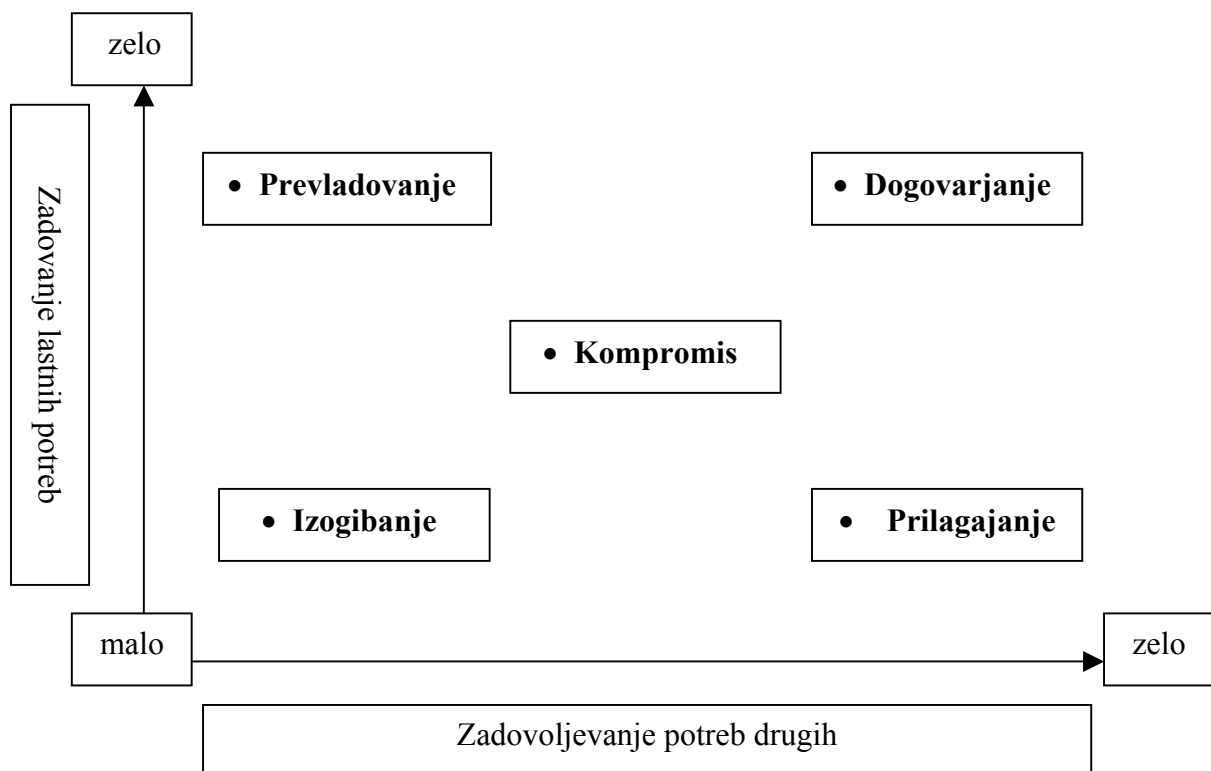
Prilagajanje: taki člani teama se prilagodijo mnenjem drugih članov in ne vztrajajo pri svojem. Tak pristop je dober, kadar so odnosi v teamu pomembnejši kot želje posameznih članov.

Kompromis: člani teama, ki so v konfliktu, se odrečejo nekaterim svojim željam, da dosežejo sporazum in vsaj delno dosežejo željeno.

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 teama upoštevajo lastne cilje, cilje drugih članov in seveda, kar je najpomembnejše, skupen cilj, zaradi katerega je team sploh nastal. Pomembno je, da se člani s konfliktom soočijo in rešijo, na 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.

Slika 2 : Stili obvladovanja konfliktov



Vir: Gatewood, Taylor, Ferrell, 1995, str. 444.

4.3.4. VODENJE V TEAMU

Vodenje je vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Skladno s to definicijo nekateri pravijo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje podrejenih. Uspešen vodja sodeluje s člani teama v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje zelenih ciljev (Možina, 1994, str. 525).

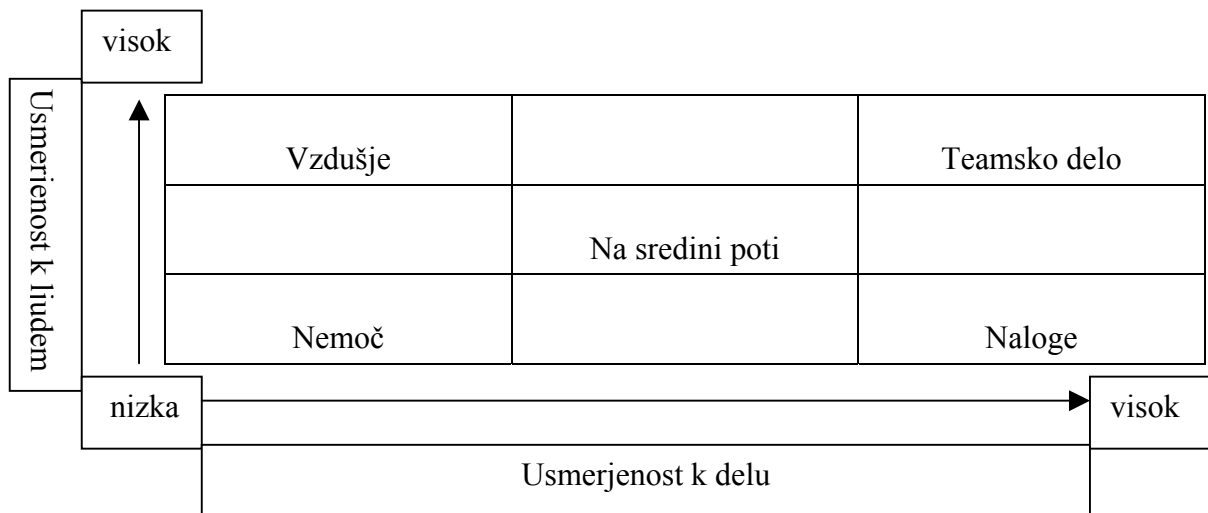
Kaj naredi uspešnega vodjo, je zelo kompleksno in zapleteno vprašanje. Prvotni modeli in pristopi so uspešnost vodje istovetili z osebnimi značilnostmi. Ti modeli so domnevali, da so

osebne, socialne in fizične značilnosti dovolj za dobrega vodjo, vendar so kmalu ugotovili, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo razmeroma ohlapna.

Temeljna delitev pri vodenju je na vodenje usmerjeno v delo, na drugi strani pa na vodenje usmerjeno v zadovoljstvo delavcev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 202), kar prikazujejo vedenjski modeli vodenja. Prvi način pravi, da je treba delo opraviti ne glede na počutje delavcev. Vodja nenehno nekaj ukazuje, zahteva in če je treba, tudi kaznuje. Natančno je določeno, kaj kdo dela, kako mora narediti in do kdaj mora narediti. Delo je smotrno razdeljeno, komuniciranje je strogo omejeno. Lastne iniciative in odločanja delavcev praktično ni. Pri drugem načinu vodenja pa je vodenje usmerjeno v zadovoljstvo ljudi in skrbi za njihov razvoj. Komuniciranje je odprto in delo temelji na medsebojnem zaupanju. Spodbuja se občutek pripadnosti delu oziroma kolektivu, v katerem člani delajo. Tak stil vodenja se uporablja pri teamskem delu.

Glede na to, koliko je vodja teama usmerjen v delo oziroma v zadovoljstvo delavcev, prikazuje model mrežnega vodenja pet različnih vrst vodenja.

Slika 3: Model mrežnega vodenja



Vir: Možina, 1994, str. 534

Nemoč: nizka usmerjenost v delo in nizka usmerjenost v ljudi. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja, ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka je nemočen in s tem seveda neuspešen.

Vzdušje: visoka usmerjenost k ljudem in nizka usmerjenost v delo. Vzdušje v takem teamu je prijetno, vendar pa naloge niso uspešno opravljene.

Naloge: visoka usmerjenost v delo in nizka usmerjenost k ljudem. Vodja zanemarja osebne želje in potrebe članov teama ter sili člane k doseganju načrtovanih ciljev.

Na sredini poti: srednja usmerjenost v delo in k ljudem. To je neka srednja pot, kjer se vodja teama odloči za uravnoteženo stanje med potrebami članov in zahtevami po opravljanju delovnih nalog.

Teamsko delo: visoka usmerjenost v delo in k ljudem. Vodja oblikuje team ljudi, ki so med seboj povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medsebojni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih.

Zavedati se moramo, da idealnega modela ni in da bo vedno obstajala razlika med zahtevami delovnih nalog ter željami in ambicijami posameznih članov. Zato so se pojavili situacijski modeli vodenja, ki pravijo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja.

Temeljna teza situacijskega modela vodenja pravi, da ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str, 204). To pomeni, da moramo vodenje prilagoditi: obstoječemu položaju, zapletenosti delovnih nalog, značilnostim članov v teamu, njihovim potrebam in značilnostim vodje samega.

Glavna naloga vodje je vplivanje na vedenje in delovanje članov in tako usmerjanje članov teama 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.

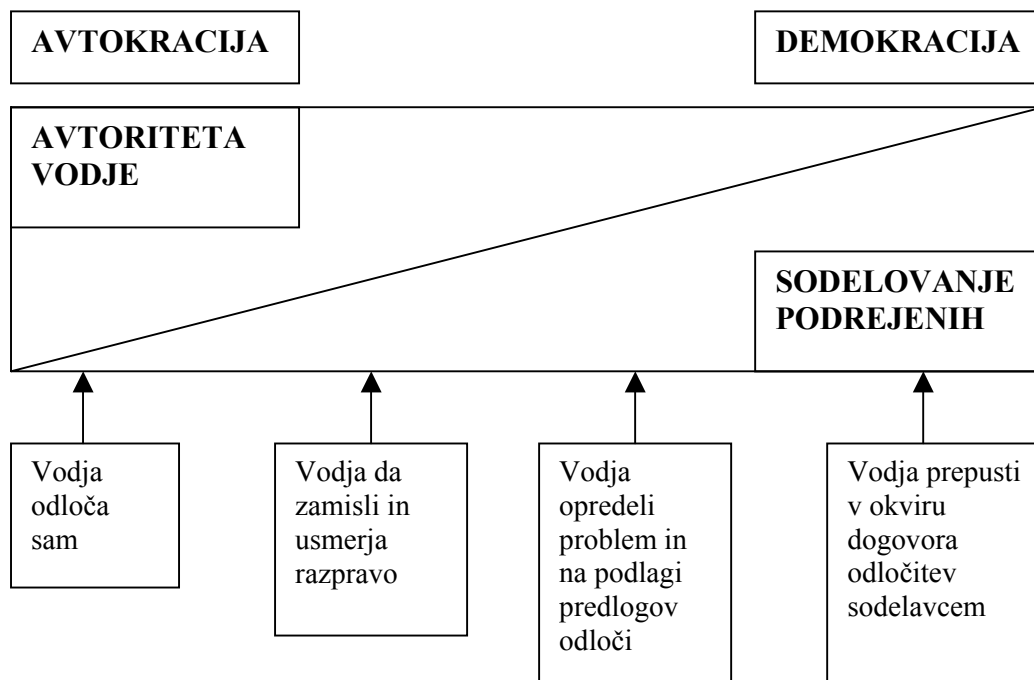
V osnovi razlikujemo dva stila vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206-207):

- avtorski stil vodenja,
- participativni stil vodenja.

Pri avtoritativnem 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 ukazanega, 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 teame. Kakšen stil vodenja bomo uporabili, je odvisno od situacije, zato tudi govorimo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja. V zvezi s tem sta Tannenbaum in Schmidt oblikovala svoj model, znan kot avtokratično – demokratični kontinuum (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205).

Slika 4: Kontinuum avtokratično – demokratičnega vodenja



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205

Avtokratični je vase usmerjen vodja, ki o vsem odloča sam in se ne posvetuje z sodelavci. Demokratičen vodja vse odločitve sprejme skupaj s sodelavci. To je značilno za team. Med obema skrajnostima je vrsta vmesnih možnosti vodenja.

Videli smo, da je vodenje zelo pomembno, če govorimo o učinkovitosti teama. Ne zadošča samo en tip, način vodenja. Uspešen vodja je tisti, ki upošteva razsežnosti delovnih situacij in članov, s katerimi sodeluje. Vodja, ki vodi svoj team na osnovi groženj, sankcij in strahu, je šibak človek, ki se boji konfrontacije, vendar tudi vodja, ki se cedi od ljubeznivosti in treplja vsakega po ramenih, ne naredi dosti.

Učinkovit vodja je tisti, ki goji zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev v teamu, ki v čim večji meri delegira naloge in opravila in ki si vzame dovolj časa za usposabljanje in promoviranje članov. Pri tem skrbno tehtta med zahtevami delovne situacije in možnostmi ter interesi članov, to pomeni, da sodelavcev ne izpostavlja po nepotrebnem tveganju oziroma možnemu neuspehu (Možina, 1994, str. 21).

Teamsko delo temelji in podpira skupno reševanje problemov in sprejemanje odločitev, zato besede šef v teamskem delu ne poznajo. Šefi ukazujejo podrejenim, kaj morajo delati in kako in to ne sodi k teamskemu delu (Woods, 1997, str. 69).

Strokovna pomoč je pravzaprav osnovna naloga vodje, njegova stalna naloga je, da pregleduje možnosti razvoja posameznikov. Po tem kriteriju bi moral biti ocenjevan in nagrajen. Dejali bi, da je uspešen vodja tisti, ki uporablja delegiranje kot orodje za razvoj posameznikov, se jasno zaveda ciljev, ki jih želi doseči, je pripravljen strokovno in drugače pomagati, zaupa sposobnosti članov, ima osebno moč za vzdrževanje integritete teama, vzpodbuja k napredku in je sposoben vživljati se v razne naloge, situacije ter ustvarjati ugodno delovno in medosebno vzdušje (Možina, 1994, str. 21-22).

5. PREDNOSTI IN SLABOSTI TEAMSKEGA DELA

Iz vsega doslej povedanega vidimo, da se organizacije poslužujejo teamskega načina dela, predvsem da bi bolj kvalitetno in učinkovito rešili nek problem. Ta problem pa je kompleksen in zato zahteva različna znanja in sposobnosti, da ga uspešno rešimo. Prav zaradi tega organizacije oblikujejo team, v katerem so ljudje z različnimi znanji in veščinami. Teamsko delo, kot smo videli, je zelo učinkovito in ima veliko prednosti pri razreševanju problemov. Ne smemo pa pozabiti tudi na slabosti teamskega načina dela. Tisti, ki oblikujejo team, morajo biti pozorni predvsem na slednje. Poglejmo si najprej prednosti teamskega dela (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166; Treven, 1998, str. 141-142).

- **vključujejo različna znanja in sposobnosti:** v team so vključeni člani, ki imajo različna znanja, sposobnosti in bogate izkušnje. To je zelo pomembno pri reševanju problemov. Vsak član lahko prispeva nove ideje, mnenja in predloge, ki vodijo do rešitve problema,
- **aktivira se celotni ustvarjalni potencial posameznika:** človek, ki je član teama, dela bolj učinkovito in ustvarjalno kot človek, ki deluje samostojno. Biti član teama je stimulativen in hkrati odgovorna naloga za posameznika,
- **medsebojno izravnava prednosti in pomankljivosti posameznika:** v teamu si člani med seboj pomagajo in do izraza pridejo najboljše lastnosti posameznih članov. Vsak prispeva tisto, v čemur je najboljši,
- **vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev:** v teamu se dobijo strokovnjaki z različnih področij in med njimi je veliko komunikacije. O vsakem problemu odkrito diskutirajo, pride do nasprotovanj in konfliktov, vendar, ko je odločitev sprejeta, je kakovostna,
- **izboljšajo komunikacijske poti:** med člani teama poteka odprta in sproščena komunikacija. To je bistveno za uspeh teama, kajti člani morajo razumeti stališča, mnenja in nasprotovanja ostalih članov,
- **povečujejo fleksibilnost podjetja:** kot vemo, so člani teama sposobni menjati delo drug z drugim. Na ta način lahko posameznega člana premestimo k opravljanju druge naloge. To povečuje fleksibilnost delovanja teama,
- **boljša organizacija:** v teamu se delovni proces razvije do precej višje ravni kot pri klasičnem konceptu poslovnega organiziranja,

- **motivacija:** z delovanjem v teamu člani uspešno zadovoljujejo svoje osebne in skupne potrebe. Zato so zadovoljni kot člani teama in hkrati motivirani za druge naloge.

Obstajajo tudi slabosti v zvezi s teamskim delom. Najpomembnejše so naslednje:

- **visoki stroški uvajanja:** to pomeni, da ima organizacija, ki želi uvesti teamski način dela, določene stroške. Ti stroški zajemajo predvsem, izobraževanje in vaje oziroma trening članov, ki bodo kasneje sodelovali v teamu,
- **velika izguba časa:** kot vemo, je potrebno veliko časa, preden se team sploh oblikuje. Ko je team oblikovan, pa porabi veliko časa za sprejemanje odločitev, kajti v teamu poteka dolga izmenjava mnenj. To je za kvaliteto odločitve sicer dobro, vendar team porabi bistveno več časa za sprejem neke rešitve,
- **nejasna razmejitev odgovornosti:** med člani teama odgovornosti in pristojnosti niso vedno jasno definirane. To povzroča konflikte in probleme med člani. Posledično to pomeni, da team slabše dela,
- **osamosvojitve teamov in odtujitev od problemov:** velikokrat se zgodi, da se team v organizaciji odtuji od problema, ki ga mora rešiti in zaradi katerega je pravzaprav nastal. Team se tako ukvarja sam s seboj in se na nek način osamosvoji od organizacije, v kateri deluje,
- **neupoštevanje individualizma:** velika napaka bi bila, če bi v teamu skušali poteptati interese in želje posameznih članov. Prav to se včasih dogaja. Normalno in prav je, da ima team skupen cilj, vendar za dosego tega cilja delajo posamezni člani. Zaradi tega moramo oblikovati tak team, kjer ima vsak član visoko stopnjo individualnosti, hkrati pa so člani povezani za dosego skupnega cilja.

Te slabosti v zvezi s teamskim delom se pojavljajo, če se organizacija, ki oblikuje team, ne drži nekaterih bistvenih pravil pri oblikovanju teama. Seveda se nekaterim slabostim teamskega dela ne da izogniti. Te so na primer visoki stroški uvajanja in velika izguba časa za oblikovanje teama. To je seveda nujno, ko se odločimo za teamsko delo. Obstajajo stroški, da team oblikujemo, člane naučimo, kar morajo vedeti, da lahko začnejo z delom. Brez tega team ne more začeti z delom. Narava teama pa je taka, da porabi veliko časa za usklajevanje različnih mnenj. To je po eni strani prednost teamskega dela, saj tako izmenjava in usklajevanje mnenj privede do bolj kvalitetnih odločitev. Tako usklajevanje mnenj pa terja svoj davek in to je čas, ki ga team porabi za oblikovanje enotnega mnenja.

6. UČENJE IN USPOSABLJANJE ZA TEAMSKO DELO

Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa bolje opravljal svoje delo (Lipičnik, 1998, str. 112).

Učenje vpliva na vedenje človeka v vseh njegovih življenjskih fazah. Človek se namreč začne učiti že med otroštvom in od tedaj se uči nepretrgoma v vseh življenjskih okoliščinah. Učenje torej ni dejavnost, ki poteka samo v šoli oziroma fakulteti ampak traja nepretrgoma celo življenje (Treven, 1998, str. 86).

Določeni ljudje so z njihovimi osebnostnimi značilnostmi primernejši za določeno delo, nekateri za drugo. Ko govorimo o človekovi osebnosti, ne mislimo samo na njegovo privlačnost, pozitiven pogled na življenje, temveč upoštevamo celotni psihološki sistem, njegov razvoj od rojstva (Treven, 1998, str. 70). Ljudje, ki so samozavestni, komunikativni, umirjeni, čustveno uravnovešeni, inteligentni, znajo prisluhniti in imajo sposobnost integracije oziroma niso individualisti, imajo primernejše osebnostne značilnosti in so bolj primerni za delo v teamu kot tisti, ki teh osebnostnih značilnosti nimajo.

Vendar samo osebnostne značilnosti človeka niso dovolj za uspešno delo v teamu. Za uspešno teamsko delo je potrebno tudi učenje in usposabljanje za teamsko delo. To pa pridobimo v šoli oziroma na fakulteti ali pa v podjetju oziroma organizaciji, v kateri smo zaposleni.

Izobraževanje pojmuje kot formalno pridobivanje znanja na različnih šolah in fakulteti. Učenje vpliva na naše sposobnosti, spretnosti in motivacijo. Pomaga nam, da se prilagodimo okolju in na drugi strani vplivamo nanj. Učenje je zato za organizacijo zelo pomembno v fazi pridobivanja novih sposobnosti in znanj zaposlenih, ki jih bodo potrebovali pri delu.

Zaposleni v vseh organizacijah se morajo učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju (Treven, 1998, str. 93). V nestabilnem, hitro spreminjajočem se okolju je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča sprotno prilagajanje organizacije okolju.

Poglejmo, na kakšne načine v organizaciji zaposlene učijo in usposabljujejo za teamsko delo (<http://www.worktims.unt.edu/reports/anderson.html>):

- team sestavijo iz različnih članov, da zagotovijo pogled na nalogo z več vidikov. To prisili člane, da delajo tudi na področjih izven njihovega strokovnega znanja, na ta način se učijo,
- »preizkus moči« med več teami. Teame med seboj soočimo in jim izpostavimo nek problem, ki ga morajo rešiti. Na ta način se drug od drugega učijo,
- mentorski program, ideja je v tem, da starejši zaposleni usposablja in vzgaja mlajše kadre v organizaciji.

- izmenjava zaposlenih med podjetji. Tako si zaposleni pridobijo določene nove izkušnje izven njihovega strokovnega področja, z namenom, da tvorijo nove in boljše ideje,
- formalno izobraževanje. Zaposleni se zberejo na skupnem mestu, kjer poteka izobraževanje. To so razni izobraževalni seminarji, tečaji oziroma delavnice o teamskem delu.

Učinkovit učni proces mora razviti pri posamezniku interne vrednote in znanje za ekspertno delo. To ne pomeni, da bi moral vsakdo vedeti vse o vsem, da naj bi bil sposoben za delo na vseh ravneh organizacije. Toda vsakdo mora dobiti toliko in takšno znanje, da mu omogoča stalen osebni razvoj. Pri tem je zaželeno, da bi pridobivanje znanja na fakulteti in v podjetju imelo komulativen učinek, tako da bi omogočalo vsakemu posamezniku kvaliteten razvoj (Možina, 1996, str. 77).

V današnjem svetu, ki je vedno bolj konkurenčno naravnano, se vedno večji pomen pripisuje kvaliteti izobraževanja. Izboljšujejo in modernizirajo se metode študija, ki skušajo čim bolj razviti profesionalne sposobnosti študentov. Študentom je treba na čim bolj zanimiv način približati učno snov, da bi čim bolj razvili svoje sposobnosti.

Pred leti je v šolstvu prevladovalo mnenje, da morajo dijaki in študentje opravljati delo vsak zase, in ne v skupinah, da ne bi »prepisovali« od drugih. Njihovo delo je bilo individualno naravnano. Po zaključenem študiju pa so pri opravljanju svojega poklica bili prisiljeni delati v okviru teama. Univerza oziroma izobraževani program jih ni ustrezno pripravil. Niso jih naučili, kako delati v teamu.

Danes se izobraževalne institucije vedno bolj zavedajo, da je potrebno podpirati teamsko delo ter študente naučiti in pripraviti na ta način dela. Univerze, ki želijo izboljšati tehnike poučevanja in ocenjevanja, morajo pri svojem delu upoštevati teamski način dela.

Podal bom konkreten primer uvedbe teamskega dela, ki so ga izvedli med slušatelji šole za ekonomijo in finance na Curtin University of Technology. Študente so razporedili v teame, ki so šteli tri ali štiri člane. Pomembno je vedeti, da je predavatelj oblikoval teame in vanje vključil študente različnih ras in narodnosti, ki se pred tem niso poznali. Predhodne raziskave so nakazovale na to, da relativno majhni teami delujejo bolj učinkovito od večjih. Teamski način dela in učenja so začeli izvajati, da bi dosegli naslednje cilje: povezali študente različnih narodnosti in ras, naučili in seznanili študente o koristnosti teamskega dela, bolj učinkovito in praktično podajali in razumeli učno snov ter seveda naučili študente teamsko delati, kar bodo potrebovali v njihovi profesionalni karieri v podjetjih.

Študentje so v teamih delali poskusno en semester (<http://www.see-educoop.net/education.html>). Po koncu semestra so rešili anketni vprašalnik, ki jih je spraševal o mnenjih o teamskem načinu dela. Kar 2/3 (dve tretjini) študentov je podpiralo

oziroma bilo zadovoljnih s teamskim načinom dela. Nevtralnih je bilo 25 odstotkov študentov, to pomeni, da niso ne podpirali ne bili proti teamskemu načinu dela. Le 9 odstotkov študentov ni zaznalo koristi teamskega dela. Anketa nadalje kaže, da so študentje s teamskim delom izboljšali razumevanje učne snovi, dosegali boljše rezultate pri reševanju problemov in nalog. Na univerzi so dosegli večje sodelovanje in zanimanje študentov. S tem načinom dela so bili študenti bolj zadovoljni. Skratka, fakulteta je izboljšala sam učni proces.

Tudi v Sloveniji se na posameznih fakultetah zavedajo pomena teamskega načina dela s slušatelji. To kaže primer s Pedagoške fakultete v Ljubljani, kjer so študente smeri razredni pouk in smeri vzgojiteljev predšolskih otrok povezali v skupno vajo. Vaja je dve leti zapored pokazala izreden pomen konkretne izkušnje teamskega načrtovanja pri razblinjanju bojazni, negativnih pričakovanj in strahu pred neznanim. Pozitivni učinki vaje so se odražali tako na osebni ravni udeleženih študentov kot na ravni teamske dinamike.

V individualnih refleksijah so študentje samokritično opisali svojo konkretno izkušnjo procesa teamskega dela. Njihove vtise, ki so bili zelo skladni med seboj, bi lahko oblikovali v tri sklope. Pred in med konkretno izkušnjo s teamskim delom in po njej. Nekaj razlik v doživljanju vaje je bilo le pred konkretno izkušnjo teamskega dela, v ostalih dveh sklopih je zaslediti veliko skladnost med opisanim doživljanjem posameznikov.

Po predstavitvi vaje so se pri večini študentov pojavile začetne bojazni, odpori in zadrege v zvezi z teamskim delom. Študenti so izražali strah pred strokovnim tekmovanjem, nesprejemanjem idej, neenakovrednem položaju v teamu, nejasnostjo vlog, nestrpnostjo in željo po prevladovanju.

Med potekom teamskega dela je prišlo pri študentih do spremembe stališč in naravnosti. Skupen cilj jih je povezal, čas, ki so ga prebili skupaj, jih je zbližal, in začetne bojazni so izginile. Študenti obeh smeri so priznavali občutke medsebojnega osebnega in strokovnega sprejemanja ter priznavanja idej, različnih pogledov in pristopov. Poudarjali so pomembnost medsebojnega učenja in izmenjavanja spoznanj, spretnosti, idej, izkušenj, zaupanja, stališč in načinov razmišljanja.

Po konkretni izkušnji s teamskim delom so stališča študentov različnih smeri postala še skladnejša. Izražali so zadovoljstvo nad izkušnjo s teamskim delom. Opisali so jo kot koristno, potrebno, zanimivo, poučno in nujno. Ugotovili so, da je različnost velika prednost in da lahko drug drugega veliko naučijo.

S to konkretno izkušnjo s teamskim delom so študentje izrazili željo, da jim fakulteta ponudi še več takega sodelovanja oziroma načina dela. Tako na ravni dodiplomskega in podiplomskega študija obstaja še veliko neizkoriščenih možnosti, da se teamsko delo integrira v proces izobraževanja.

Ta dva konkretna primera uvedbe teamskega dela kažeta vse prednosti tega načina dela. Videli smo, da so bili študentje v obeh primerih navdušeni in zelo so podpirali takšen pristop pri njihovem izobraževanju na fakulteti. Kako je s teamskim delom v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pa bomo videli v raziskavi, ki sem jo izvedel med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti.

7. RAZISKAVA O TEAMSKEM DELU V ŠTUDIJSKEM PROCESU NA EKONOMSKI FAKULTETI V LJUBLJANI

7.1. OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE

Z raziskavo, ki sem jo izvedel med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani, sem želel specialističnemu delu dodati praktičen pomen. Osnovni cilj raziskave je bil ugotoviti, ali Ekonomska fakulteta v Ljubljani posveča dovolj pozornosti teamskemu delu. Cilj raziskave je usmerjen v ugotavljanje, ali so študenti fakultete dovolj teoretično spoznali teamsko delo in koliko so teamsko sploh delali, posledično temu pa njihovo usposobljenost za teamsko delo. Z raziskavo sem želel ugotoviti, katere so bistvene prednosti in glavne slabosti teamskega dela po mnenju študentov. Nenazadnje pa me je zanimalo tudi, kaj so s teamskim delom na fakulteti študenti pridobili oziroma kaj koristnega jim je le-to prineslo in kako vlogo so pri vsem tem imeli predavatelji na fakulteti.

Raziskovalne hipoteze:

1. Hipoteze o pomembnosti prednosti teamskega dela:

- Odprta komunikacija med člani teama je pomembna prednost teamskega dela;
- Večja motivacija pri delu je pomembna prednost teamskega dela;
- Sproščeno vzdušje je pomembna prednost teamskega dela;
- Več dobrih idej je pomembna prednost teamskega dela;
- Pridobitev novih izkušenj je pomembna prednost teamskega dela;
- Boljši končni rezultat dela je pomembna prednost teamskega dela;
- Manjša količina dela za posameznika je pomembna prednost teamskega dela;
- Zadovoljstvo pri delu je pomembna prednost teamskega dela;

2. Hipoteze o pomembnosti slabosti teamskega dela:

- Več časa potrebnega za rešitev problema je pomembna slabost teamskega dela;
- Neenakomerna porazdelitev dela med člani je pomembna slabost teamskega dela;
- Neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov teama je pomembna slabost teamskega dela;
- Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu je pomembna slabost teamskega dela;

- Ukvarjanje članov teama z drugimi stvarmi in ne s problemom je pomembna slabost teamskega dela;

3. Hipoteze o vlogi predavateljev pri teamskem delu na Ekonomski fakulteti:

- Teami, ki so jih sestavili profesorji so bili bolj učinkoviti, kot tisti, ki smo jih sestavili sami;
- Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval;
- Predavatelji na Ekonomski fakulteti so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način;
- Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko sem se več naučil;
- S pomočjo teamskega dela na Ekonomski fakulteti smo prišli do boljših oziroma kvalitetnejših rezultatov, kot če bi delal individualno;

4. Hipoteze o koristih teamskega dela v študijskem procesu:

- Zaradi teamskega dela na Ekonomski fakulteti sem postal bolj komunikativen;
- Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja;
- Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih;
- Teamsko delo na Ekonomski fakulteti mi je omogočilo, da sem navezal mnogo novih stikov na fakulteti;
- Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je omogočilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenje ostalih;
- Izkušnje s teamskim delom na Ekonomski fakulteti mi pomagajo pri svojem sedanjem delu;
- Ekonomska fakulteta dovolj dobro pripravi študenta na teamsko delo v podjetju;

7.2. NAČRT RAZISKAVE

7.2.1. VIRI PODATKOV

Zbiranje podatkov se je nanašalo na primarne in sekundarne vire. Sekundarni viri so se naslanjali na teoretična spoznanja v zvezi s teamskim delom na splošno. Domača in tuja literatura o teamskem delu in problematiki na to temo me je seznanila o pomembnosti in vlogi teamskega dela za uspešno reševanje kompleksnih problemov. Sekundarni podatki iz teorije so bili aplicirani na praktično osnovo, vse skupaj pa je predstavljalo podlago za zbiranje primarnih podatkov. Te podatke sem pridobil z anketiranjem dodiplomskih in podiplomskih študentov Ekonomske fakultete v Ljubljani. Podatke pridobljene z anketiranjem sem uporabil za potrebe lastne raziskave, opravljene s pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1).

7.2.2. RAZISKOVALNA METODA

Primarne podatke sem zbral na tak način, da sem anketni vprašalnik razdelil anketirancem, študentom Ekonomske fakultete v Ljubljani, da ga izpolnijo in nato izpolnjenega vrnejo. Pred začetkom izpolnjevanja sem razložil namen in cilje raziskave ter bil na voljo za morebitna vprašanja s strani študentov. Teh praktično ni bilo, kar kaže na to, da so vprašanja in trditve na anketnem vprašalniku jasna. Med samim izpolnjevanjem vprašalnika ni bilo komunikacije med mano in anketiranci.

7.2.3. RAZISKOVALNI INSTRUMENTI

Anketni vprašalnik je bil sestavljen s pomočjo Churchillovega postopka razvijanja vprašalnika (Churchill, 1991, str. 360). Ugotovljene so bile iskane informacije ter hipoteze, glede na to je bil izbran tip vprašalnika ter metoda zbiranja podatkov. Vsebina posameznih vprašanj in trditev je bila izpeljana iz teoretične osnove.

Anketni vprašalnik je razdeljen na tri sklope vprašanj. Prvi del vsebuje 5. vprašanj o tem, kaj študenti menijo o teamskem delu na splošno in koliko so spoznali teamsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Drugi del vprašalnika je namenjen odkrivanju pomembnosti oziroma nepomembnosti prednosti in slabosti teamskega dela in spoznavanju, kaj so s teamskim delom na Ekonomski fakulteti pridobili ter kako so predavatelji prispevali k temu. Ta del je oblikovan s pomočjo trditev, ocenjevanih po petstopenjski lestvici. Tretji del vprašalnika se osredotoča na značilnosti posameznega študenta, ki je izpolnil anketo.

7.2.4. ZBIRANJE PODATKOV

Oblikoval sem anketni vprašalnik, ki obsega 3 strani (Priloga 1). Na referatih za dodiplomski ter podiplomski in doktorski študij sem dobil urnike predavanj dodiplomskih študentov, Visoke poslovne šole (v nadaljevanju VPS) in ekonomije ter podiplomskih študijev specialističnega in magistrskega študija. Tako sem po predhodnem dogovoru z mentorico v času od 13. februarja do 2. marca 2004 obiskoval predavanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in izvajal anketiranje.

Raziskavo sem izvajal med študenti višjih letnikov posameznih študijev, saj so ti zaradi vsebine anketnega vprašalnika bolj primerni za anketiranje, ker imajo pogled na cel potek študija na fakulteti.

Samo anketiranje sem opravil v učilnici, v kateri je bilo posamezno predavanje. Potekalo je tako, da sem pred začetkom predavanja študentom razložil namen in cilje raziskave, nato pa jim razdelil anketne vprašalnike in jih prosil, naj jih izpolnijo. V dogovoru s predavateljem

sem počakal, da mi študenti anketne vprašalnike izpolnijo pred začetkom samega predavanja oziroma sem izpolnjene vprašalnike dobil med odmorom ali po končanem predavanju. Za pridobitev zadostnega števila anket sem obiskal predavanja posameznega študija vsaj dvakrat, saj sem na posameznem predavanju dobil izpolnjenih največ 30 anket. Na prvem obisku predavanja posameznega študija sem razdelil ankete vsem prisotnim študentom, na drugem obisku predavanja pa še manjkajoče število anket, do zelenega števila 60 anket. Na tak način sem opravil približno 200 od 240 anket, to je približno 83 odstotkov. Preostalih 40 anket (16,6 %) sem izvedel med prijatelji, znanci in sošolci, ki obiskujejo Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Poudariti moram tudi, da so študentje dobro in z zanimanjem sprejeli in izpolnili anketo.

7.2.5. OMEJITVE IN MOŽNE NAPAKE PRI RAZISKAVI

Zaradi majhnega števila vzorčnih enot je treba paziti pri posploševanju ugotovitev, saj bi nas večji vzorec lahko pripeljal do drugačnih ugotovitev. Drugačne ugotovitve bi najbrž dobili tudi, če bi anketirali druge študente posameznih študijev. Anketiranje je bilo omejeno na študente, ki so obiskali posamezna predavanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani med 13. februarjem in 2. marcem 2004. Podatki bi bili verjetno bolj reprezentativni, če bi raziskava zajemala več študentov posameznega študija.

Pri raziskavi je lahko prihajalo do napak pri 9. vprašanju, ki se nanaša na anketirančevo povprečno oceno na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pri ostalih vprašanjih predvidevam, da so anketiranci odgovarjali pošteno, saj je anketa anonimna.

7.3. ANALIZA PODATKOV

Zbrani podatki so bili obdelani s programskim paketom Microsoft Excel 2000 ter statističnim programskim paketom SPSS 8.0 for Windows. Analiza podatkov je predstavljena s pomočjo tabel in grafov, saj le-ti na najbolj nedvoumen ter enostaven način odražajo ugotovitve raziskave.

S statističnim programom SPSS 8.0 for Windows sem najprej izvedel preizkus s t–testom, ali se anketirani študenti strinjajo s posameznimi trditvami o prednostih in slabostih teamskega dela, o vlogi predavateljev pri teamskem delu, in o koristih, ki so jih imeli s temskim delom na Ekonomski fakulteti. S t–testom sem poskušal preveriti ali se anketiranci strinjajo s trditvami, ki sem jih postavil. Skušal bom zavrniti ničelno hipotezo H_0 , da je aritmetična sredina ocen trditve enaka oziroma manjša od 3 in sprejeti alternativno hipotezo H_1 , da je aritmetična sredina ocen trditve večja od 3.

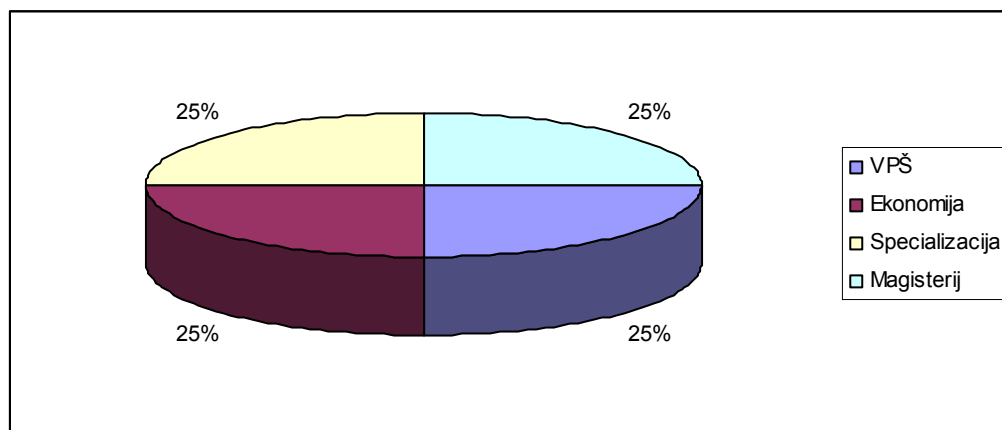
Tako bom v primeru, ko dobim računalniške izpise za dvostranski preizkus, pri t - testu izračunal ustrezno stopnjo značilnosti za enostranski preizkus na dva načina. Če se bo predznak izračunane vrednosti t - testa ujemal z opredelitvijo alternativne domneve H_1 , bom z računalniškim preizkusom dobljeno vrednost P delil z 2. V primeru, da se predznak izračunane vrednosti t - testa ne bo ujemal z opredelitvijo alternativne domneve H_1 , bom vrednost P za enostranski preizkus izračunal tako, da bom od 1 odštel eno polovico vrednosti P, navedene v računalniškem izpisu (Košmelj, Rovan, 2000, str. 236). Nadalje sem izvedel proceduro imenovano One-Way ANOVA, za preveriti hipoteze o tem ali obstajajo razlike med mero strinjanja s posameznimi trditvami glede na vrsto študija anketirancev in glede na njihovo povprečno oceno v času študija. Razlike med več aritmetičnimi sredinami iz neodvisnih vzorcev preizkušamo s postopkom, imenovanim analiza variance. Z vsebinskega vidika gre za razširitev preizkusa razlike med dvema aritmetičnima sredinama iz neodvisnih vzorcev oziroma preizkusa skupin (Rovan, Turk, 1999, str. 136). Pri tem je bila upoštevana 95 % stopnja zaupanja. Na koncu sem izvedel še proceduro imenovano Independent-Samples T - Test oziroma preizkus o razliki aritmetičnih sredin dveh neodvisnih vzorcev (Košmelj, Rovan, 2000, str. 245). Pri tem je bila upoštevana 95 % stopnja zaupanja, za preveriti hipoteze o tem ali obstajajo razlike med mero strinjanja s posameznimi trditvami glede na spol anketirancev.

7.4. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

7.4.1. ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV

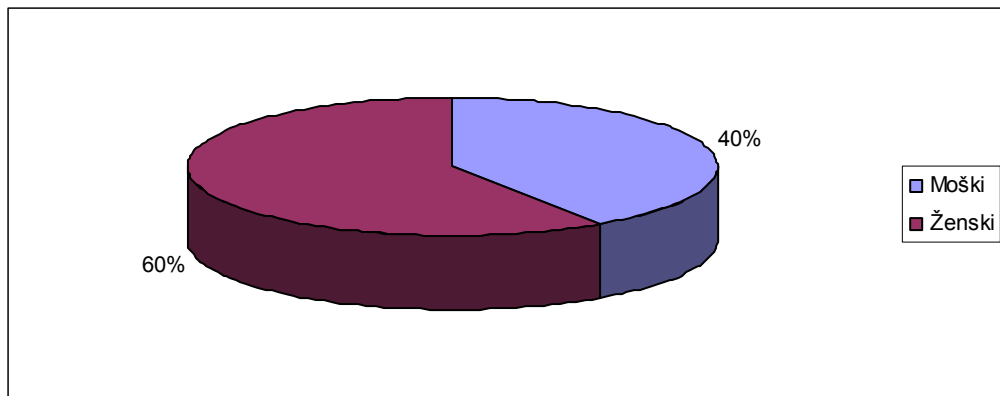
V vzorec sem zajel 240 študentov višjih letnikov Ekonomske fakultete v Ljubljani. V vzorcu je zajetih po 60 študentov 3. letnika Visoke poslovne šole, 4. letnika ekonomije, 2. letnika specialističnega študija in 2. letnika magistrskega študija. Tak vzorec sem sestavil, zaradi tega, da so enakomerno zastopane štiri vrste študija, ki jih izvajajo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za tako sestavo vzorca sem se v dogovoru z mentorico odločil že pred začetkom anketiranja (Slika 5), (Priloga 2, Tabela 1).

Slika 5: Struktura anketirancev glede na študij, ki ga obiskujejo na Ekonomski fakulteti



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

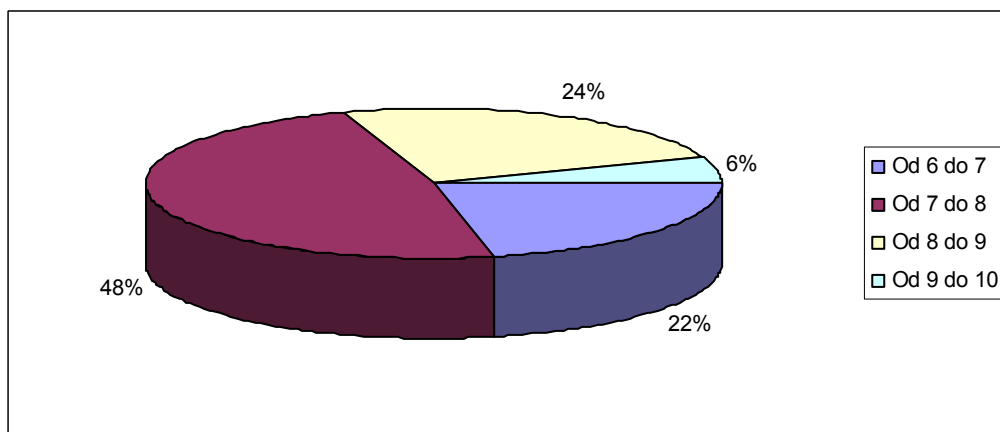
Slika 6: Struktura anketirancev glede na spol



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

V vzorcu, ki je zajemal 240 anketirancev, je bilo 97 študentov (40%) in 143 študentk (60%). Vzorec je približno skladen s strukturo celotne populacije študentov in študentk, ki obiskujejo Ekonomsko fakulteto v Ljubljani (Referat za dodiplomski študij). (Slika 6), (Priloga 2, Tabela 2).

Slika 7: Struktura anketirancev glede na povprečno oceno



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

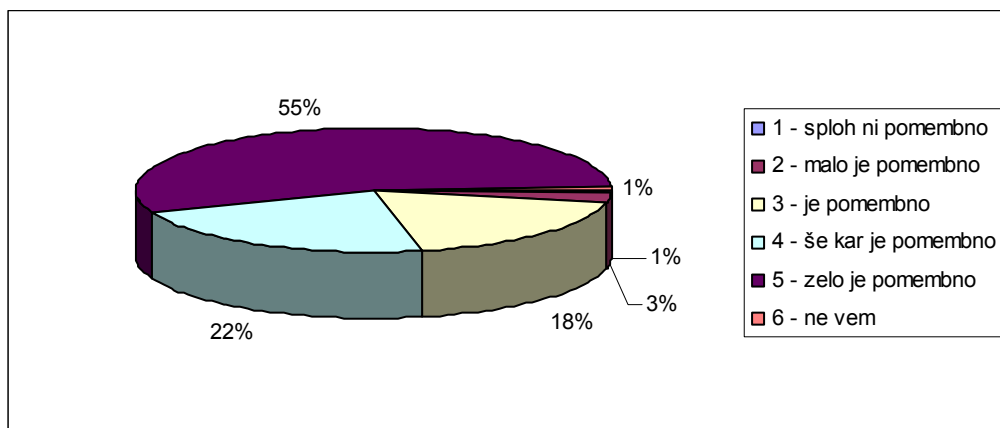
Pri strukturi anketirancev glede na povprečno oceno vidimo, da jih ima skoraj polovica povprečno oceno med 7 in 8. Sledi skupina anketirancev, ki ima povprečno oceno med 8 in 9, takoj za njimi z 22 odstotki je skupina anketirancev, ki ima povprečno oceno med 6 in 7. Po pričakovanju je najmanj le 6 odstotkov anketirancev v skupini, ki ima povprečno oceno od 9 do 10 (Slika 7), (Priloga 2, Tabela 3).

7.4.2. OCENA TEAMSKEGA DELA

V tej točki sem statistično obdelal in analiziral prvi sklop vprašanj iz anketnega vprašalnika. Prvi sklop obsega 5 vprašanj, ki imajo ta namen, da od anketirancev izvem, kaj menijo o

teamskem delu in koliko so le-to spoznali na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prvo vprašanje se nanaša na pomembnost teamskega dela pri reševanju problemov.

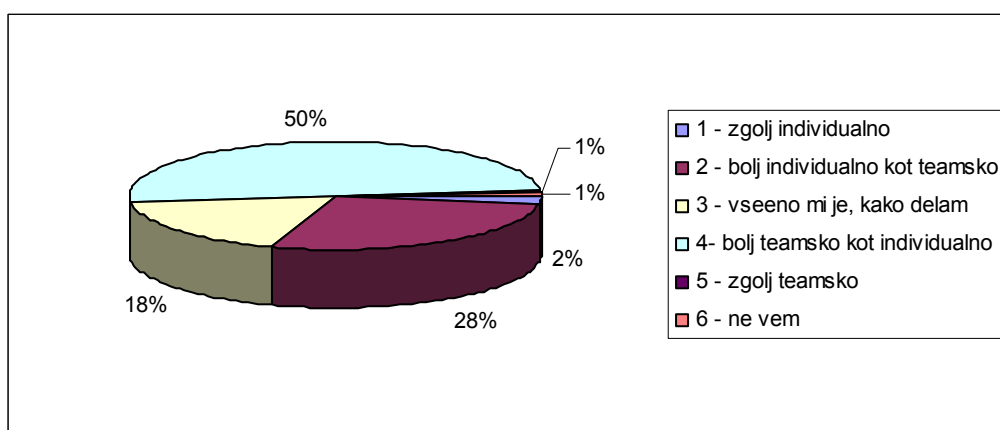
Slika 8: Pomembnost teamskega dela pri reševanju problemov



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Iz odgovorov na prvo vprašanje je razvidno, da anketiranci pripisujejo velik pomen teamskemu delu pri reševanju kompleksnih problemov (Slika 8). Kar 55 odstotkov anketiranih študentov je odgovorilo, da je teamsko delo zelo pomembno pri reševanju problemov, 22 odstotkov jih meni, da je le-to še kar pomembno, sledijo tisti, ki menijo da je pomembno z 18 odstotki. Le 3 odstotki študentov menijo, da je malo pomembno, še manj, 1 odstotek pa, da sploh ni pomembno. Pri odgovorih na to vprašanje ni večjih razlik med študenti dodiplomskega študija, VPŠ in ekonomije ter podiplomskega specialističnega in magistrskega študija. Na vseh štirih vrstah študija so namreč večinskega mnenja, da je teamsko delo zelo pomembno pri reševanju problemov (Priloga 2, Tabela 4).

Slika 9: Priljubljenost teamskega dela v primerjavi z individualnim

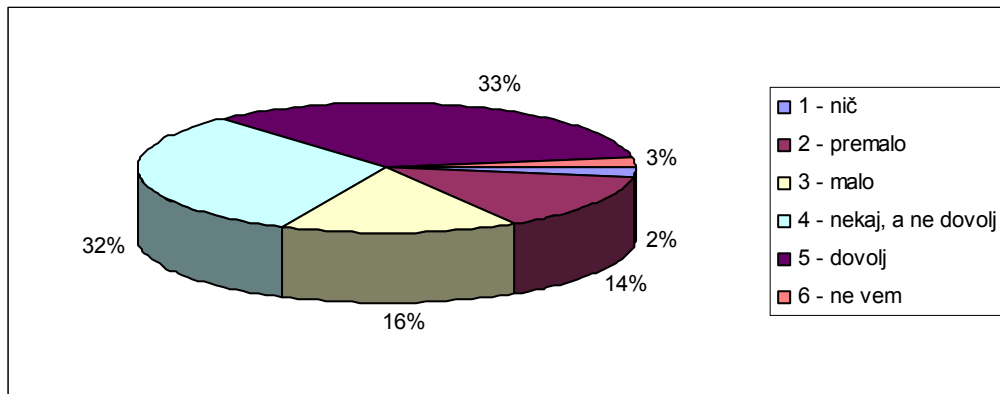


Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Pri vprašanju, ki se nanaša na to, kako anketiranci raje delajo, teamsko ali individualno, sem dobil zanimive rezultate (Slika 9). Točno 50 odstotkom anketirancev leži bolj teamsko kot individualno delo, po drugi strani je 28 odstotkov takih, ki jim bolj leži individualno kot

teamsko delo. 18 odstotkov je takih, ki jim je vseeno, na kakšen način delajo, le 1 oziroma 2 odstotka je takih, ki delajo zgolj teamsko ali zgolj individualno. Iz odgovorov lahko sklepamo, da je med študenti, ki so izpolnjevali anketo, teamsko delo bolj priljubljeno kot individualno. Tudi pri tem vprašanju ni zaznati pomembnih razlik med odgovori študentov posameznih vrst študija. Tako na dodiplomskem kot podiplomskem študiju prevladuje odgovor bolj teamsko kot individualno (Priloga 2, Tabela 5).

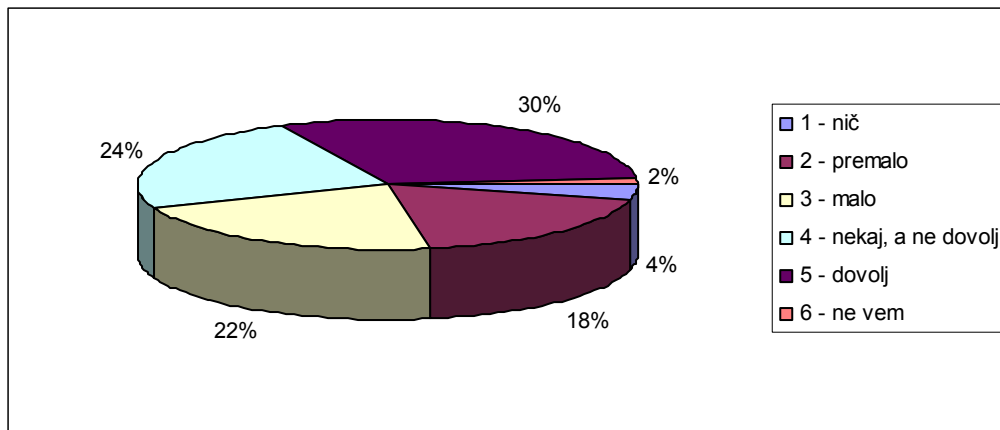
Slika 10: Teoretično spoznavanje o teamskem delu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Pri vprašanju, ki se nanaša na to, koliko so študenti na Ekonomski fakulteti teoretično spoznali teamsko delo, so odgovori sledeči: točno tretjina anketirancev meni, da so teoretično dovolj dobro spoznali bistvene stvari o teamskem delu. 32 odstotkov jih meni, da so o tej temi nekaj slišali, a ne dovolj, 16 odstotkov pravi, da so o temi slišali malo, 14 odstotkov pa premalo. 2 odstotka anketirancev je takih, ki pravi, da o tej temi niso na fakulteti nič slišali (Slika 10). V nasprotju z vprašanji o pomembnosti in priljubljenosti teamskega dela med študenti, pri tem vprašanju prihaja do pomembnih razlik pri odgovorih med posameznimi vrstami študija. Izpostavil sem primerjavo med dodiplomskim in podiplomskim študijem (Priloga 2, Tabela 7). Na dodiplomskem študiju kar 50 odstotkov študentov pravi, da so dovolj teoretično spoznali teamsko delo na Ekonomski fakulteti, medtem ko je na podiplomskem je odgovor "dovolj" obkrožilo le 17 odstotkov študentov. Do še večjih razlik prihaja, če primerjamo odgovore študentov VPŠ in študentov magistrskega študija (Priloga 2, Tabela 6). Pri slednjih jih kar 34 (približno 57 %) pravi, da so premalo teoretično spoznali teamsko delo, medtem ko le 3 študenti (5 %) VPŠ, menijo da so premalo teoretično spoznali teamsko delo na Ekonomski fakulteti. Iz odgovorov na to vprašanje lahko sklepamo, da so predmeti, ki vsebujejo teorijo iz teamskega dela, predvsem na dodiplomskem študiju. Na dodiplomskem nivoju so študentje bolj zadovoljni s tem, koliko so spoznali teorije o teamskem delu v primerjavi s podiplomskimi študenti. Možna razlaga je, da predavatelji razlagajo teorijo o teamskem delu na dodiplomskem študiju in od podiplomskih študentov pričakujejo, da to temo že poznajo.

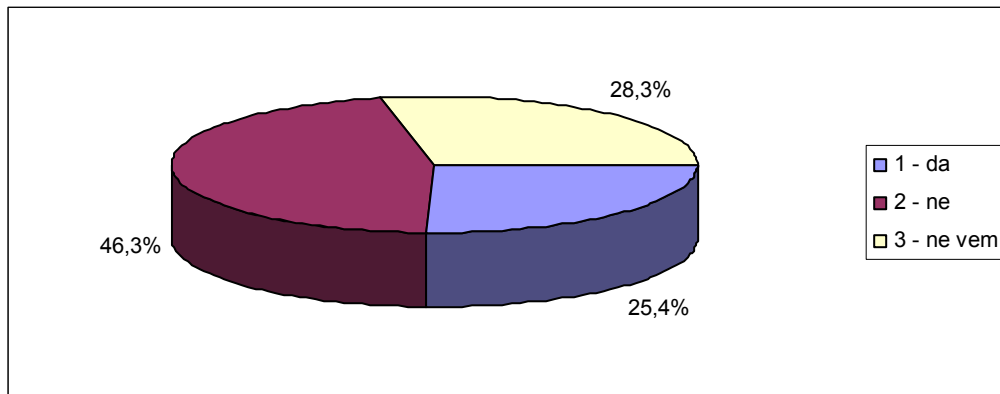
Slika 11: Teamsko delo v praksi na Ekonomski fakulteti v Ljubljani



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Pri vprašanju, ki se nanaša na to, koliko so anketiranci oziroma študentje, sploh delali teamsko na Ekonomski fakulteti pa sem dobil sledeče odgovore (Slika 11). Največ, 30 odstotkov meni, da je bilo teamskega dela dovolj. Nekaj manj oziroma 24 odstotkov jih meni, da je bilo teamskega dela nekaj, vendar ne dovolj, sledi mu odgovor, da je bilo teamskega dela malo, takih odgovorov je bilo 22 odstotkov. Skoraj petina anketiranih študentov pravi, da je bilo teamskega dela premalo, 4 odstotke anketirancev pa jih je mnenja, da teamskega dela na fakulteti sploh ni bilo. Pri tem vprašanju prihaja do pomembnih razlik med odgovori študentov posameznih vrst študija (Priloga 2, Tabela 8). Največje razlike so opazne med odgovori študentov VPŠ in študentov magistrskega študija. Odgovor, da je bilo premalo dela v teamih na Ekonomski fakulteti, so obkrožili le 4 študenti (6,6%) VPŠ, isti odgovor je obkrožilo kar 20 študentov (33,3%) magistrskega študija. Velike razlike so tudi pri odgovoru, da je bilo dela v teamih dovolj. Ta odgovor je obkrožilo 30 študentov (50%) VPŠ in le 5 študentov (8,3%) magistrskega študija. Posebej sem izpostavil primerjavo odgovorov med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti na vprašanje dela v teamih na Ekonomski fakulteti (Priloga 2, Tabela 9). Tudi tukaj prihaja do bistvenih razlik pri odgovorih, predvsem na odgovor, da je bilo dela v teamih dovolj. Dodiplomski študenti so ta odgovor obkrožili kar 62 krat (51,7%), medtem ko je le 12 podiplomskih študentov (9,2%) obkrožilo ta odgovor. Sklepamo lahko, da študentje na Ekonomski fakulteti več delajo v teamih na dodiplomskem kot podiplomskem študiju. Te rezultate si je mogoče razlagati tako, da je na dodiplomskem študiju več časa oziroma ur namenjenih posameznemu predmetu in imajo predavatelji čas za teamsko delo. Na podiplomskem študiju pa je posameznemu predmetu morda namenjenih premalo ur in zaradi tega predavatelji nimajo dovolj časa in možnosti, da bi v teamih reševali določene naloge in probleme.

Slika 12: Ali je Ekonomska fakulteta dovolj dobro poučila in usposobila študente na teamsko delo



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Na eksplicitno vprašanje, ki se je glasilo: ali menite, da so vas predavatelji na Ekonomski fakulteti dovolj dobro poučili in usposobili za teamsko delo, sem dobil naslednje rezultate (Slika 12). Malo manj kot polovica anketirancev meni, da jih fakulteta ni dovolj poučila in usposobila za teamsko delo. Dobra četrtnina anketiranih študentov je neopredeljenih oziroma so odgovorili, da ne vedo. Ostali anketiranci, ki jih je točno četrtnina, pa pravi, da so jih predavatelji na fakulteti dovolj dobro poučili in usposobili za teamsko delo. Pri odgovorih na to vprašanje ni bistvenih razlik med posameznimi vrstami študija (Priloga 2, Tabela 10). Razlika se kaže le pri odgovorih študentov VPŠ v primerjavi z odgovori študentov ostalih študijev. Študenti VPŠ so namreč bili edini izmed vprašanih, ki so v večini menili, da jih je Ekonomska fakulteta dovolj dobro poučila in usposobila za teamsko delo. Možna razlaga tega rezultata je sledeča: študij VPŠ je v primerjavi z ostalimi tremi vrstami študijev (ekonomija, specialistični in magistrski študij) bolj praktično usmerjen. Na to kaže tudi en semester, namenjen strokovni praksi, ki jo morajo študentje opraviti. Prav zaradi tega, ker naj bi bilo na tem študiju manj teoretičnega in več praktičnega dela, menim, da so študentje VPŠ-ja več delali in bolj spoznali teamsko delo v primerjavi z ostalimi študenti Ekonomske fakultete.

7.4.3. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TEAMSKEGA DELA

V tabeli 2 so prikazani različni parametri izračunani na podlagi ocen trditev o pomembnosti prednosti teamskega dela po mnenju anketiranih študentov. Anketiranci so ocenjevali, kako pomembne so prednosti teamskega dela. Ocene so od 1 do 5: 1 pomeni prednost ni pomembna, 5 pa, da je prednost zelo pomembna.

Tabela 2: Prednosti teamskega dela

Prednost teamskega dela	Ÿ	Mo	Me	σ	KV	P
Manjša količina dela za posameznika	2,72	3	3	1,24	0,456	0,999
Zadovoljstvo pri delu	3,58	3	4	1,04	0,291	0,000
Večja motivacija pri delu	3,59	4	4	1,01	0,281	0,000
Boljši končni rezultat dela	3,89	4	4	0,95	0,244	0,000
Sproščeno vzdušje	3,91	4	4	0,98	0,251	0,000
Pridobitev novih izkušenj	4,03	4	4	0,83	0,206	0,000
Več dobrih idej	4,47	5	5	0,78	0,174	0,000
Odperta komunikacija med člani teama	4,49	5	5	0,79	0,176	0,000

Legenda: Ÿ – Aritmetična sredina

Mo – Modus

Me – Mediana

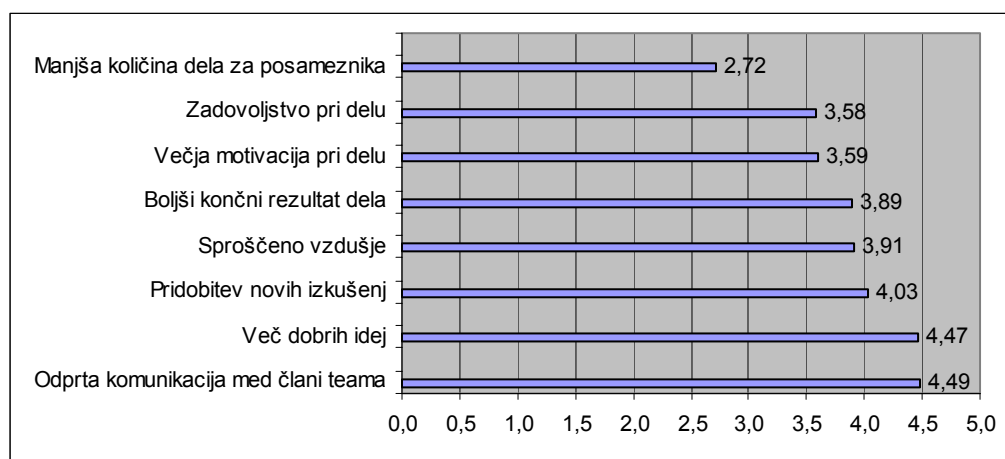
σ – Standardni odklon

KV – Koefficient variacije

P – Točna stopnja tveganja

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Slika 13: Povprečne ocene trditvev o pomenu prednosti teamskega dela



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Na podlagi rezultatov t-testa za posamezne trditve o prednostih teamskega dela smo pri zanemarljivih stopnjah tveganja ($P = 0,000$) zavrnil skoraj vse ničelne hipoteze H_0 in naredili sklep, da je za anketirane študente večina naštetih prednosti teamskega dela pomembna. Izjema je trditev, da je pomembna prednost teamskega dela dejstvo, da teamsko delo omogoča manjšo količino dela za posameznika. Na podlagi rezultatov t-testa ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H_0 ($P = 0,999$). Torej ne moremo trditi, da se anketirani študenti s trditvijo strinjajo. Ta trditev anketirani študenti niso ocenili kot prednost. Dosegla je povprečno oceno 2,72 (Slika 13, Tabela 2). Pri tej trditvi so bile ocene študentov zelo razpršene, in sicer od ocene 1 (prednost ni pomembna) do ocene 5 (prednost je zelo pomembna). Največ anketirancev (29,6 %) je podalo odgovor z oceno 3, več kot petina anketiranih študentov (20,4 %) je odgovorila z oceno 1, oceno 5 pa je dala točno desetina (10 %) anketirancev (Priloga 2, Tabela 15). To potrjuje tudi Koefficient variacije 0,456, kar pomeni, da standardni odklon znaša 45,6 odstotka aritmetične sredine (Tabela 2). Ta rezultat kaže, da študenti ne delajo v

teamih zato, da bi manj delali, ampak zaradi prednosti, ki jih v teamskem delu vidijo v primerjavi z individualnim delom.

Med prednostmi teamskega dela so anketiranci kot najbolj pomembno ocenili odprto komunikacijo med člani, ki jo delo v teamih omogoča. Pri tem odgovoru so anketirani študenti bili zelo enotni, velika večina (65,4 %) jim je podala odgovor 5 – prednost je zelo pomembna (Priloga 2, Tabela 15). Na to kaže tudi vrednost aritmetične sredine 4,49 (Slika 12, Tabela 20). Anketirani študentje zelo cenijo odprto in konstruktivno komunikacijo pri reševanju določenega problema in tako pridejo do boljše rešitve tega problema. To so pokazali tudi rezultati ankete, kjer so anketiranci ocenili, da so s pomočjo teamskega dela prišli do boljšega končnega rezultata dela, kot če bi vsak delal individualno.

Anketirani študenti očitno cenijo sproščeno vzdušje, ki v teamu nastane in omogoča članom teama, da jasno izrazijo lastno mnenje. Rezultati ankete so pokazali, da so zaradi tega anketiranci v teamu bolj motivirani, kot če bi delali individualno. Motivacija je velika, ker se vsak posameznik trudi, da bi v teamu bil čimbolj koristen in bi nekaj pozitivnega prispeval k razrešitvi problema, zaradi katerega je team nastal.

Anketiranci so kot pomembno prednost teamskega dela ocenili tudi to, da so si s teamskim delom pridobili nove izkušnje. Te izkušnje v zvezi s teamskim delom bodo študentom prišli še kako prav pri njihovem nadaljnjem delu. Zavedati se moramo, da se teamskega dela v podjetjih vedno bolj poslužujejo, kajti pokazalo se je kot najbolj učinkovito in primerno pri reševanju zapletenih in kompleksnih problemov. Zaradi tega je vsaka tovrstna izkušnja, ki jo študenti pridobijo na fakulteti, še kako pomembna. Tega se zavedajo tudi anketirani študenti. To so potrdili z odgovori: skoraj tretjina (31,7 %) jih je namreč podala odgovor, da je prednost teamskega dela zelo pomembna (Priloga 2, Tabela 15).

Iz odgovorov na trditve o prednostih teamskega dela, lahko sklepamo, da se anketirani študenti zavedajo prednosti, ki jih prinaša teamsko delo. To so potrdile tudi zelo visoke povprečne ocene in zavrnitve ničelnih hipotez H_0 pri zanemarljivih stopnjah tveganja ($P = 0,000$) (Slika 12, Tabela 2).

V tabeli 3 so prikazani različni parametri, izračunani na podlagi odgovorov na trditve o pomembnosti slabosti teamskega dela po mnenju anketiranih študentov. Anketiranci so ocenjevali, kako so zanje pomembne slabosti teamskega dela. Ocene so od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da slabost ni pomembna, 5 pa, da je slabost zelo pomembna.

Tabela 3: Slabosti teamskega dela

Slabost teamskega dela	Ȳ	Mo	Me	σ	KV	P
Več časa potrebnega za rešitev problema	2,98	3	3	1,14	0,382	0,589
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	3,53	3	4	1,15	0,326	0,000
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	3,61	4	4	1,09	0,3	0,000
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	3,79	4	4	1,06	0,279	0,000
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	3,83	4	4	0,98	0,256	0,000

Legenda: Ȳ – Aritmetična sredina

Mo – Modus

Me – Mediana

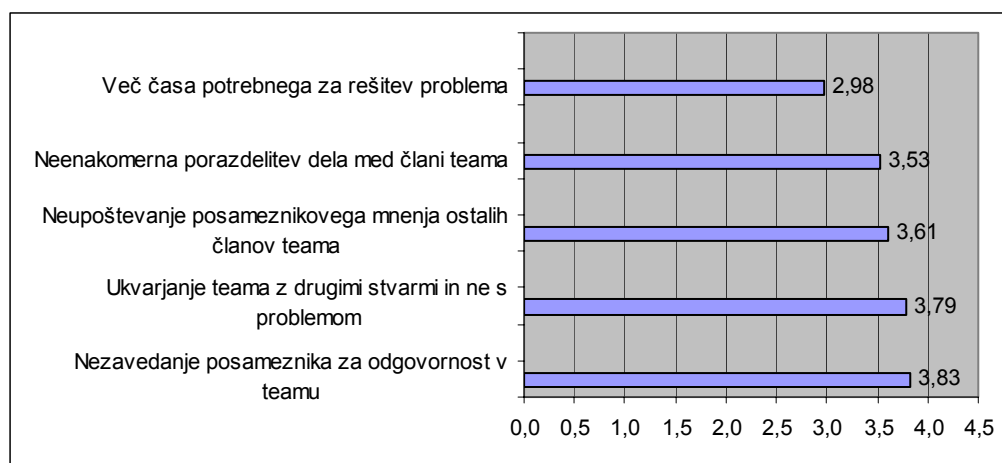
σ – Standardni odklon

KV – Koeficient variacije

P – Točna stopnja tveganja

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Slika 14: Povprečne ocene trditev o pomenu slabosti teamskega dela



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Na podlagi rezultatov t-testa za posamezne trditve o slabostih teamskega dela lahko pri zanemarljivih stopnjah tveganja ($P = 0,000$) zavrnmemo 4 od petih ničelnih hipotez H_0 in naredimo sklep, da so za anketirane študente 4 od petih naštetih trditev o slabostih teamskega dela pomembne. Izjema je trditev, ki pravi, da je pomembna slabost teamskega dela tudi to, da je pri teamskem delu potrebnega več časa za rešitev problema kot pri individualnem delu. Na podlagi rezultatov t-testa ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H_0 ($P = 0,589$). Ne moremo torej trditi, da se anketirani študenti s trditvijo strinjajo. Te trditve anketirani študenti niso ocenili kot slabost teamskega dela. Dosegla je povprečno oceno 2,98 (Slika 14, Tabela 3). Ocena kaže, da je za anketirance pomembno, da pridejo do kakovostne in dobre rešitve določenega problema ne glede na to, da je za to potrebnega nekoliko več časa. Pri teamskem

delu v večini primerov porabimo več časa za rešitev določenega problema, saj je potrebno uskladiti in upoštevati mnenja vseh članov teama.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da anketirane študente pri teamskem delu najbolj moti to, da se nekateri člani teama ne zavedajo odgovornosti, ki jo imajo v teamu. To je velik problem in hkrati slabost teamskega dela. Taki člani so sicer del teama, vendar za njegov uspeh naredijo malo oziroma nič. Na koncu, ko se ocenjuje delo teama, pa so deležni enake pohvale ali graje kot ostali člani teama, ki so aktivno delali v teamu. Tak primer je dokaj pogost pri izdelovanju skupnih seminarских nalog na fakulteti. V tem vidim razlog, da so to slabost anketiranci ovrednotili tako visoko (povprečna ocena je namreč 3,83). Skoraj tretjina (30,8 %) anketirancev je podala odgovor, da je ta slabost teamskega dela zelo pomembna (Priloga 2, Tabela 20). Podobno so anketiranci ocenili tudi slabost neenakomerne porazdelitve dela med člani teama. Do tega prav tako pogosto prihaja pri izdelovanju skupnih seminarских nalog, kjer teami štejejo veliko število članov in tako nekateri člani teama opravijo bistveno manj dela kot nekateri drugi. Kar četrtina (24,6 %) anketiranih študentov je to slabost ocenila z oceno 5 kot zelo pomembno (Priloga 2, Tabela 20). Povprečna ocena trditve znaša 3,53 (Slika 14, Tabela 3).

Kot pomembno so anketiranci ocenili tudi slabost teamskega dela dejstvo, da se team ukvarja z drugimi stvarmi in ne s problemom, zaradi katerega je team nastal in naj bi ga rešil. Taki teami se ponavadi ukvarjajo z manj pomembnimi vprašanji in pozabijo na njihovo glavno nalogo, ki je, da uspešno rešijo nalogo. To se zgodi bodisi zaradi tega, ker se v teamu dobro počutijo in pozabijo zakaj so sploh team oblikovali, bodisi zaradi tega, ker se v teamu prepirajo glede postranskih vprašanj.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da se anketirani študenti dobro zavedajo tudi slabosti, ki jih teamsko delo prinaša. Menim pa, da je s pravilno sestavljenim teamom in če imajo člani v teamu skupne interese in skupne cilje, mogoče te slabosti omejiti.

7.4.4. VLOGA PREDAVATELJEV PRI TEAMSKEM DELU

Nadalje sem s pomočjo raziskave poskušal ugotoviti, kakšno vlogo so imeli predavatelji pri teamskem delu na Ekonomski fakulteti. V tabeli 4 so prikazani različni parametri, izračunani na podlagi strinjanja s trditvami postavljenimi v raziskavi. Strinjanje s trditvami je vrednoteno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Tabela 4: Vloga predavateljev pri teamskem delu na Ekonomski fakulteti

Vloga predavateljev na EF pri teamskem delu	Ÿ	Mo	Me	σ	KV	P
Teami, ki so jih sestavili profesorji, so bili bolj učinkoviti kot tisti, ki smo jih sestavili sami.	2,20	1	2	1,18	0,536	1,000
Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval.	2,81	4	3	1,28	0,456	0,988
Predavatelji na EF so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način.	2,84	2	3	1,03	0,363	0,991
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil.	3,01	4	3	1,10	0,365	0,453
S pomočjo teamskega dela na EF smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal individualno.	3,37	4	3	1,09	0,323	0,000

Legenda: Ÿ – Aritmetična sredina

Mo – Modus

Me – Mediana

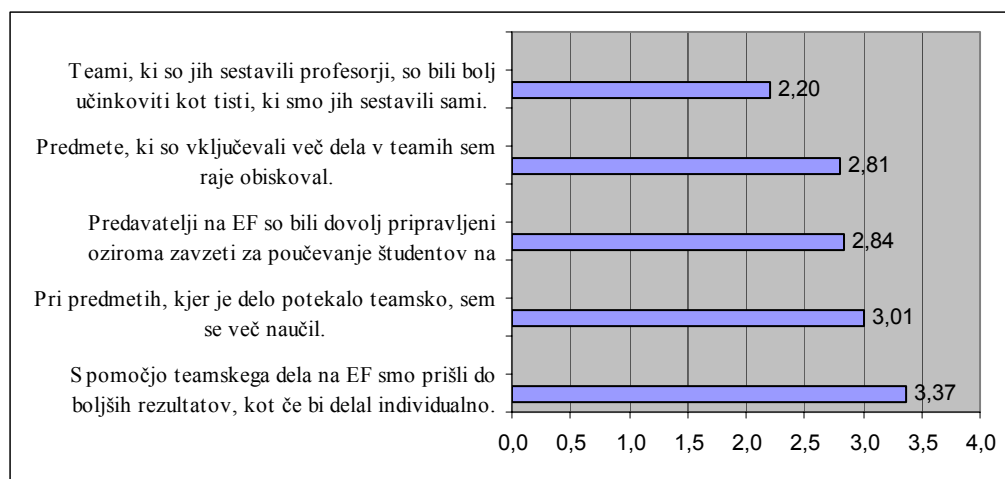
σ – Standardni odklon

KV – Koefficient variacije

P – Točna stopnja tveganja

Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Slika 15: Povprečne ocene trditvev o tem, kakšno vlogo so imeli predavatelji pri teamskem delu



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Na podlagi rezultatov t-testa za posamezne trditve o tem, kakšno vlogo so imeli predavatelji na Ekonomski fakulteti pri teamskem delu, je mogoče zavrnilo le eno ničelno domnevo H_0 pri točni stopnji tveganja ($P = 0,000$) in narediti sklep, da se anketiranci strinjajo s trditvijo, da so s pomočjo teamskega dela na fakulteti prišli do boljših rezultatov, kot če bi delali

individualno. Povprečna ocena trditve je 3,37 (Slika 15, Tabela 4). S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 15 odstotkov anketirancev (Priloga 2, Tabela 21). To je dokaj jasen rezultat in kaže na to, da teamsko delo daje boljše oziroma kakovostnejše rešitve problemov, ker pri rešitvi sodelujejo študenti med seboj in pretehtajo problem z več zornih kotov. Menim, da je to jasen znak, da bi se morali predavatelji potruditi in čim več nalog in problemov reševati tako, da bi združili študente v teame.

Rezultati t–testa za ostale trditve o vlogi predavateljev niso omogočili zavrnitve ničelnih hipotez H_0 . Ne moremo torej trditi, da se anketirani študenti s trditvami strinjajo. Anketiranci se torej ne strinjajo s trditvijo, da so se na predavanjih, kjer je delo potekalo teamsko, več naučili. Povprečna ocena te trditve znaša 3,01 (Slika 15, Tabela 4). Mogoče je rezultat te trditve tak, ker se anketiranci ne strinjajo s trditvijo, da so bili predavatelji dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za organiziranje predavanj na teamski način. Pri tej trditvi je največ (30,4 %) anketirancev podalo odgovor »delno se ne strinjam« (Priloga 2, Tabela 21). Povprečna ocena trditve znaša 2,84 (Slika 15, Tabela 4). Menim, da sta trditvi med seboj povezani. Anketiranci so ocenili, da predavatelji na Ekonomski fakulteti niso dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje na teamski način, prav zaradi tega pa se anketirani študenti na teh predavanjih niso več naučili, kot na predavanjih, kjer delo ni potekalo teamsko.

Anketiranci se niso strinjali niti s trditvijo, da so predmete, ki so vključevali več dela v teamih, raje obiskovali. Možna razlaga je v tem, da je na predavanjih, kjer je delo potekalo teamsko, bilo potrebne več pozornosti in več truda s strani študentov, zaradi tega pa večina anketiranih študentov teh predavanj ni rada obiskovala. Največ anketirancev (27,1 %), je podalo odgovor z oceno 4 (delno se strinjam), vendar je tudi odgovor z oceno 1 (sploh se ne strinjam) močno zastopan, saj je več kot petina (22,4 %) anketirancev podalo ta odgovor (Priloga 2, Tabela 21). Na podlagi podatkov ugotavljam, da je koeficient variacije 0,456, kar pomeni, da standardni odklon znaša 45,6 odstotka aritmetične sredine.

Raziskava kaže tudi, da so anketirani študenti močno zavrnil trditev, da so teami, ki so jih sestavili predavatelji, bili bolj učinkoviti, kot tisti, ki so jih študenti sestavili sami. Povprečna ocena tega odgovora znaša 2,2 (Slika 15, Tabela 4). Veliko anketirancev (47,1 %) je podalo odgovor z oceno 1 – sploh se ne strinjam (Priloga 2, Tabela 21). Ta rezultat kaže na to, da anketiranci raje delajo v teamih, ki jih sami oblikujejo. V teh teamih se verjetno počutijo bolje, ker se člani teama med seboj že poznajo in vedo, kaj lahko drug od drugega pričakujejo.

7.4.5. KORISTI TEAMSKEGA DELA V ŠTUDIJSKEM PROCESU

Sledijo trditve, s katerimi sem od anketiranih študentov poskušal izvedeti, kaj so s teamskim delom na Ekonomski fakulteti pridobili oziroma, katere so koristi teamskega dela v študijskem procesu na Ekonomski fakulteti. V tabeli 5 so prikazani različni parametri

izračunani na podlagi strinjanja s trditvami, postavljenimi v raziskavi. Strinjanje s trditvami je ocenjeno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Tabela 5: Koristi teamskega dela v študijskem procesu

Kaj so s teamskim delom študentje pridobili	Ÿ	Mo	Me	σ	KV	P
Zaradi teamskega dela na EF sem postal bolj komunikativen.	2,43	3	2	1,14	0,469	1,000
Teamsko delo na EF je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja.	2,48	1	2	1,17	0,472	1,000
Teamsko delo na EF je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih.	2,90	3	3	1,13	0,390	0,923
Teamsko delo na EF mi je omogočilo, da sem navezal mnogo novih stikov na fakulteti.	3,09	4	3	1,15	0,372	0,109
Teamsko delo na EF, je omogočilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenje ostalih.	3,18	4	3	1,1	0,346	0,005

Legenda: Ÿ – Aritmetična sredina

Mo – Modus

Me – Mediana

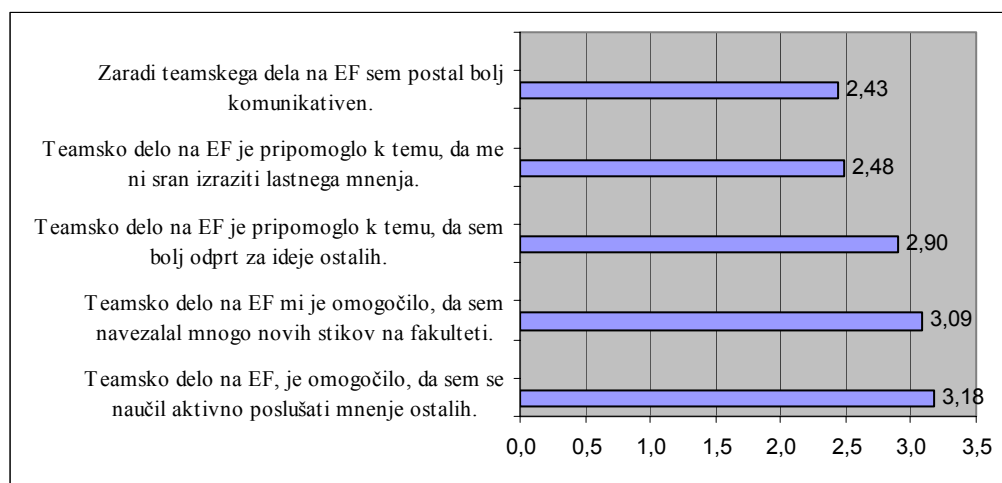
σ – Standardni odklon

KV – Koefficient variacije

P – Točna stopnja tveganja

Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Slika 16: Povprečne ocene trditev o kaj so s teamskim delom študentje pridobili



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Rezultati t–testa so pokazali, da je mogoče na podlagi odgovorov anketirancev zavrniti le eno od petih postavljenih ničelnih hipotez H_0 . Na podlagi rezultatov lahko s točno stopnjo

tveganja ($P = 0,005$) sprejmemo sklep, da so se študenti s teamskim delom na Ekonomski fakulteti naučili aktivno poslušati mnenje ostalih (Slika 16, Tabela 5). Povprečna ocena trditve je 3,18. Največ anketirancev (38,3 %) se je s trditvijo delno strinjalo (Priloga 2, Tabela 22). Rezultat kaže na to, da je pri teamskem delu potrebno poslušati mnenja vseh članov teama in pri končni rešitvi ta mnenja upoštevati. Anketiranci so ocenili, da aktivnega poslušanja pred teamskim delom na fakulteti niso bili večji in so se to naučili s pomočjo teamskega dela na fakulteti.

S pomočjo rezultatov t -testa ostalih postavljenih ničelnih hipotez H_0 ne moremo zavrniti. Anketiranci se torej ne strinjajo, da so zaradi teamskega dela na fakulteti postali bolj komunikativni in jih ni sram izraziti lastnega mnenja. S tema dvema trditvama se anketiranci najmanj strinjajo. To kažeta nizki povprečni oceni teh dveh trditev zgolj 2,43 za prvo in 2,48 za drugo (Slika 16, Tabela 5). Pri trditvi, da je teamsko delo na Ekonomski fakulteti pripomoglo k temu, da anketirancev ni sram izraziti lastnega mnenja, se največ anketirancev (26,7 %) s trditvijo sploh ne strinja (Priloga 2, Tabela 22). Menim, da sta komunikativnost in izražanje lastnega mnenja prirojene sposobnosti vsakega posameznika in se jih ne da naučiti. Menim še, da so podobno razmišljali tudi anketiranci in ocenili, da večini od njih teamsko delo na fakulteti pri tem ni veliko pripomoglo.

Rezultati raziskave so pokazali, da se anketiranci ne strinjajo niti s trditvijo, da jim je teamsko delo na Ekonomski fakulteti pripomoglo k temu, da so bolj odprti za ideje ostalih. Povprečna ocena odgovorov na to trditev znaša 2,90 (Slika 16, Tabela 5). Največ anketirancev (32,1 %) je podalo odgovor 3 – niti se ne strinjam, niti strinjam (Priloga 2, Tabela 22). To kaže na neodločenost in neopredeljenost anketirancev pri tej trditvi. Tudi trditev, da jim je teamsko delo omogočilo navezati mnogo novih stikov na fakulteti, so anketiranci zavrnili pri točni stopnji tveganja ($P = 0,109$) (Tabela 22). S to trditvijo se je delno strinjala več kot tretjina (35 %) anketirancev. Mnogim anketirancem je torej teamsko delo le pomagalo, da so navezali nove stike na fakulteti.

Pri sklopu trditev o tem, kaj so s teamskim delom študenti na Ekonomski fakulteti pridobili, so potrdili le trditev, da so se aktivno naučili poslušati mnenja ostalih. Rezultati t -testa pri ostalih trditvah niso omogočili zavrniti ničelnih hipotez H_0 . Anketirani študenti se torej niso strinjali, da jim je teamsko delo na fakulteti omogočilo, da bi postali bolj komunikativni, da jih ni sram izraziti lastnega mnenja, biti bolj odprti za ideje ostalih in navezati nove stike na fakulteti. Menim, da so te sposobnosti pri posamezniku prirojene in se jih le delno da naučiti oziroma dopolniti. Prav tako mislim, da so podobno razmišljali tudi anketirani študenti in se zaradi tega s trditvami o tem, kaj so s teamskim delom na Ekonomski fakulteti pridobili, v večini niso strinjali.

Za konec raziskave sem postavil še dve vprašanji samo tistim študentom Ekonomske fakultete, ki so že redno zaposleni, in jih prosil, naj od 1 do 5 ocenijo, koliko jim izkušnje s teamskim delom na fakulteti pomagajo pri sedanjem delu in če jih je fakulteta dobro pripravila na teamsko delo v podjetju. Na to vprašanje je odgovorilo 109 anketirancev od

skupno 240, to je dobrih 45 odstotkov. Na dodiplomskem študiju ni nihče od anketirancev tega vprašanja izpolnil, na podiplomskem pa je to vprašanje izpolnilo 53 anketirancev, ki obiskujejo specialistični študij, in 56 anketirancev, ki obiskujejo magistrski študij. Skupno torej 109 anketirancev od 120 (90,8 %), ki sem jih anketiral na podiplomskem študiju.

Tabela 6: Kako teamsko delo na Ekonomski fakulteti študentom pomaga pri sedanjem delu

Kako teamsko delo na EF pomaga študentom pri sedanjem delu	ȳ	Mo	Me	σ	KV	P
EF dovolj dobro pripravi študenta na teamsko delo v podjetju.	2,30	3	2	0,99	0,430	1,000
Izkušnje s teamskim delom na EF mi pomagajo pri svojem sedanjem delu.	2,48	2	2	1,05	0,423	1,000

Legenda: ȳ – Aritmetična sredina

σ – Standardni odklon

Mo – Modus

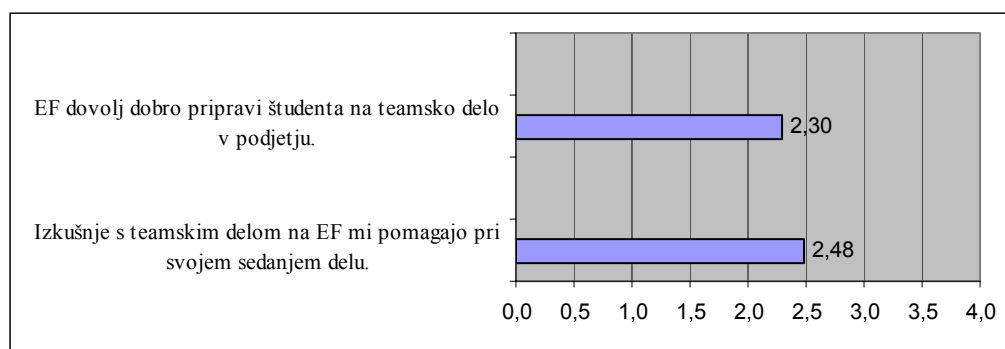
KV – Koeficient variacije

Me – Mediana

P – Točna stopnja tveganja

Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Slika 17: Povprečne ocene trditvev, kako teamsko delo na Ekonomski fakulteti, pomaga študentom pri sedanjem delu



Vir: Anketa, februar - marec 2004.

Rezultati t-testa so potrdili, da se anketiranci ne strinjajo s trditvama, ki se nanašata na pripravo in usposobljenost za teamsko delo. Na ti dve trditvi so odgovarjali le redno zaposleni študenti, torej 109 (vsi obiskujejo podiplomski študij). Rezultati raziskave kažejo, da so anketirani študenti močno ne strinjajo z navedenima trditvama. Povprečni oceni trditvev sta nizki, namreč 2,30 in 2,48 (Slika 17, Tabela 6). Na trditev, da Ekonomska fakulteta dovolj dobro pripravi študente na teamsko delo v podjetju, je skoraj četrtina (24,8 %) anketirancev podala odgovor z oceno 1 – sploh se ne strinjam (Priloga 2, Tabela 23). Rezultati so dokaj jasni, tisti anketirani študenti, ki so zaposleni, pravijo, da niso odnesli s fakultete dovolj znanja in sposobnosti za teamsko delo.

7.4.6. ANALIZA RAZLIK V MNENJIH RAZLIČNIH SKUPIN ŠTUDENTOV

Prvi sklop povezav se nanaša na hipoteze o tem, ali so razlike med mero strinjanja s posameznimi trditvami glede na vrsto študija anketiranih študentov. Postavil sem šest takšnih hipotez, ki jih bom preveril s pomočjo procedure One-Way ANOVA.

1. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Predavatelji na Ekonomski fakulteti so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način" glede na vrsto študija anketirancev.

H_1 : Obstaja razlika med mero strinjanja s trditvijo: "Predavatelji na Ekonomski fakulteti so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnamo ničelno hipotezo H_0 ($P = 0,003$) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med pripravljenostjo in zavzetostjo predavateljev na Ekonomski fakulteti za poučevanje na teamski način glede na vrsto študija anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 5). Razlika se kaže predvsem v primerjavi med VPŠ in ostalimi tremi vrstami študija (ekonomija, specialistični in magistrski študij). Na podlagi rezultatov raziskave naj bi v največji meri predavatelji delali teamsko s študenti, ki obiskujejo študij VPŠ, znaša povprečna ocena 3,25. Na ostalih treh vrstah študijev je bila povprečna ocena precej podobna med 2,6 na magistrskem študiju in 2,78 na študiju ekonomija (Priloga 3, Tabela 5).

2. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval" glede na vrsto študija anketirancev.

H_1 : Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnamo ničelno hipotezo H_0 ($P = 0,017$) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med tem, ali so anketirani študenti raje obiskovali predmete, ki so vključevali več teamskega dela in vrsto študija anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 5). Pri tej trditvi se zanimivo kažejo največje razlike v odgovorih med anketiranci, ki obiskujejo študij VPŠ (povprečna ocena je 3,1) in anketiranci, ki obiskujejo študij ekonomije (povprečna ocena 2,4). Zelo malo se razlikujejo odgovori anketirancev, ki obiskujejo magistrski študij (povprečna ocena 2,97) in anketiranci iz VPŠ, kjer povprečna ocena znaša 3,1 (Priloga 3, Tabela 5).

3. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "S pomočjo teamskega dela na Ekonomski fakulteti smo prišli do boljših oziroma kakovostnejših rezultatov, kot če bi delal individualno" glede na vrsto študija anketirancev.

H₁: Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "S pomočjo teamskega dela na Ekonomski fakulteti smo prišli do boljših oziroma kakovostnejših rezultatov, kot če bi delali individualno" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H₀ (P = 0,223) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med odgovori anketirancev glede na vrsto študija pri trditvi, da so s pomočjo teamskega dela prišli do boljših oziroma kakovostnejših rezultatov, kot če bi vsak delal individualno (Priloga 3, Tabela 5). Ugotovimo lahko, da se anketiranci vseh štirih vrst študija strinjajo, da so s pomočjo teamskega dela prišli do boljših rezultatov, kot če bi delali individualno. Povprečne ocene trditev so vse večje od 3, največja na VPŠ (3,48), najnižja pa na magistrskem študiju, kjer znaša 3,12 (Priloga 3, Tabela 5).

4. H₀: Ni razlik med oceno pomembnosti prednosti: "Manjša količina dela za posameznika pri teamskem delu" glede na vrsto študija anketirancev.

H₁: Obstaja razlika med oceno pomembnosti prednosti: "Manjša količina dela za posameznika pri teamskem delu" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo H₀ (P = 0,012) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med oceno pomembnosti manjše količine dela za posameznika v teamu glede na vrsto študija anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 10). Največja razlika se kaže med anketiranci, ki obiskujejo VPŠ (povprečna ocena 3,15) in anketiranci ostalih treh vrst študija, ki ne pripisujejo velike teže tej prednosti. Najmanj pomembna se zdi ta prednost anketirancem iz magistrskega študija (povprečna ocena 2,47). Podobno so ocenili to prednost tudi anketiranci, ki obiskujejo študij ekonomije in specializacije (Priloga 3, Tabela 5).

5. H₀: Ni razlik med oceno pomembnosti slabosti teamskega dela: "Več časa potrebnega za rešitev problema" glede na vrsto študija anketirancev.

H₁: Obstajajo razlike med oceno pomembnosti slabosti teamskega dela: "Več časa potrebnega za rešitev problema" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo H₀ (P = 0,030) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med oceno pomembnosti, da je v teamu potrebnega več časa za rešitev določenega problema glede na vrsto študija anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 5). Največje razlike je pri tej trditvi zaznati med anketiranci, ki obiskujejo VPŠ (povprečna ocena 3,25), saj se jim zdi ta slabost pomembna, in anketiranci iz magistrskega študija (povprečna ocena 2,65), katerim se zdi slabost nepomembna. Razlike je zaznati tudi pri primerjavi med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti skupaj (Priloga 3, Tabela 5).

6. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil" glede na vrsto študija anketirancev.

H_1 : Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil" glede na vrsto študija anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrnila ničelne hipoteze H_0 ($P = 0,089$) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med odgovori anketirancev pri trditvi, da so se pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, več naučili glede na vrsto študija anketirancev (Priloga 3, Tabela 5). Pri tej trditvi med odgovori anketirancev posameznih vrst študijev ne prihaja do razlik. Vsi so si enotni, da so pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, naučili enako (Priloga 3, Tabela 5).

Na podlagi analize razlik med mnenji študentov posamezne vrste študija na Ekonomski fakulteti sklepam, da ni razlik med mnenji študentov posamezne vrste študija pri trditvi, da so s teamskim delom prišli do boljših rezultatov, in ni razlik v mnenjih, da so se pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, več naučili. Študenti vseh štirih vrst študija so se namreč enako naučili pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko in so prišli do enako dobrih rezultatov ne glede na vrsto študija, ki so jo obiskovali. Analiza pa je pokazala razlike med mnenji študentov posamezne vrste študija pri trditvi o pripravljenosti oziroma zavzetosti predavateljev za teamsko delo. Razlika se kaže predvsem med študenti VPŠ in študenti ostalih treh študijev, ki se izvajajo na Ekonomski fakulteti. Razlike med študenti VPŠ in ostalih vrst študijev je zaznati tudi pri trditvi, da so predmete, kjer je delo potekalo teamsko, raje obiskovali. Menim, da to kaže, da je študij VPŠ bolj praktično naravnano v primerjavi z ostalimi tremi vrstami študija, ki se izvajajo na Ekonomski fakulteti. Prav zaradi tega menim, da se predavatelji bolj poslužujejo dela v teamih; anketirani študenti VPŠ ocenjujejo, da predavanja, ki vključujejo teamsko delo, raje obiskujejo. Razlike med mnenji študentov posameznih študijev se kažejo tudi pri trditvah, da s teamskim delom odpade manjša količina dela na posameznika in da je pri teamskem delu potrebnega več časa za rešitev problema. Zanimivo so pri obeh trditvah podobni rezultati, največji poudarek pa dajejo trditvama študenti VPŠ in ekonomije, manjši poudarek pa študenti specialističnega in magistrskega študija. Ti rezultati po mojem mnenju kažejo na to, da so podiplomski študenti pripravljeni opraviti večji obseg dela in več časa delati na nekem problemu zato, da bi dobili boljše in kakovostnejše rezultate.

Drugi sklop povezav se nanaša na hipoteze o tem, ali so razlike med mero strinjanja s posameznimi trditvami glede na spol anketiranih študentov. Postavil sem tri take hipoteze, ki jih bom preizkušal z proceduro Independent-Samples T-Test.

7. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je omogočilo, da sem navezal mnogo novih stikov na fakulteti" glede na spol anketirancev.

H₁: Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je omogočilo, da sem navezal mnogo novih stikov na fakulteti" glede na spol anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H₀ (P = 0,501) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med moškimi in ženskami pri odgovorih, da jim je teamsko delo na EF omogočilo navezati mnogo novih stikov. (Priloga 3, Tabela 6).

8. H₀: Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih" glede na spol anketirancev.

H₁: Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih" glede na spol anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H₀ (P = 0,146) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med moškimi in ženskami pri odgovorih, da je teamsko delo na Ekonomski fakulteti pripomoglo k temu, da so bolj odprti za ideje ostalih (Priloga 3, Tabela 12).

9. H₀: Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja" glede na spol anketirancev.

H₁: Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja" glede na spol anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H₀ (P = 0,426) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med moškimi in ženskami pri odgovorih, da je teamsko delo na Ekonomski fakulteti pripomoglo k temu, jih ni sram izraziti lastnega mnenja (Priloga 3, Tabela 12).

Pri analizi razlik med mnenji študentov glede na spol ni bilo zaznati razlik pri nobeni od treh trditev, ki sem jih analiziral. Rezultati raziskave kažejo na to, da ni bilo razlik med spoloma pri tem, koliko novih stikov so s pomočjo teamskega dela navezali na fakulteti. Iz raziskave sklepam tudi, da ni razlik med spoloma pri izražanju lastnega mnenja v zvezi z nekim vprašanjem oziroma problemom. Teamsko delo na fakulteti je moškim in ženskam enako pripomoglo k temu, da jih ni sram povedati lastnega mnenja. Prav tako ni razlik med moškimi in ženskami pri sprejemanju idej od ostalih članov v teamu. Menim, da je pomembno, da ni prihajalo do nobenih razlik med spoloma pri tem, kaj so s teamskim delom na Ekonomski fakulteti študenti pridobili. Moški in ženske so bili popolnoma v enakem položaju pri teamskem delu na fakulteti.

Tretji sklop povezav se nanaša na hipoteze o tem ali so razlike med mero strinjanja s posameznimi trditvami in povprečno oceno anketiranih študentov. V tem sklopu sem preverjal tri hipoteze s pomočjo procedure One-Way ANOVA.

10. H_0 : Ni razlik med oceno pomembnosti prednosti: "Manjša količina dela za posameznika pri teamskem delu" glede na povprečno oceno anketirancev.

H_1 : Obstaja razlika med oceno pomembnosti prednosti: "Manjša količina dela za posameznika pri teamskem delu" glede na povprečno oceno anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnilo ničelno hipotezo H_0 ($P = 0,010$) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med oceno pomembnosti, da je manjša količina dela za posameznika pri teamskem delu pomembna prednost glede na povprečno oceno anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 7). Najbolj pomembna je bila ta prednost tistim anketirancev z najnižjo povprečno oceno od 6 do 7 (povprečna vrednost 3,08), najmanj pomembna pa tistim anketirancem, ki so dosegli povprečno oceno od 8 do 9 in od 9 do 10; ti dve skupini anketirancev so dosegli povprečni vrednosti med 2,33 in 2,43 (Priloga 3, Tabela 7). Tisti anketiranci, ki so imeli najnižjo povprečno oceno, so ocenili, da je zanje pomembno, da imajo manj dela pri teamskem delu, kot če bi delali individualno. Anketiranci z višjimi povprečnimi ocenami so ocenili, da jim ta prednost ni tako pomembna.

11. H_0 : Ni razlik med oceno pomembnosti slabosti: "Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama" glede na povprečno oceno anketirancev.

H_1 : Obstaja razlika med oceno pomembnosti slabosti: "Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama" glede na povprečno oceno anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze H_0 ($P = 0,796$); pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da ni bilo razlik med odgovori na trditev, da je neenakomerna porazdelitev dela med člani teama pomembna slabost teamskega dela glede na povprečno oceno anketirancev (Priloga 3, Tabela 7).

12. H_0 : Ni razlik med mero strinjanja s trditvijo: "Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil" glede na povprečno oceno anketirancev.

H_1 : Obstajajo razlike med mero strinjanja s trditvijo: "Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil" glede na povprečno oceno anketirancev.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnilo ničelno hipotezo H_0 ($P = 0,049$) in pri stopnji tveganja petih odstotkov sprejmemo sklep, da so bile razlike med mero strinjanja s trditvijo, da so se anketiranci več naučili pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko glede na povprečno oceno anketiranih študentov (Priloga 3, Tabela 7). Pri tej trditvi, so si odgovori najbolj podobni med anketiranci, ki so dosegli povprečno oceno med 6 in 7 in tistimi anketiranci, ki imajo povprečno oceno med 9 in 10 (Priloga 3, Tabela 7).

Na podlagi analize razlik med mnenji študentov glede na povprečno oceno, ki so jo dosegli na Ekonomski fakulteti, sklepam, da prihaja do razlik pri trditvi, da je manjša količina dela za posameznika pomembna prednost teamskega dela. Rezultati raziskave kažejo, da je za študente z nižjo povprečno oceno prednost bolj pomembna kot študentom z višjo povprečno oceno. Torej študenti, ki imajo višjo povprečno oceno, so pripravljeni v teamih več delati, da bi s tem dosegli boljši rezultat. Za študente z nižjo povprečno oceno pa je delo v teamih priložnost, da manj delajo in naloge prenašajo na ostale člane teama. Mnenja študentov so različna tudi pri trditvi, da so se pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, več naučili. Najbolj podobna, zanimivo, so mnenja študentov z povprečno oceno od 6 do 7 in od 9 do 10, ki menijo, da so se pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, nekoliko manj naučili. Skupina študentov s povprečno oceno nekje med 7 do 9 pa meni, da so se pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, nekoliko več naučili. Pri trditvi, da je neenakomerna porazdelitev dela med člani teama slabost teamskega dela, ni bilo razlik med mnenji študentov glede na povprečno oceno.

7.4.7. UGOTOVITVE RAZISKAVE

Raziskava, ki sem jo izvedel med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti Ekonomske fakultete v Ljubljani je pokazala, da večina študentov meni, da je teamsko delo pomembno pri reševanju kompleksnih problemov. Ta rezultat kaže veliko zavedanje študentov, da teamskega dela ne gre zanemarjati in se ga je potrebno posluževati, saj ga očitno anketirani študenti cenijo in se jim zdi zelo pomembno pri reševanju problemov. To tezo potrjuje tudi dejstvo, da kar polovica anketiranih študentov raje dela v teamih kot individualno, malo več kot četrtnina študentov (28 %) pa raje dela individualno. Menim, da je ta rezultat pomemben pokazatelj želje študentov. Če se opiram na rezultate raziskave, je očitno med študenti Ekonomske fakultete bolj priljubljeno teamsko delo od individualnega. To je jasen znak predavateljem na fakulteti, da delo in reševanje nalog ter problemov organizirajo tako, da bi potekalo na teamski način. V korist teamskemu delu govori tudi dejstvo, da so študenti potrdili, da so s teamskim delom prišli do boljših oziroma kakovostnejših rezultatov, kot če bi vsak od njih delal individualno. Predvsem bi kazalo več pozornosti posvetiti teamskemu delu tako v teoriji kot praksi na podiplomskem študiju (specialistični in magistrski študij). To sklepam iz rezultatov raziskave, saj so študenti podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti nezadovoljni s tem, koliko so teoretično obravnavali teamsko delo. Še bolj nezadovoljni pa so s tem, koliko so teamsko delali v praksi oziroma koliko dela so opravili v teamih. S temi rezultati se tudi sam strinjam. Na dodiplomskem študiju sem namreč obiskoval Visoko poslovno šolo in menim, da smo veliko govorili o teamskem delu in se pri nekaj predmetih dotaknili te problematike. Tudi veliko dela in nalog smo opravili v teamih in se pri tem veliko naučili. Kasneje, ko sem obiskoval podiplomski, specialistični študij, pa je dela v teamih bilo bistveno manj. Po drugi strani pa so odgovori podiplomskih študentov lahko pogojeni s tem, da imajo ti študenti večja pričakovanja glede teamskega dela. Večina teh študentov je že

zaposlenih in se še bolj zaveda, kako pomembno je teamsko delo in zato bi ga radi še bolj spoznali in se o njem še več naučili na fakulteti.

Kljub temu, da rezultati raziskave kažejo, da so se anketirani študenti pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, niso več naučili in da te predmete niso raje obiskovali kot ostale, menim, da je s teamskim načinom dela potrebno vztrajati. Na to kažejo odgovori študentov VPŠ, ki se razlikujejo od odgovorov ostalih študentov. Študenti VPŠ namreč predmete, ki vključujejo več dela v teamih raje obiskujejo in menijo tudi, da so predavatelji na Ekonomski fakulteti dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za teamski način dela. Študenti VPŠ so bili tudi edini, ki so menili, da jih je Ekonomska fakulteta dovolj dobro poučila in usposobila za teamsko delo. Za teamski način dela je potrebna boljša pripravljenost in zavzetost predavateljev, s katero, kot kažejo rezultati raziskave, študenti niso zadovoljni (izjema so študenti VPŠ). Iz tega lahko rečem, da bi se morali na teamsko delo tako predavatelji in predvsem študenti boljše pripraviti. Teamskega dela v študijski proces ne moremo kar uvesti brez ustreznih priprav predavateljev in ustreznega znanja in pripravljenosti študentov. Teamsko delo, prinese rezultate, če je team sestavljen iz članov, ki imajo skupen cilj, med njimi poteka odprta komunikacija, se ne izogibajo konfliktov. Sestavljen mora biti iz članov, ki pokrivajo različne vloge in imajo različne osebne lastnosti, držati se morajo določenih norm vedenja v teamu in med seboj morajo biti povezani. Vse to in še kaj je potrebno upoštevati, ko sestavljamo team in uvajamo teamsko delo. Menim, da je vzpodbuda tako za predavatelje kot za študente dejstvo, ki ga je nakazala raziskava, namreč da so s teamskim delom na fakulteti študenti dobili boljše in kakovostnejše rezultate, kot če bi delali individualno.

Moje mnenje je, da bi morali na Ekonomski fakulteti organizirati študij na bolj praktičen in študentom prijazen in zanimiv način. To pomeni, da bi na predavanjih še večkrat sodelovati uspešni gospodarstveniki in ekonomisti iz Slovenije in tujine, ki bi študentom prikazali probleme s katerimi se srečujejo in načine, kako te probleme rešujejo. Nadalje menim, da bi morali na predavanjih več časa nameniti reševanju konkretnih oziroma praktičnih problemov, ki se dogajajo v gospodarstvu. Tu mislim na reševanje primerov (case). Te naloge bi študenti reševali v teamih in prepričan sem, da bi prišli do mnogih zanimivih in raznolikih rešitev določenega problema. Na to kažejo tudi rezultati raziskave, kjer anketirani študenti menijo, da so bistvene prednosti teamskega dela odprta komunikacija v teamu in mnogo dobrih idej, ki jih s teamskim delom dobimo. Mislim, da bi vse to spodbudilo zanimanje in delo študentov na predavanjih predvsem na podiplomskem študiju, kjer sem omenjeno pogrešal.

Mislim, da teamsko delo postaja vse pomembnejši način dela na vseh področjih. Temu se bodo morali prilagoditi tudi šole in fakultete in njihove učence oziroma študente poučevati o teamskem delu in vse več nalog in problemov reševati v okviru teamov. To velja tudi za Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Rezultati raziskave, ki sem jo izvedel, so pokazale, da se študenti zavedajo pomembnosti teamskega dela in so pripravljeni veliko delati v okviru teama. Zavedajo se prednosti, hkrati pa ne zanemarjajo slabosti, ki jih prinaša teamsko delo. Menim, da bo morala Ekonomska fakulteta v prihodnje posvečati še več pozornosti

teamskemu delu. Predavatelji bodo morali še več dela organizirati v teamih in od študentov zahtevati več pripravljenosti in zavzetosti za delo v njih.

SKLEP

Različne teame srečujemo vsak dan in delujejo na različnih področjih. V poslovnem svetu imamo teame za nove produkte, teame za kakovost, projektne teame itd. V svetu športa imamo zvezdniške teame, obrambne in napadalne teame itd. V politiki imamo koalicije, stranke, razne odbore, ki morajo biti nekakšen team, če hočejo uspešno delovati.

Teami imajo torej pomembno mesto v našem vsakdanjem življenju. Vendar pa dokler okolje in problemi s katerimi imamo opravka niso postali tako kompleksni, da jim posamezniki niso bili kos, teamskemu delu niso posvečali prave pozornosti. Danes podjetja ne morejo več uspevati z ukoreninjenim individualizmom posameznikov, ampak potrebujejo ljudi, ki se znajo integrirati v team in v teamu delovati. Vse bolj se zavedajo pomembnosti uvajanja teamskega razmišljanja in teamskega dela v zapletene postopke dela. S spoznanjem, da je teamsko delo pravi odgovor na izzive sodobnega poslovanja, je tako delo doživelo pravi razmah tako v teoretičnih raziskavah kot tudi v praktični uporabi.

Preden se lotimo organiziranja teama in teamskega dela, moramo biti za to ustrezno usposobljeni in poučeni. Pri teoretičnem spoznavanju in usposabljanju za teamsko delo bi morale igrati pomembno vlogo šole oziroma fakultete. Ravno to pa sem skušal ugotoviti z raziskavo v pričujočem specialističnem delu. Raziskavo sem izvedel na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in od študentov te fakultete skušal izvedeti, kako je s teamskim delom v študijskem procesu.

Ugotovil sem, da se študentje Ekonomske fakultete v Ljubljani zavedajo, da je teamsko delo pomembno pri reševanju kompleksnih problemov. Večina anketiranih študentov tudi raje dela teamsko kot individualno, saj se strinjajo, da so z teamskim delom na fakulteti prišli do boljših rezultatov, kot če bi delali vsak sam individualno.

Predvsem anketirani študenti podiplomskih programov, specialističnega in magistrskega študija pravijo, da so malo oziroma premalo teoretično spoznavali teamsko delo, medtem ko anketirani študenti dodiplomskih programov Visoka poslovna šola in Ekonomija, odgovarjajo, da so dovolj oz. zadovoljivo spoznali teoretične pojme teamskega dela. Do še večjega razhajanja pri odgovorih med dodiplomskimi in podiplomski študenti je prihajalo, ko sem jih vprašal, koliko so delali teamsko na fakulteti. Dodiplomski študenti so zadovoljni s tem, koliko so delali v teamih, medtem ko so podiplomski študenti odgovarjali, da so teamsko delali premalo ali celo nič.

Ugotovil sem, da so se anketirani študentje na Ekonomski fakulteti s pomočjo dela v teamih naučili predvsem poslušati mnenja ostalih članov teama in da so s teamskim delom dobili

kakovostnejše rezultate, kot če bi delali samostojno. Anketirani študentje so zavrnili teze, da so se predmete, kjer je delo potekalo v teamih, raje obiskovali in da so se pri teh predmetih več naučili.

Najbolj so anketirani študenti pohvalili teamsko delo zato, ker omogoča odprto komunikacijo med člani teama in tako nastane več dobrih idej. Delo v teamih se jim nadalje zdi zanimivo, ker v njih vlada sproščeno vzdušje, pravijo pa tudi, da so s teamskim delom na Ekonomski fakulteti pridobili mnogo novih in koristnih izkušenj za prihodnost. Po drugi strani pa jih pri teamskem delu moti predvsem to, da se posamezniki v teamu ne zavedajo njihove odgovornosti in da se velikokrat team ukvarja z manj pomembnimi stvarmi in ne z problemom, ki ga mora razrešiti in zaradi katerega je team nastal.

Anketirani študentje se v večini ne strinjajo, da jih je fakulteta dovolj dobro poučila in usposobila za teamsko. Takega mnenja je skoraj polovica anketiranih študentov. Pri tem so izjema anketiranci, ki obiskujejo študij Visoka poslovna šola. Veliko, skoraj tretjina anketiranih študentov, je neopredeljenih. Dobra četrtina anketiranih pa meni, da jih je fakulteta dobro poučila in usposobila za teamsko delo.

Mislil, da se ugotovitve iz raziskave vzpodbudne. Sam sem pred začetkom raziskave mislil, da bodo študenti bolj nezadovoljni s teamskim delom na fakulteti, kot se je v raziskavi pokazalo. Menim, da se tudi predavatelji na Ekonomski fakulteti v Ljubljani vedno bolj zavedajo pomembnosti teamskega dela in v skladu z njihovimi zmožnostmi skušajo čim bolj poučiti in pripraviti študente na teamsko delo.

LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza, 1996, 404 str.
2. Ambrož Milan, Mihalič Traudi: Pot k odličnosti. Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju. Križe: Institut za samorazvoj d.o.o., 1998. 169 str.
3. Andrejčič R. et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 401 str.
4. Belbin R. Meredith: Management teams, Why they succeed or fail. Oxford: Butterworth-Heineann Ltd, 1981. 179 str.
5. Churchill A. Gilbert, Jr.: Marketing Research: Methodological Foundations. Fifth Edition. Dryden. The Dryden Press, 1991. 1070 str.
6. Covey R. Stephen: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 2000. 276 str.
7. Daft L. Richard: Managment. Second Edition. Orlando: The Dryden Press, 1991. 744 str.
8. Gatewood D. Robert, Taylor R. Robert, Ferrell O. C.: Management; Comprehension, Analysis, and Application. Chicago: Richard D. Irwin & Austen Press, 1991. 713 str.
9. Howard M. Jenifer, Lawrence M. Miller: Team management. Atlanta: The Miller consulting group, 1994. 332 str.
10. Johnson Ron: Perfect teamwork. London: Arrow Books Limited, 1995. 77 str.
11. Košmelj Branka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
12. Levine R. Stuart, Crom A. Michael: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 1993. 184 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
14. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Čgp Delo – Tozd, Gospodarski vestnik, 1983. 325 str.
15. Maddux B. Robert: Oblikovanje teama. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
16. Maggin D. Michael: Effective teamwork. New York: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 99 str.
17. Mc Hale Josephine: The team Solution: Training Notes. London: BBC Training Videos, 1991. 40 str.
18. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
19. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
20. Možina Stane: Vodenje sodelavcev. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1994, 54 str.
21. Parker M. Glenn: Team Players and Teamwork. San Francisco, Oxford: Jossey – Bass Publishers, 1990. 178 str.

22. Rovan Jože, Turk Tomaž: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 226 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Tjosvold Dean: The Conflict – Positive Organization. Reading, Massachusetts, Addison – Wesley publishing company, 1991. 194 str.
25. Tjosvold Dean: Team Organization: Enduring Competitive Advantage. Chichester (etc.): J. Wiley & Sons, 1991, 249 str.
26. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
27. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj, Moderna organizacija, 1997. 319 str.
28. Woods A. John: 10 Minute guide to temas and teamwork. Broadway, New York, Macmillan Spectrum/Alpha Books, 1997, 152, str.

VIRI

1. <http://www.worktims.unt.edu/reports/anderson.html>
2. <http://www.see-educoop.net/education.html>
3. Referat za dodiplomski študij

PRILOGE

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Robi Peršolja in sem študent specialističnega študija, smer za management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pripravljam specialistično delo, ki zajema raziskavo in se nanaša na teamsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prav zato potrebujem Vašo pomoč. Podatke, ki jih bom pridobil s tem vprašalnikom, bom uporabil zgolj v svojem specialističnem delu. Za Vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

1. Ali lahko ocenite, od 1 do 5, kako se vam teamsko delo zdi pomembno pri reševanju problemov?

- 1 – sploh ni pomembno
- 2 – malo je pomembno
- 3 – je pomembno
- 4 – še kar pomembno
- 5 – zelo je pomembno
- 6 – ne vem

2. Ocenite, od 1 do 5, v kolikšni meri vam je všeč teamsko oziroma individualno delo?

- 1 – zgolj individualno
- 2 – bolj individualno kot teamsko
- 3 – vseeno mi je, kako delam
- 4 – bolj teamsko kot individualno
- 5 – zgolj teamsko
- 6 – ne vem

3. Ali lahko ocenite, od 1 do 5, koliko ste teoretično spoznali teamsko delo na Ekonomski fakulteti?

- 1 – nič
- 2 – premalo
- 3 – malo
- 4 – nekaj, a ne dovolj
- 5 – dovolj
- 6 – ne vem

4. Ali lahko ocenite, od 1 do 5, koliko je bilo teamskega dela na Ekonomski fakulteti v času vašega študija?

- 1 – nič nismo delali teamsko
- 2 – premalo smo delali teamsko
- 3 – malo smo delali teamsko
- 4 – delali smo teamsko, a ne dovolj
- 5 – teamskega dela je bilo dovolj
- 6 – ne vem

5. Menite, da so vas predavatelji na Ekonomski fakulteti dovolj dobro poučili in usposobili za teamsko delo?

- 1 – da
- 2 – ne
- 3 – ne vem

6. Pri teamskem delu morda vidite nekatere prednosti pred individualnim delom. Ocenite od 1 do 5 v kolikšni meri so vam te prednosti pomembne, kjer pomeni 1 – prednost ni pomembna in 5 – prednost je zelo pomembna.

	1 Prednost ni pomembna				5 Prednost je zelo pomembna
Odprta komunikacija med člani teama	1	2	3	4	5
Večja motivacija pri delu	1	2	3	4	5
Sproščeno vzdušje	1	2	3	4	5
Več dobrih idej	1	2	3	4	5
Pridobitev novih izkušenj	1	2	3	4	5
Boljši končni rezultat dela	1	2	3	4	5
Manjša količina dela za posameznika	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo pri delu	1	2	3	4	5
Drugo _____	1	2	3	4	5

7. Pri teamskem delu morda vidite nekatere slabosti pred individualnim delom. Ocenite od 1 do 5 v kolikšni meri so vam te slabosti pomembne, kjer pomeni 1 – slabost ni pomembna in 5 – slabost je zelo pomembna.

	1 Slabost ni pomembna				5 Slabost je zelo pomembna
Več časa potrebnega za rešitev problema	1	2	3	4	5
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	1	2	3	4	5
Neupoštevanje posameznikovega mnenja s strani ostalih članov teama	1	2	3	4	5
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	1	2	3	4	5
Ukvarjanje članov teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	1	2	3	4	5
Drugo _____	1	2	3	4	5

8. Prosim, povejte mi, v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate z naslednjimi trditvami, kjer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 2 delno ne strinjate, 3 niti ne strinjate niti strinjate, 4 delno strinjate, 5 pa popolnoma strinjate.

	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>delno se ne strinjam</i>	<i>niti se ne strinjam, niti se strinjam</i>	<i>delno se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
Predavatelji na Ekonomski fakulteti so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način.	1	2	3	4	5
Teamsko delo mi je omogočilo, da sem navezal mnogo novih stikov na fakulteti.	1	2	3	4	5
Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih.	1	2	3	4	5
Teami, ki so jih sestavili profesorji, so bili bolj učinkoviti kot tisti, ki smo jih sestavili sami.	1	2	3	4	5

Zaradi teamskega dela na Ekonomski fakulteti sem postal bolj komunikativen.	1	2	3	4	5
Teamsko delo na Ekonomski fakulteti je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja.	1	2	3	4	5
Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval.	1	2	3	4	5
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil.	1	2	3	4	5
Teamsko delo je omogočilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenje ostalih.					
S pomočjo teamskega dela smo prišli do boljših oziroma kvalitetnejših rezultatov, kot če bi delal individualno.	1	2	3	4	5

Rešijo zgolj zaposleni študentje:

Izkušnje s teamskim delom na Ekonomski fakulteti mi pomagajo pri svojem sedanjem delu.	1	2	3	4	5
Ekonomska fakulteta dovolj dobro pripravi študenta na teamsko delo v podjetju.	1	2	3	4	5

7. Ali mi lahko prosim poveste, koliko znaša vaša povprečna ocena pri študiju, ki ga trenutno obiskujete na Ekonomski fakulteti?

1. od 6 do 7
2. od 7 do 8
3. od 8 do 9
4. od 9 do 10

8. Spol:

1. Moški
2. Ženski

9. Obiskujem sledeč študij:

1. Visoka poslovna šola
2. Ekonomija
3. Specialistični študij
4. Magistrski študij

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2: TABELE IN DELEŽI ODGOVOROV PRI POSAMEZNIH VPRAŠANJIH

Tabela 1: Struktura anketirancev glede na vrsto študija

Študij	Število	Frekvenca (%)
VPŠ	60	25%
Ekonomija	60	25%
Specializacija	60	25%
Magisterij	60	25%
Skupaj	240	100%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 2: Struktura anketirancev glede na spol po posameznih vrstah študija

Spol	VPŠ	%	Ekon.	%	Spec.	%	Mag.	%	Skupaj	(%)
Moški	14	23%	23	38%	35	58%	25	42%	97	40%
Ženski	46	77%	37	62%	25	42%	35	58%	143	60%
Skupaj	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%	240	100%

Tabela 3: Struktura anketirancev glede na povprečno oceno po posameznih vrstah študija

Ocena	VPŠ	%	Ekon.	%	Spec.	%	Mag.	%	Skupaj	(%)
Od 6 do 7	9	15,0%	27	45,0%	11	18,3%	5	8,3%	52	21,7%
Od 7 do 8	44	73,3%	20	33,3%	21	35,0%	31	51,7%	116	48,3%
Od 8 do 9	7	11,7%	11	18,3%	24	40,0%	16	26,7%	58	24,2%
Od 9 do 10	0	0,0%	2	3,3%	4	6,7%	8	13,3%	14	5,8%
Skupaj	60	100,0%	60	100,0%	60	100,0%	60	100,0%	240	100,0%

Tabela 4: Pomembnost teamskega dela pri reševanju problemov po posameznih vrstah študija

Pomembnost pri reševanju problemov	VPŠ	Ekonomija	Spec.	Magisterij	Skupaj	Frekvenca (%)
1 - sploh ni pomembno	0	0	0	2	2	1%
2 - malo je pomembno	2	0	1	3	6	3%
3 - je pomembno	11	21	11	1	44	18%
4 - še kar je pomembno	13	15	11	14	53	22%
5 - zelo je pomembno	34	24	37	38	133	55%
6 - ne vem	0	0	0	2	2	1%
Skupaj	60	60	60	60	240	100%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 5: Priljubljenost teamskega in individualnega dela med študenti po vrstah študija

Priljubljenost teamskega in individualnega dela	VPŠ	Ekonomija	Spec.	Magisterij	Skupaj	Frekvenca (%)
1 - zgolj individualno	3	2	0	0	5	2%
2 - bolj individualno kot teamsko	17	19	13	18	67	28%
3 - vseeno mi je, kako delam	7	8	12	17	44	18%
4 - bolj teamsko kot individualno	29	31	35	25	120	50%
5 - zgolj teamsko	2	0	0	0	2	1%
6 - ne vem	2	0	0	0	2	1%
Skupaj	60	60	60	60	240	100%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 6: Koliko so študenti na EF teoretično spoznali teamsko delo po posameznih vrstah študija

Teoretično poznavanje	VPŠ	Ekonomija	Spec.	Magisterij	Skupaj	Frekvenca (%)
1 - nič	0	0	0	5	5	2%
2 - premalo	3	4	12	15	34	14%
3 - malo	6	7	14	11	38	16%
4 - nekaj, a ne dovolj	19	21	24	12	76	32%
5 - dovolj	32	28	10	11	81	34%
6 - ne vem	0	0	0	6	6	3%
Skupaj	60	60	60	60	240	100%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 7: Koliko so študenti na EF teoretično spoznali teamsko delo na dodiplomskem in podiplomskem študiju

Teoretično poznavanje	dodiplomski	Frekvenca (%)	podiplomski	Frekvenca (%)
1 - nič	0	0,0%	5	4,2%
2 - premalo	7	5,8%	27	22,5%
3 - malo	13	10,8%	25	20,8%
4 - nekaj, a ne dovolj	40	33,3%	36	30,0%
5 - dovolj	60	50,0%	21	17,5%
6 - ne vem	0	0,0%	6	5,0%
Skupaj	120	100,0%	120	100,0%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 8: Koliko so študenti na EF teamsko delali po posameznih vrstah študija

Teamsko delo v praksi	VPŠ	Ekonomija	Spec.	Magisterij	Skupaj	Frekvenca (%)
1 - nič	0	0	3	6	9	4%
2 - premalo	4	5	15	20	44	18%
3 - malo	6	8	21	18	53	22%
4 - nekaj, a ne dovolj	20	13	13	11	57	24%
5 - dovolj	30	32	6	5	73	30%
6 - ne vem	0	2	2	0	4	2%
Skupaj	60	60	60	60	240	100%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 9: Koliko so študenti na EF teamsko delali dodiplomskem in podiplomskem študiju

Teamsko delo v praksi	dodiplomski	Frekvenca (%)	podiplomski	Frekvenca (%)
1 - nič	0	0,0%	9	7,5%
2 - premalo	9	7,5%	35	29,2%
3 - malo	14	11,7%	39	32,5%
4 - nekaj, a ne dovolj	33	27,5%	24	20,0%
5 - dovolj	62	51,7%	11	9,2%
6 - ne vem	2	1,7%	2	1,7%
Skupaj	120	100,0%	120	100,0%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 10: Mnenja študentov EF o tem ali jih je fakulteta dovolj poučila in usposobila za teamsko delo, po posameznih vrstah študija

Pripravljenost na teamsko delo	VPŠ	Ekonomija	Specializacija	Magisterij	Skupaj	Frekvenca (%)
1 - da	25	10	13	13	61	25,4%
2 - ne	16	31	30	34	111	46,3%
3 - ne vem	19	19	17	13	68	28,3%
Skupaj	60	60	60	60	240	100,0%

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 11: Pomen prednosti teamskega dela za študente VPŠ

VPŠ		1	2	3	4	5	
		Prednost ni pomembna				Prednost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Več dobrih idej	Število	0	3	6	15	36	4,40
Odprta komunikacija med člani teama	Število	0	1	11	12	36	4,48
Pridobitev novih izkušenj	Število	0	1	10	33	16	4,07
Sproščeno vzdušje	Število	1	1	16	23	19	3,97
Boljši končni rezultat dela	Število	0	5	12	24	19	3,95
Zadovoljstvo pri delu	Število	3	5	15	19	18	3,73
Večja motivacija pri delu	Število	1	4	19	25	11	3,68
Manjša količina dela za posameznika	Število	5	12	19	17	7	3,15

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 12: Pomen prednosti teamskega dela za študente ekonomije

Ekonomija		1	2	3	4	5	
		Prednost ni pomembna				Prednost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Odprta komunikacija med člani teama	Število	0	0	2	18	40	4,63
Več dobrih idej	Število	0	0	5	21	34	4,48
Sproščeno vzdušje	Število	4	0	12	23	21	3,95
Pridobitev novih izkušenj	Število	0	4	21	21	14	3,75
Boljši končni rezultat dela	Število	0	12	12	20	16	3,67
Večja motivacija pri delu	Število	3	10	16	26	5	3,33
Zadovoljstvo pri delu	Število	4	7	22	19	8	3,33
Manjša količina dela za posameznika	Število	12	15	17	11	5	2,70

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 13: Pomen prednosti teamskega dela za študente specialističnega študija

Specializacija		1	2	3	4	5	
		Prednost ni pomembna				Prednost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Odprta komunikacija med člani teama	Število	0	1	5	12	42	4,58
Več dobrih idej	Število	1	0	2	17	40	4,58
Pridobitev novih izkušenj	Število	0	1	5	29	25	4,30
Boljši končni rezultat dela	Število	0	4	5	28	23	4,17
Sproščeno vzdušje	Število	1	3	15	26	15	3,85
Zadovoljstvo pri delu	Število	1	3	19	23	14	3,77
Večja motivacija pri delu	Število	3	2	15	32	8	3,67
Manjša količina dela za posameznika	Število	14	16	18	7	5	2,55

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 14: Pomen prednosti teamskega dela za študente magistrskega študija

Magisterij		1	2	3	4	5	
		Prednost ni pomembna				Prednost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Več dobrih idej	Število	0	2	8	14	36	4,40
Odprta komunikacija med člani teama	Število	0	3	12	6	39	4,35
Pridobitev novih izkušenj	Število	0	5	10	24	21	4,02
Sproščeno vzdušje	Število	2	4	11	25	18	3,88
Boljši končni rezultat dela	Število	0	3	22	20	15	3,78
Večja motivacija pri delu	Število	2	9	12	21	16	3,67
Zadovoljstvo pri delu	Število	2	5	25	19	9	3,47
Manjša količina dela za posameznika	Število	18	14	17	4	7	2,47

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 15: Pomen prednosti teamskega dela, za vse vrste študijev skupaj

SKUPAJ		1	2	3	4	5	
		Prednost ni pomembna				Prednost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Odprta komunikacija med člani teama	Število	0	5	30	48	157	4,49
	Odstotek	0,0%	2,1%	12,5%	20,0%	65,4%	
Več dobrih idej	Število	1	5	21	67	146	4,47
	Odstotek	0,4%	2,1%	8,8%	27,9%	60,8%	
Pridobitev novih izkušenj	Število	0	11	46	107	76	4,03
	Odstotek	0,0%	4,6%	19,2%	44,6%	31,7%	
Sproščeno vzdušje	Število	8	8	54	97	73	3,91
	Odstotek	3,3%	3,3%	22,5%	40,4%	30,4%	
Boljši končni rezultat dela	Število	0	24	51	92	73	3,89
	Odstotek	0,0%	10,0%	21,3%	38,3%	30,4%	
Večja motivacija pri delu	Število	9	25	62	104	40	3,59
	Odstotek	3,8%	10,4%	25,8%	43,3%	16,7%	
Zadovoljstvo pri delu	Število	10	20	81	80	49	3,58
	Odstotek	4,2%	8,3%	33,8%	33,3%	20,4%	
Manjša količina dela za posameznika	Število	49	57	71	39	24	2,72
	Odstotek	20,4%	23,8%	29,6%	16,3%	10,0%	

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 16: Pomen slabosti teamskega dela za študente VPŠ

VPŠ		1	2	3	4	5	
		Slabost ni pomembna				Slabost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	Število	1	4	18	20	17	3,80
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	Število	0	5	21	22	12	3,68
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Število	0	7	19	20	14	3,68
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	Število	1	8	22	13	16	3,58
Več časa potrebnega za rešitev problema	Število	3	11	20	20	6	3,25

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 17: Pomen slabosti teamskega dela za študente ekonomije

Ekonomija		1	2	3	4	5	
		Slabost ni pomembna				Slabost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Število	0	3	17	20	20	3,95
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	Število	1	1	19	21	18	3,90
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	Število	4	6	16	18	16	3,60
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	Število	0	13	12	23	12	3,57
Več časa potrebnega za rešitev problema	Število	8	13	12	20	7	3,08

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 18: Pomen slabosti teamskega dela za študente specialističnega študija

Specializacija		1	2	3	4	5	
		Slabost ni pomembna				Slabost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Število	0	7	18	22	13	3,68
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	Število	1	11	15	14	19	3,65
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	Število	4	10	11	21	14	3,52
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	Število	2	10	16	22	10	3,47
Več časa potrebnega za rešitev problema	Število	4	16	22	15	3	2,95

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 19: Pomen slabosti teamskega dela za študente magistrskega študija

Magisterij		1	2	3	4	5	
		Slabost ni pomembna				Slabost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Število	2	2	16	13	27	4,02
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	Število	4	6	6	26	18	3,80
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	Število	3	7	16	15	19	3,67
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	Število	4	11	14	14	17	3,48
Več časa potrebnega za rešitev problema	Število	13	14	18	11	4	2,65

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 20: Pomen slabosti teamskega dela, za vse vrste študijev skupaj

SKUPAJ		1	2	3	4	5	
		Slabost ni pomembna				Slabost je zelo pomembna	Povprečna ocena
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Število	2	19	70	75	74	3,83
	Odstotek	0,8%	7,9%	29,2%	31,3%	30,8%	
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	Število	7	22	58	81	72	3,79
	Odstotek	2,9%	9,2%	24,2%	33,8%	30,0%	
Neupoštevanje posameznikovega mnenja ostalih članov teama	Število	7	35	60	81	57	3,61
	Odstotek	2,9%	14,6%	25,0%	33,8%	23,8%	
Neenakomerna porazdelitev dela med člani teama	Število	11	35	68	67	59	3,53
	Odstotek	4,6%	14,6%	28,3%	27,9%	24,6%	
Več časa potrebnega za rešitev problema	Število	28	54	72	66	20	2,98
	Odstotek	11,7%	22,5%	30,0%	27,5%	8,3%	

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 21: Strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami o vlogi predavateljev pri teamskem delu

SKUPAJ		1	2	3	4	5	
		sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam	Povprečna ocena
S pomočjo teamskega dela na EF smo prišli do boljših rezultatov, kot če bi delal individualno.	Število	18	27	77	84	34	3,37
	Odstotek	7,5%	11,3%	32,1%	35,0%	14,2%	
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil.	Število	25	54	69	78	14	3,01
	Odstotek	10,4%	22,5%	28,8%	32,5%	5,8%	
Predavatelji na EF so bili dovolj pripravljeni oziroma zavzeti za poučevanje študentov na teamski način.	Število	23	73	69	69	6	2,84
	Odstotek	9,6%	30,4%	28,8%	28,8%	2,5%	
Predmete, ki so vključevali več dela v teamih sem raje obiskoval.	Število	53	44	58	65	20	2,81
	Odstotek	22,1%	18,3%	24,2%	27,1%	8,3%	
Teami, ki so jih sestavili profesorji, so bili bolj učinkoviti kot tisti, ki smo jih sestavili sami.	Število	99	36	67	33	5	2,20
	Odstotek	41,3%	15,0%	27,9%	13,8%	2,1%	

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 22: Strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami o koristih teamskega dela

SKUPAJ		1	2	3	4	5	
		sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam	Povprečna ocena
Teamsko delo na EF, je omogočilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenje ostalih.	Število	24	36	70	92	18	3,18
	Odstotek	10,0%	15,0%	29,2%	38,3%	7,5%	
Teamsko delo na EF mi je omogočilo, da sem navezalal mnogo novih stikov na fakulteti.	Število	26	50	60	84	20	3,09
	Odstotek	10,8%	20,8%	25,0%	35,0%	8,3%	
Teamsko delo na EF je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih.	Število	34	50	77	65	14	2,90
	Odstotek	14,2%	20,8%	32,1%	27,1%	5,8%	
Teamsko delo na EF je pripomoglo k temu, da me ni sran izraziti lastnega mnenja.	Število	64	62	56	52	6	2,48
	Odstotek	26,7%	25,8%	23,3%	21,7%	2,5%	
Zaradi teamskega dela na EF sem postal bolj komunikativen.	Število	63	64	68	36	9	2,43
	Odstotek	26,3%	26,7%	28,3%	15,0%	3,8%	

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

Tabela 23: Strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami o koristih teamskega dela

SKUPAJ		1	2	3	4	5	
		sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	delno se strinjam	popolnoma se strinjam	Povprečna ocena
Izkušnje s teamskim delom na EF mi pomagajo pri svojem sedanjem delu.	Število	21	37	32	16	3	2,48
	Odstotek	19,3%	33,9%	29,4%	14,7%	2,8%	
EF dovolj dobro pripravi študenta na teamsko delo v podjetju.	Število	27	34	38	8	2	2,30
	Odstotek	24,8%	31,2%	34,9%	7,3%	1,8%	

Vir: Anketa, februar – marec 2004.

PRILOGA 3: PREVERJANJE HIPOTEZ

6. vprašanje

T-TEST

/TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=tr1 tr2 tr3 tr4 tr5 tr6 tr7 tr8
 /CRITERIA=CIN (.95) .

T-Test

Tabela 1: T-testi za posamezne trditve o prednostih teamskega dela

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Odprta komunikacija	240	4,4875	,7921	5,11E-02
Vecja motivacija	240	3,5875	1,0066	6,50E-02
Sprosceno vzdusje	240	3,9125	,9792	6,32E-02
Vec dobrih idej	240	4,4667	,7755	5,01E-02
Pridobitev novih izkusenj	240	4,0333	,8327	5,38E-02
Boljsi koncni rezultat dela	240	3,8917	,9533	6,15E-02
Manjsa kolicina dela	240	2,7167	1,2421	8,02E-02
Zadovoljstvo pri delu	240	3,5750	1,0363	6,69E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Odprta komunikacija	29,092	239	,000	1,4875	1,3868	1,5882
Vecja motivacija	9,042	239	,000	,5875	,4595	,7155
Sprosceno vzdusje	14,437	239	,000	,9125	,7880	1,0370
Vec dobrih idej	29,299	239	,000	1,4667	1,3681	1,5653
Pridobitev novih izkusenj	19,224	239	,000	1,0333	,9274	1,1392
Boljsi koncni rezultat dela	14,491	239	,000	,8917	,7705	1,0129
Manjsa kolicina dela	-3,534	239	,000	-,2833	-,4413	-,1254
Zadovoljstvo pri delu	8,596	239	,000	,5750	,4432	,7068

7. vprašanje

7. VPRAŠANJE

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=tr1 tr2 tr3 tr4 tr5

/CRITERIA=CIN (.95) .

T-Test

Tabela 2: T-testi za posamezne trditve o slabostih teamskega dela

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vec casa potrebnega za resitev problema	240	2,9833	1,1424	7,37E-02
Neenakomerna razporeditev dela med clani	240	3,5333	1,1457	7,40E-02
Neupostevanje posameznikovega mnenja	240	3,6083	1,0885	7,03E-02
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	240	3,8333	,9838	6,35E-02
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	240	3,7875	1,0632	6,86E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Vec casa potrebnega za resitev problema	-,226	239	,821	-1,7E-02	-,1619	,1286
Neenakomerna razporeditev dela med clani	7,211	239	,000	,5333	,3876	,6790
Neupostevanje posameznikovega mnenja	8,658	239	,000	,6083	,4699	,7467
Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	13,122	239	,000	,8333	,7082	,9584
Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in ne s problemom	11,475	239	,000	,7875	,6523	,9227

8. vprašanje

8. VPRAŠANJE

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=tr1 tr2 tr3 tr4 tr5 tr6 tr7 tr8 tr9 tr10

/CRITERIA=CIN (.95) .

T-Test

Tabela 3: T-testi za posamezne trditve o teamskem delu na Ekonomski fakulteti

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pripravljenost in zavzetost predavateljev na EF	240	2,8417	1,0268	6,63E-02
T.D. mi je omogocilo navezati nove stike na EF	240	3,0917	1,1498	7,42E-02
T.D. mi je pripomoglo, da sem bolj odprt za ideje ostalih	240	2,8958	1,1285	7,28E-02
Teami, ki so jih sestavili profesorji so bili bolj učinkoviti	240	2,2042	1,1804	7,62E-02
Zaradi T.D. na EF sem postal bolj komunikativen	240	2,4333	1,1406	7,36E-02
T.D. na EF je prpomoglo k temu, da me ni sram izraziti mnenja	240	2,4750	1,1712	7,56E-02
Predmete, ki so vkljucevali vec T.D. sem raje obiskoval	240	2,8125	1,2816	8,27E-02
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko sem se vec naucil	240	3,0083	1,0977	7,09E-02
T.D. je omogocilo, da sem se naucil aktivno poslusati mnenja ostalih	240	3,1833	1,0976	7,09E-02
S pomocjo T.D. smo prisli do boljsih rezultatov	240	3,3708	1,0939	7,06E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Pripravljenost in zavzetost predavateljev na EF	-2,389	239	,018	-,1583	-,2889	-3,E-02
T.D. mi je omogocilo navezati nove stike na EF	1,235	239	,218	9,167E-02	-5,E-02	,2379
T.D. mi je pripomoglo, da sem bolj odprt za ideje ostalih	-1,430	239	,154	-,1042	-,2477	3,9E-02
Teami, ki so jih sestavili profesorji so bili bolj učinkoviti	-10,445	239	,000	-,7958	-,9459	-,6457
Zaradi T.D. na EF sem postal bolj komunikativen	-7,697	239	,000	-,5667	-,7117	-,4216
T.D. na EF je prpomoglo k temu, da me ni sram izraziti mnenja	-6,944	239	,000	-,5250	-,6739	-,3761
Predmete, ki so vključevali več T.D. sem raje obiskoval	-2,266	239	,024	-,1875	-,3505	-2,E-02
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko sem se več naučil	,118	239	,906	8,333E-03	-,1312	,1479
T.D. je omogocilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenja ostalih	2,588	239	,010	,1833	4,4E-02	,3229
S pomočjo T.D. smo prisli do boljših rezultatov	5,252	239	,000	,3708	,2317	,5099

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=tr11 tr12
 /CRITERIA=CIN (.95) .

T-Test

Tabela 4: T-testi za posamezne trditve o usposobljenosti za teamsko delo študentov EF

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Izkusnje s T.D. na EF mi pomagajo pri mojem sedanjem delu	109	2,4771	1,0505	,1006
EF dovolj dobro pripravi studenta na T.D. v podjetju	109	2,3028	,9861	9,44E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Izkusnje s T.D. na EF mi pomagajo pri mojem sedanjem delu	-5,197	108	,000	-,5229	-,7224	-,3235
EF dovolj dobro pripravi studenta na T.D. v podjetju	-7,382	108	,000	-,6972	-,8845	-,5100

ONEWAY

zavzet obisk rezultat kolici na cas naucil BY smer
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS .

Oneway

Tabela 5: Test One-Way ANOVA, za preizkušanje hipotez od 1 do 6

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Zavzetost in pripravljenost predavateljev na EF za poučevanje T.D.	VPŠ	60	3,2500	,7730	1,0E-01	3,0503	3,4497	2,00	5,00
	Ekonomija	60	2,7833	,9583	,1237	2,5358	3,0309	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	2,7333	1,0393	,1342	2,4648	3,0018	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	2,6000	1,1960	,1544	2,2910	2,9090	1,00	5,00
	Total	240	2,8417	1,0268	6,6E-02	2,7111	2,9722	1,00	5,00
Predmete, ki so vključevali več T.D. sem raje obiskoval	VPŠ	60	3,1000	1,3238	,1709	2,7580	3,4420	1,00	5,00
	Ekonomija	60	2,4000	1,1960	,1544	2,0910	2,7090	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	2,7833	1,1511	,1486	2,4860	3,0807	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	2,9667	1,3650	,1762	2,6140	3,3193	1,00	5,00
	Total	240	2,8125	1,2816	8,3E-02	2,6495	2,9755	1,00	5,00
S pomočjo T.D. smo prisli do boljših rezultatov	VPŠ	60	3,4833	1,1860	,1531	3,1770	3,7897	1,00	5,00
	Ekonomija	60	3,4500	1,0803	,1395	3,1709	3,7291	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	3,4333	1,0475	,1352	3,1627	3,7039	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	3,1167	1,0430	,1347	2,8472	3,3861	1,00	5,00
	Total	240	3,3708	1,0939	7,1E-02	3,2317	3,5099	1,00	5,00
Manjša količina dela za posameznika	VPŠ	60	3,1500	1,1323	,1462	2,8575	3,4425	1,00	5,00
	Ekonomija	60	2,7000	1,2254	,1582	2,3834	3,0166	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	2,5500	1,2133	,1566	2,2366	2,8634	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	2,4667	1,3080	,1689	2,1288	2,8045	1,00	5,00
	Total	240	2,7167	1,2421	8,0E-02	2,5587	2,8746	1,00	5,00
Več časa potrebnega za rešitev problema	VPŠ	60	3,2500	1,0354	,1337	2,9825	3,5175	1,00	5,00
	Ekonomija	60	3,0833	1,2527	,1617	2,7597	3,4069	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	2,9500	,9987	,1289	2,6920	3,2080	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	2,6500	1,2049	,1555	2,3388	2,9612	1,00	5,00
	Total	240	2,9833	1,1424	7,4E-02	2,8381	3,1286	1,00	5,00
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil	VPŠ	60	3,2667	1,1026	,1424	2,9818	3,5515	1,00	5,00
	Ekonomija	60	2,7667	,9632	,1243	2,5179	3,0155	1,00	5,00
	Specialistčni studij	60	3,0500	1,1263	,1454	2,7590	3,3410	1,00	5,00
	Magistrski študij	60	2,9500	1,1560	,1492	2,6514	3,2486	1,00	5,00
	Total	240	3,0083	1,0977	7,1E-02	2,8688	3,1479	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zavzetost in pripravljenost predavateljev na EF za poučevanje T.D.	Between Groups	14,417	3	4,806	4,774	,003
	Within Groups	237,567	236	1,007		
	Total	251,983	239			
Predmete, ki so vključevali več T.D. sem raje obiskoval	Between Groups	16,646	3	5,549	3,483	,017
	Within Groups	375,917	236	1,593		
	Total	392,563	239			
S pomočjo T.D. smo prisli do boljših rezultatov	Between Groups	5,246	3	1,749	1,470	,223
	Within Groups	280,750	236	1,190		
	Total	285,996	239			
Manjša količina dela za posameznika	Between Groups	16,700	3	5,567	3,732	,012
	Within Groups	352,033	236	1,492		
	Total	368,733	239			
Več časa potrebnega za rešitev problema	Between Groups	11,600	3	3,867	3,038	,030
	Within Groups	300,333	236	1,273		
	Total	311,933	239			
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se več naučil	Between Groups	7,817	3	2,606	2,195	,089
	Within Groups	280,167	236	1,187		
	Total	287,983	239			

T-TEST
 GROUPS=spol (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=stiki ideje mnenje
 /CRITERIA=CI N(. 95) .

T-Test

Tabela 6: T-test, za preizkušanje hipotez od 7 do 9

Group Statistics

	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T.D. mi je omogocil, da sem navezal mnogo novih stikov na EF	Moski	97	3,0309	1,1498	,1167
	Zenske	143	3,1329	1,1521	9,63E-02
T.D. na EF je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih	Moski	97	3,0206	1,0102	,1026
	Zenske	143	2,8112	1,1983	,1002
T.D. na EF je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja	Moski	97	2,5464	1,0803	,1097
	Zenske	143	2,4266	1,2304	,1029

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
T.D. mi je omogocil, da sem navezal mnogo novih stikov na EF	Equal variances assumed	,020	,888	-,673	238	,501	-,1019	,1514	-,4002	,1964
	Equal variances not assumed			-,673	206,529	,501	-,1019	,1514	-,4003	,1965
T.D. na EF je pripomoglo k temu, da sem bolj odprt za ideje ostalih	Equal variances assumed	11,627	,001	1,414	238	,159	,2094	,1481	-8,E-02	,5013
	Equal variances not assumed			1,461	226,946	,146	,2094	,1434	-7,E-02	,4920
T.D. na EF je pripomoglo k temu, da me ni sram izraziti lastnega mnenja	Equal variances assumed	4,998	,026	,777	238	,438	,1198	,1542	-,1839	,4236
	Equal variances not assumed			,797	222,701	,426	,1198	,1504	-,1766	,4162

ONEWAY

kolici na porazdel nauci I BY ocena
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS .

Oneway

Tabela 7: Test One-Way ANOVA, za preizkušanje hipotez od 10 do 12

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Manjsa kolicina dela za posameznika	Od 6 do 7	52	3,0769	1,2021	,1667	2,7423	3,4116	1,00	5,00
	Od 7 do 8	116	2,7845	1,2428	,1154	2,5559	3,0130	1,00	5,00
	Od 8 do 9	58	2,3276	1,1756	,1544	2,0185	2,6367	1,00	5,00
	Od 9 do 10	14	2,4286	1,2839	,3431	1,6873	3,1699	1,00	5,00
	Total	240	2,7167	1,2421	8,0E-02	2,5587	2,8746	1,00	5,00
Neenakomerna porazdelitev dela med clani teama	Od 6 do 7	52	3,6346	,9503	,1318	3,3700	3,8992	1,00	5,00
	Od 7 do 8	116	3,4828	1,1608	,1078	3,2693	3,6963	1,00	5,00
	Od 8 do 9	58	3,5000	1,2460	,1636	3,1724	3,8276	1,00	5,00
	Od 9 do 10	14	3,7143	1,3260	,3544	2,9487	4,4799	2,00	5,00
	Total	240	3,5333	1,1457	7,4E-02	3,3876	3,6790	1,00	5,00
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se vec naucil	Od 6 do 7	52	2,7308	1,0500	,1456	2,4384	3,0231	1,00	5,00
	Od 7 do 8	116	3,1552	1,0600	9,8E-02	2,9602	3,3501	1,00	5,00
	Od 8 do 9	58	3,0690	1,1677	,1533	2,7619	3,3760	1,00	5,00
	Od 9 do 10	14	2,5714	1,0894	,2912	1,9424	3,2004	1,00	5,00
	Total	240	3,0083	1,0977	7,1E-02	2,8688	3,1479	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Manjsa kolicina dela za posameznika	Between Groups	17,225	3	5,742	3,855	,010
	Within Groups	351,509	236	1,489		
	Total	368,733	239			
Neenakomerna porazdelitev dela med clani teama	Between Groups	1,353	3	,451	,341	,796
	Within Groups	312,380	236	1,324		
	Total	313,733	239			
Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko, sem se vec naucil	Between Groups	9,393	3	3,131	2,652	,049
	Within Groups	278,590	236	1,180		
	Total	287,983	239			

Tabela 8: Opisne statistike za trditve o prednostih teamskega dela

Statistics

		Odpirta komunikacija	Vecja motivacija	Sprosceno vzdusje	Vec dobrih idej	Pridobitev novih izkusenj	Boljsi koncni rezultat dela	Manjsa kolicina dela	Zadovoljstvo pri delu
N	Valid	240	240	240	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,4875	3,5875	3,9125	4,4667	4,0333	3,8917	2,7167	3,5750
Median		5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000
Mode		5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,7921	1,0066	,9792	,7755	,8327	,9533	1,2421	1,0363
Variance		,6275	1,0132	,9588	,6014	,6934	,9087	1,5428	1,0738

Tabela 9: Opisne statistike za trditve o slabostih teamskega dela

Statistics

		Vec casa potrebnega za resitev problema	Neenakomerna razporeditev dela med clani	Neupoštevanje posameznikovega mnenja	Nezavedanje posameznika za odgovornost v teamu	Ukvarjanje teama z drugimi stvarmi in nes problemom
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,9833	3,5333	3,6083	3,8333	3,7875
Median		3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,1424	1,1457	1,0885	,9838	1,0632
Variance		1,3052	1,3127	1,1849	,9679	1,1304

Tabela 10: Opisne statistike za trditve o vlogi predavateljev pri teamskem delu

Statistics

		Teami, ki so jih sestavili profesorji so bili bolj učinkoviti	Predmete, ki so vključevali več T.D. sem raje obiskoval	Pripravljenost in zavzetost predavateljev na EF	Pri predmetih, kjer je delo potekalo teamsko sem se več naučil	S pomočjo T.D. smo prisli do boljših rezultatov
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,2042	2,8125	2,8417	3,0083	3,3708
Median		2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		1,00	4,00	2,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,1804	1,2816	1,0268	1,0977	1,0939
Variance		1,3933	1,6425	1,0543	1,2050	1,1966

Tabela 11: Opisne statistike za trditve o tem kaj so s teamskim delom na EF, študenti pridobili

Statistics

		Zaradi T.D. na EF sem postal bolj komunikativ en	T.D. na EF je prpomoglo k temu, da me ni sram izraziti mnenja	T.D. mi je pripomoglo, da sem bolj odprt za ideje ostalih	T.D. mi je omogocilo navezati nove stike na EF	T.D. je omogocilo, da sem se naučil aktivno poslušati mnenja ostalih
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,4333	2,4750	2,8958	3,0917	3,1833
Median		2,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		3,00	1,00	3,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,1406	1,1712	1,1285	1,1498	1,0976
Variance		1,3010	1,3718	1,2736	1,3221	1,2047

Tabela 12: Opisne statistike za trditve o tem kako izkušnje s teamskim delom na EF pomagajo študentom pri sedanjem delu

Statistics			
		Izkusnje s T.D. na EF mi pomagajo pri mojem sedanjem delu	EF dovolj dobro pripravi studenta na T.D. v podjetju
N	Valid	109	109
	Missing	11	11
Mean		2,4771	2,3028
Median		2,0000	2,0000
Mode		2,00	3,00
Std. Deviation		1,0505	,9861
Variance		1,1036	,9723