

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BELMA PALAMAR

KOPER, 2019

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

TIMSKO DELO MED ŠTUDENTI

Belma Palamar

Koper, 2019

Mentorica: viš. pred. mag. Suzana
Sedmak

POVZETEK

Namen zaključne projektna naloga je bil proučiti pozitivne in negativne vidike timskega dela študentov. Podrobno smo se poglobili v teorijo in najprej opredelili pojem »timsko delo«. Predstavili smo prednosti in pomanjkljivosti timskega dela, komunikacijo v timu ter motivacijo in konflikte oz. problematiko timov. V nadaljevanju smo predstavili tudi vlogo vodje tima, zato smo proučili nekaj lastnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja. V empiričnem delu smo predstavili timsko delo med študenti ter opravili kvantitativno raziskavo med študenti, s katero smo ugotavljali, kakšen odnos imajo študentje Fakultete za management v Kopru do timskega dela. Pridobljene podatke smo analizirali in predstavili rezultate, ki kažejo, da študentje svoje obveznosti opravljajo v obliki timskega dela vsaj enkrat na teden ter da jih raje opravljajo v timu, vendar se jim zdi tovrstno sodelovanje prepogosto, kar je zanimivo, saj so hkrati izpostavili, da raje delajo v timu. Običajno delujejo v istih timih, kjer so vključene tri do štiri osebe, saj se te med seboj poznajo oz. so že sodelovale.

Ključne besede: timsko delo, študent, prednosti in slabosti tima, komunikacija, Fakulteta za management.

SUMMARY

The purpose of the final project assignment was to study positive and negative perspectives of teamwork of the students. We pored over the theory and, first, defined the conception of "teamwork". We presented the advantages and disadvantages of teamwork, communication in team, and motivation and conflicts, i.e. the issues of teams. Further, we also presented the role of a team leader. Therefore, we studied some characteristics, which a successful team leader must possess. In the empirical part, we presented teamwork of students and performed quantitative research among the students by which we ascertained what attitude the students of Koper Faculty of Management have towards teamwork. We analyzed the obtained data and presented the results which show that the students attend to their duties in the form of teamwork at least once a week and that they prefer to perform them in a team. However, they find such cooperation too frequent, which is interesting because, at the same time, they pointed out that they prefer to work in a team. Usually, they work in the same teams where three to four persons participate because they know each other or they have already worked together.

Keywords: teamwork, student, advantages and disadvantages of the team, communication, Faculty of management.

UDK: 37.091.3-057.87(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč se iskreno zahvaljujem mentorici viš. pred. mag. Suzana Sedmak, ki me je ustrezno usmerjala med pisanjem zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi svoji družini in partnerju za podporo, ki so mi jo nudili med pisanjem te naloge in me spodbujali na poti do zastavljenih ciljev.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Timsko delo.....	3
2.1	Opredelitev pojma »tim«.....	3
2.2	Vrste timov.....	3
2.3	Prednosti in slabosti timskega dela	4
2.4	Obdobja razvoja tima	5
2.5	Komunikacija v timu.....	6
2.6	Vloga članov v timu	7
2.7	Motivacija v timu	8
2.8	Konflikti in problemi v timu	8
2.9	Vodenje tima	10
3	Raziskava o tinskem delu med študenti Fakultete za management v Kopru	11
3.1	Opredelitev problema in ciljev raziskave.....	11
3.2	Raziskovalna vprašanja.....	11
3.3	Predstavitev ugotovitev	11
3.4	Povzetek in diskusija rezultatov	20
4	Sklep.....	22
	Literatura.....	23
	Priloge.....	25

SLIKE

Slika 1: Letnik študija, ki ga obiskujejo anketiranci	13
Slika 2: Pogostost opravljanja študijskih obveznosti v timu.....	13
Slika 3: Mnenje anketirancev o tem, ali se od njih prepogosto zahteva opravljanje obveznosti v obliki timskega dela	14
Slika 4: Oblika opravljanja obveznosti, ki jo anketiranci raje uporabljajo	14
Slika 5: Število oseb, ki običajno sodelujejo v timu	15
Slika 6: Razlogi za in proti odločitvi za isti tim.....	16
Slika 7: Prednosti timskega dela	18
Slika 8: Slabosti timskega dela.....	19
Slika 9: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali je pomembno, da ima tim vodjo.....	19

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Spol anketirancev	12
Preglednica 2: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali običajno delujejo v istih timih	16
Preglednica 3: Prikaz odgovorov na osmo vprašanje, kako pogosto uporabljajo navedene oblike komuniciranja v timu.	17
Preglednica 4: Ključne sposobnosti vodje tima po mnenju anketirancev	20

1 UVOD

Timsko delo je pomemben element delovne kulture, ki ga podjetja preverjajo tudi, ko obravnavajo in ocenjujejo kompetence bodočih zaposlenih. Večina podjetij se zaveda njegove pomembnosti, kajti če je določen izdelek ali storitev zapleten/-a, zahteva celostno obravnavo, ki poteka v timu. Za uspešno obravnavo je potreben tim z veliko različnimi veščinami in znanji ter sposobnostjo sodelovanja v timu, saj lahko tim le na tak način doseže dobro rešitev. Zato je pomembno, da se študentje naučijo delovati v timu, saj jim potemtakem vstop v delovno okolje ne bo povzročal težav pri timskem delu. Raziskave kažejo, da se študentje najbolje učijo iz nalog, ki vključujejo timsko delo in socialne interakcije (Oblak in Slana 2005, 3–4).

Da študentje opravijo celovito in dobro zaokroženo izobraževanje, je ključnega pomena integrirano timsko delo na več področjih. Timsko delo je pomembno tako med samimi študenti kot tudi med študenti in profesorji. Več prikazov timskega dela vključuje več možnosti za študente, da se naučijo pomembnih kompromisnih kompetenc in sodelovanja. Da bi zagotovili učinkovitost in integracijo, sta dobra komunikacija in timsko delo med študenti in predavateljem ključnega pomena. Naloga profesorja je, da v tem procesu dobro preda znanje o timskem delu in se prek praktičnih primerov osredotoči tudi na razvoj spretnosti pri študentih (Oblak in Slana 2005, 4–5).

Prav timsko dela razvija različne spretnosti, ki študentom pozneje na trgu dela močno koristijo; mednje sodijo npr. komunikacija, kompromisi in skupna prizadevanja. Pri vsakem skupinskem delu se morajo študenti dogovoriti, kdo bo obvladoval različne komponente projekta in delal v paru (Oblak in Slana 2005, 5).

Učinkovitost tima sta identificirala Larson in LaFasto (1989, 112) v svoji knjigi z naslovom *Teamwork: What must go right*, kjer navajata, da mora tim imeti jasen cilj in strukturo, ki temelji na rezultatih. Pomembna je tudi enotna zaveza, da vsi posamezniki usmerjajo svoja prizadevanja k cilju ter da je med njimi dobra klima oz. ozračje zaupanja, ki ga ustvarja pošteno, odprto, dosledno in spoštljivo vedênje. Člani tima morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje tako individualno kot tudi kolektivno. Spodbujanje in pohvala imata prav tako pozitiven vpliv tako pri motiviranju ekip kot tudi posameznika.

Daft (1991, 477–478) pravi, da kadar združimo skupino ljudi, postaja ta skupina vedno bolj soodvisna. Povečana soodvisnost pa posledično povečuje možnosti nastanka konflikta znotraj skupine oz. tima. Raznolikost ljudi pomeni tudi uveljavljanje različnih interesov in razmišljanja.

Konflikti prinašajo s seboj pozitivne in negativne posledice. Pozitivne posledice konfliktov lahko vodijo k večji povezanosti, večji produktivnosti ter ustvarjalni domišljiji, medtem ko negativne posledice konfliktov prinašajo težave pri usklajevanju, manjšo sposobnost presoje in

predvsem izgubo energije za zmago v samem konfliktu (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 223–224).

Z vidika študentov je timsko delo pomembno pri izobraževalnem procesu; ne nazadnje je prisotno skozi celoten izobraževalni proces – od osnovne šole do fakultete, pri čemer ima z leti vedno pomembnejšo vlogo, kar pomeni, da študentje na fakulteti potrebujejo dobre timske veščine, da lahko ustrezno opravijo obveznosti določenih predmetov. Izhajajoč iz lastnih izkušenj lahko tudi izpostavimo, da nam težave pri sodelovanju s skupino predstavlja pomanjkanje temeljne veščine timskega dela – ustrezne komunikacije – ter da prihaja do odstopanj pri samoiniciativi posameznih članov skupine.

2 TIMSKO DELO

Najučinkovitejše je timsko delo takrat, ko vsi vključeni posamezniki uskladijo svoje prispevke in delajo v smeri skupnega cilja.

2.1 Opredelitev pojma »tim«

Timsko delo je v sodobni družbi opredeljeno kot »skupno dejanje skupine ljudi, v katerem vsaka oseba svoje interese in mnenja podreja enotnosti in učinkovitosti skupine« (Oblak in Slana 2005, 4). Slednje ne pomeni, da posameznik ni več pomemben, ampak da učinkovito delo v skupini presega posamezne dosežke.

Namen tima je, da zbrane osebe dosežejo skupen cilj ali s sodelovanjem odkrijejo rešitev za določen problem. Strinjati se morajo, da je uspešnost možna zgolj s skupnim delom (Parker 1990, 2). Za time je značilno, da njihovi člani sodelujejo pri opredelitvi cilja in da so usmerjeni k doseganju tega cilja (Možina 2009, 492–493).

Za sestavo tima sta potrebni vsaj dve osebi oz. člana, ki ob tem nosita skupno odgovornost, obenem pa se trudita ustvariti vzdržljivo klimo. Timsko delo je lahko učinkovita metoda za motiviranje študentov, spodbujanje aktivnega študiranja in razvijanje ključnih veščin kritičnega razmišljanja, komunikacije in odločanja. Vendar brez skrbnega načrtovanja lahko timsko delo postane ovira in privede do upada motivacije (Povalec 2011, 2).

Spoznanja nam nakazujejo, da imajo različni avtorji podobno mnenje – tim sestavljajo posamezniki s specifičnimi cilji, za doseg tega pa morajo ustrezno komunicirati in sodelovati.

2.2 Vrste timov

Tim je skupina posameznikov, ki so zbrani in zadolženi za oblikovanje projekta ali ustrezne rešitve za nastali problem. Uspešen tim je sestavljen iz posameznikov, ki imajo izkušnje, sposobnost za reševanje problemov ter so usmerjeni v ukrepanje. Uspešnost tima je odvisna od tega, kako osredotočen in jasen je cilj tima. V splošnem vsakdanu poznamo dve vrsti tima: formalne in neformalne (Možina 1994, 610).

1. Formalni timi so pogosto ustvarjeni z namenom – reševati probleme v organizaciji. Formalni tim je pravzaprav izbran s strani nadrejenega, zato imajo te vrste timi pogosto vodjo, vsakemu članu pa je dodeljena posebna vloga v zvezi z nalogo, ki jo imajo (Bhasin 2019).
2. Neformalni timi se pojavljajo, kadar se ljudje srečujejo in redno sodelujejo. Člani neformalnih timov skušajo nekatere svoje individualne potrebe podrediti tistim v timu kot celoti. V zameno tim podpira in ščiti posamezne člane. Dejavnosti neformalnih timov, kot

so na primer sobotna druženja ob jogi, lahko še bolj poudarijo interese organizacije (Citeman 2009).

Neformalne skupine opravljajo dve vlogi:

- ohranjajo in krepijo norme (pričakovano vedenje) in vrednote, ki jih imajo njihovi člani;
- članom dajejo občutek socialnega zadovoljstva, statusa in varnosti.

Na tak način zadovoljujejo človeške potrebe po prijateljstvu, podpori in varnosti (Citeman 2009).

2.3 Prednosti in slabosti timskega dela

Delo v manjših timih med študenti lahko na vseh ravneh prinese tako pozitiven kot tudi negativen učinek. Izraz »timsko delo« obsega širok spekter izkušenj, od kratkih razprav v razredu do kompleksnih nalog, ki privedejo do reševanja problemov ali projektov, ki jih izvajajo formalne skupine. Sharan in Shacharjevo (1988) sta izpostavila, da je pogoj za uspešno timsko delo doseči ustno interakcijo in pridobiti znanje, pri čemer je treba pozornost nameniti tudi komunikaciji in odnosu.

Prednosti timskega dela so:

- delitev dela (Prisotna je enakomerna porazdelitev dela, kar ne pomeni, da se vsak posameznik osredotoči zgolj na svoj del. Prva prednostna naloga je opraviti svojo zadolžitev, ob zaključku pa lahko pomaga drugemu, ki je potreben pomoči.);
- deljenje odgovornosti (Če projekt iz nekega razloga ne uspe, bodo člani dobrega tima stali drug za drugim, tako da bodo skupaj prevzeli odgovornost. Najboljši timi so tisti, ki so vedno enotni.);
- pridobljene nove perspektive (Ena izmed glavnih prednosti dela v timu je ta, da se lahko člani naučijo gledati na stvari s povsem nove perspektive. Reddy (2017) navaja, da posameznik z leti pridobi svojevrstne delovne navade, toda ko začne delovati v timu, sčasoma opazi raznolikost dela pri ostalih. Timsko delo ne pomeni odpovedati se svoji individualnosti in sledenje načina drugih ljudi, temveč preprosto pomeni pridobiti nove ideje in se naučiti novih stvari od drugih članov tima. Vsi pogledi se upoštevajo in šele po skrbnem tehtanju in merjenju prednosti in slabosti tim skupaj sprejme odločitev.);
- izboljšanje komunikacijske sposobnosti (Za uspeh vsakega timskega projekta sta ključnega pomena komunikacija in posvet med člani tima. Če je posameznik v timu osredotočen na vidik projekta, ki mu je bil dodeljen, je izredno pomembno informiranje ostalih članov tima. Vsak član je odgovoren, da zagotovi nemoteno delo vseh.);
- razvoj vodstvenih lastnosti (Čeprav je vodenje tima lahko izziv, je hkrati tudi izjemno bogata izkušnja. Reddy (2017) opisuje, da je vodja oseba, ki dobro zaznava in opazuje ter služi kot povezava med člani.).

Kot smo že omenili, pa ima timsko delo tudi določene slabosti, med katere sodijo:

- neenakomerna porazdelitev in sodelovanje članov (Delati v timu je lahko izziv, in sicer predvsem kadar vsi ne dajo svojega maksimuma. Določeni se obenem izmikajo odgovornosti, posledično pa morajo njihove zadolžitve opraviti drugi člani.);
- spopad idej (Oblikovan načrt delovanja lahko razpade, če obstajajo velike razlike v delovnih metodah. Nekateri ljudje raje delajo mnogo vnaprej, drugi pa opravijo delo v zadnjem trenutku, saj menijo, da je pritisk najboljši zagon. V vsakem primeru je težko usklajevati različne ljudi. Poleg različnih delovnih slogov se stvari zapletejo tudi, ko pride do spopada idej in nihče od članov ni pripravljen na kompromis. Razlike v metodologiji so veliko lažje rešljive kakor ideološke razlike.);
- konkurenca (Reddy (2017) omenja da je pri delu v timu pomembno, da ima vsak član ekipni duh. Slednje postane zapleteno, kadar se pri posamezniku tima pojavi goreča želja po nadvladi. Ko začne posameznik uresničevati svoje individualne potrebe pred potrebami tima, tim ne more več učinkovito delovati. Takšni posamezniki pogosto ne delijo ali ne posredujejo svojih idej ostalim članom tima, kar vodi do komunikacijske vrzeli ali celo do prekinitve komunikacije v celoti. Hkrati lahko to privede do ogromnega stresa.);
- pritisk nadrejenih/vodje (Ena izmed velikih pomanjkljivosti timskega dela je tudi avtoritativno vodenje nadrejenega v smislu nedovzetnosti za raznolike ideje in stališča. Privede lahko tudi do tega, da si vodja lasti pohvale za opravljeno delo (Reddy (2017)).

2.4 Obdobja razvoja tima

Za oblikovanje tima je potreben čas, člani pa gredo pogosto skozi prepoznavna obdobja, saj prehajajo iz skupine tujcev v tim s skupnimi cilji. Psiholog Bruce Tuckman je v svojem članku iz leta 1965 z naslovom *Developmental Sequence in Small Groups* opredelil štiri faze razvoja tima, in sicer: oblikovanje, možgansko nevihto, normiranje in izvajanje.

V nadaljevanju sledi opis posameznih faz (Robbins in Finley 1997, 189):

- oblikovanje (V začetnem obdobju je večina članov tima pozitivna in vpljudna. Določeni člani so zaskrbljeni, saj še ni jasno, kako bo tim deloval. Ostali so navdušeni nad nalogo. Vodja igra na tej stopnji najpomembnejšo vlogo, saj vloge in odgovornosti članov niso jasne. Ta stopnja lahko traja nekaj časa.);
- možganska nevihta (Sledi obdobje tako imenovane možganske nevihte, kar privede do stresnega pogajanja in dogovarjanja, kako bo tim deloval. To obdobje je ključnega pomena, saj ima tim v tej fazi možnost rešiti nesporazume ali težave. Pomembno je, da se morebitni nesporazumi odpravijo že v tej fazi, saj se potem več ne ponovijo v prihodnosti. Pomembno vlogo mora odigrati vodja tima, ki mora postaviti omejitve ter ponujati nasvete. V tem obdobju se opredelijo cilji, medsebojne vezi, namen in vloge tima.);

- normativno obdobje (Tim se postopoma premakne v normativno obdobje. Kadar začnejo ljudje razreševati svoje razlike, cenijo prednosti kolegov in spoštujejo vlogo vodje. Razvije se močnejša predanost ter zavezanost cilju, kar omogoči napredek.);
- izvajanje (Tim doseže izvedbeno obdobje, ko trdo delo poteka brez ovir pri doseganju cilja tima. Vodja lahko svoje delo prenese in se osredotoči na razvoj članov tima. Na tej stopnji je enostavno biti del tima in ljudje, ki se pridružijo ali odidejo, ne bodo ovirali uspešnosti.).

2.5 Komunikacija v timu

Komunikacija je izmenjava mnenj, stališč, idej, vrednot in dejstev. Gre za proces prenosa podatkov med oddajnikom in prejemnikom, ki poteka s pomenskimi simboli (Možina 1994, 560).

Vedno več projektov zahteva profesionalno obliko sodelovanja, ko se pričakuje večja odločnost v vodenju in medsebojni komunikaciji. Medsebojno komuniciranje predstavlja temeljni pogoj za uspešno timsko delo. Woods (1997) jo opisuje kot proces prenosa in razumevanja tako idej kot tudi občutkov in čustev. Tim, ki ima dobro komunikacijo, prihrani na času, v nasprotnem pa se lahko hitro »izgubi« zaradi napačnih interpretacij.

Ko se podatki izmenjujejo z besedami, gre za besedno oz. verbalno komunikacijo, ki je lahko pisna ali ustna. Kadar se podatki izmenjujejo brez uporabe katere koli govorne ali napisane besede, gre za nebesedno komunikacijo, ki jo običajno razumemo kot proces s pošiljanjem in prejemanjem brez besed. Med nebesedno komunikacijo sodi npr. stik iz oči v oči. Pogosto se lahko nebesedna komunikacija pojavi tudi nenamerno, saj se ne zavedamo, da pošiljamo sporočila. Nebesedna komunikacija poteka z gestami, obraznimi izrazi in očesnim stikom (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 226).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 228–229) delijo komunikacijo na govorno oz. ustno ter pisno. Z govorno člani prihranijo čas, poleg tega je na ta način prenos informacij bolj točen in neposreden. Dokaj pogosta pomanjkljivost tovrstne komunikacije pa je, da osebni oz. govorni način komuniciranja ni obstojen, kar lahko posledično privede do popačenja informacij. Pisna komunikacija pa omogoča prenos informacij prek družbenih omrežij, pisem, elektronske pošte ipd. Prednost pisne komunikacije je predvsem v obstoju informacij, saj so te zapisane. Pisni prenos informacij zahteva tudi veliko večjo pozornost. Pomanjkljivost se pojavi pri porabi časa ter nezmožnosti samodejnega reagiranja sprejemnika.

2.6 Vloga članov v timu

Meredith Belbin (1981, 67–68) je s pomočjo študije, v kateri je opazoval vedenje posameznikov znotraj skupine, identificiral devet timskih vlog. Te samo opisujejo, kako se posameznik prilagaja timu, ne opredeljujejo pa njegove funkcije v timu. Ekipe, oblikovane na podlagi Meredith Belbinovih (1981) kategorij, so učinkovite pri doseganju svojih ciljev, ker v njih ni prekrivajočih vlog ali manjkajočih kvalitiet.

Med devet Belbinovih timskih vlog (Belbin 1981, 70-71) sodijo:

1. **Oblikovalec:** v ekipi vlogo oblikovalca opravljajo ljudje, ki so dinamični. Ohranjajo pozitivno vzdušje, prizadevajo si najti najboljši način za premagovanje izzivov. Imajo odlično spretnost komuniciranja ter delajo v smeri motiviranja drugih članov tima.
2. **Izvajalec:** spreminja ideje in misli tima v dejanske načrte. Izvajalec je zaradi svoje konservativne narave precej tog in počasi sprejemljiv za spremembe v timu.
3. **Opazovalec:** ima oko za podrobnosti. V timu se obravnava kot perfekcionista. Je tisti, ki zaznava napake, hkrati si prizadeva zagotoviti, da se tim drži rokov.
4. **Koordinator:** je zrel, samozavesten in dober poslušalec. Vodi lahko dejavnosti skupine. Dober je pri prenosu dolžnosti, istočasno je lahko manipulator, kadar gre za usmerjanje tima k temu, kar sam meni, da so njihovi cilji.
5. **Timski delavec:** so vsi posamezniki, ki zagotavljajo, da tim ostane združen. Delajo v smeri reševanja konfliktov ali vprašanj, ki vplivajo na dinamiko tima.
6. **Raziskovalec:** je radoveden in ima dobro razvite komunikacijske sposobnosti, kar mu pomaga pri pridobivanju koristnih podatkov.
7. **Ocenjevalec:** je kritičen in previden mislec v timu. Namesto hitenja v odločanje raje kritično analizira informacije, preden naredi kakršen koli sklep. Ocenjevalec nima dovolj energije, da bi motiviral druge člane tima, in se šteje za počasnega pri odločanju.
8. **Specialist:** njegov prispevek k timu je omejen samo na specifično strokovno področje; posledično ne kaže zanimanja za znanja drugih.
9. **Snovalec:** je inovativni član tima. Pridobi izvirne pristope in ideje, ki pomagajo timu pri reševanju problemov ali premagovanju izzivov. Ima slabe komunikacijske sposobnosti in raje dela sam. Dobro se odziva na pohvalo, vendar je močno prizadet zaradi negativnih kritik.

2.7 Motivacija v timu

Motivacija je gonilna sila znotraj posameznikov, s katero poskušajo doseči določen cilj, da bi izpolnili potrebe ali pričakovanja. Kadar govorimo o vodenju tima, imajo teorije motivacije ključno vlogo pri organizacijski strukturi vodenja in ustvarjanja timskega uspeha. Da bi lahko motivirali svoje ljudi, moramo najprej razumeti, kaj jih dejansko motivira (Povalec 2011, 6).

Motivacija odraža željo osebe, da zadovolji določene potrebe. Obstaja veliko teorij motivacije. Vsaka teorija motivacije poskuša opisati, kaj so ljudje in kaj lahko postanejo (Dessler 2003).

Vocab (2019) meni, da večina študentov negativno reagira, kadar se govori o delu v timu in se ne zavedajo prednosti, ki jih prinaša delo v timu. Profesorji vidijo veliko prednost v timskem delu, saj zagotavlja izmenjavo izkušenj ter razvijanje komunikacijskih spretnosti. Pomembno je da člani tima med seboj sodelujejo in izmenjujejo izkušnje, saj s tem pridobijo dragocene veščine in poleg teh razvijajo empatijo ter si izboljšajo samozavest.

Najboljše lekcije, knjige in materiali na svetu ne bodo navdušili študentov za trdo delo, če niso motivirani. Motivacija, tako notranja kot tudi zunanja, je ključni dejavnik uspeha študentov na vseh stopnjah njihovega izobraževanja, profesor pa lahko igra ključno vlogo pri zagotavljanju in spodbujanju te motivacije pri študentih. Seveda je to veliko lažje reči kot narediti, saj so vsi študentje različno motivirani.

Konkurenca v razredu ni vedno slaba stvar in v nekaterih primerih lahko motivira študente, da se bolj podpirajo in si prizadevajo za uspeh. Vsakdo si želi dobiti nagrado in priložnost, ki si jo zasluži, zato sta to odlična vira motivacije. Pomembno je, da študentje med seboj delijo svoje navdušenje in se počutijo cenjene (Johnson 1995, 57).

Vodja tima lahko po potrebi motivira s pomočjo pohvale ali kot kritike. Sodelujoči v timu s pohvalo in kritiko vedo, kaj vodja od njih pričakuje. Sam vodja mora izbrati ustrezen način pohvale, zato naj pohvalo poda vodja, ki je seznanjen s tem, koliko je posamezni član prispeval k delu v timu. Praviloma naj bi pohvalo izrazil na štiri oči (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 214).

Kritike običajno ne slišimo radi, zato mora vodja pred izražanjem razmisliti, na kakšen način jo bo podal. Pomembno je predvsem, da izhaja iz dejstev in ne iz govoric. Pogovor naj poteka na štiri oči, vodja pa se mora pri tem jasno izražati (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 214).

2.8 Konflikti in problemi v timu

V timskem delu je konflikt zelo pogost pojav, saj so v timu različne osebe, ki imajo različne poglede, mnenja in izkušnje. Ravno njihova raznolikost lahko privede do konfliktov, preden

dosežejo zelen cilj. S konfliktom se je potrebno spopasti, kljub temu, da povzroči tudi neugodne situacije. (Povalec 2011, 8).

Konflikti se zgodijo, kadar v timu ni ustrezne komunikacije ter pride do odstopanja v interesih. Kljub temu se moramo z nastalim konfliktom soočiti (Povalec 2011, 8).

Nastanku konfliktov botrujejo različni vzroki. Daft (1991, 477–478) navaja naslednje:

1. viri – člani tima imajo omejen obseg virov, vendar so ravno ti potrebni za doseg cilja, zato med seboj tekmujejo, kdo jih bo pridobil več;
2. pristojnosti – članom tima so njihove pristojnosti nejasne;
3. slaba komunikacija in nerazumevanje;
4. različne osebnosti – v timu so člani, ki se razlikujejo glede osebnih lastnosti, stališč in vrednot, kar lahko posledično privede do neujemanja;
5. status in moč – komentarji določenih članov prevladajo pri sprejemu odločitev;
6. cilj – konflikt se pojavi, ko posamezniki postavijo svoj osebni cilj pred cilj tima.

Obstaja več načinov, kako člani obvladajo konflikte, oz. odzivov, kako se obnašajo, kadar se ti pojavijo (Gatewood, Taylor in Ferrell 1995, 443–444): (1) prevladanje (član ne pokaže zanimanja za občutke drugih in vsiljuje lastna mnenja ter skuša prevladati); (2) dogovarjanje; (3) kompromis (član tima, ki je v konfliktu, se za doseg zelenega odreče določenim željam, ki jih on preferira); (4) prilagajanje; (5) izogibanje (običajno so to člani, ki nimajo interesa za doseganje ciljev ter se konfliktu raje izogonejo).

Sedem stopenjski proces, ki ga je Adler (1996) predstavil v delu *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*, je sestavljen iz naslednjih stopenj:

1. določitev težav/problemov (Opredelitev problema omogoča timu, da določi meje oz. opredeli, kaj je problem in kaj ni ter, da začne formalizirati opis ali opredelitev obsega izziva, ki ga bo tim obravnaval. Problem, ki je preširoko opredeljen, lahko preseže skupino. Če je težava preozko določena, bodo pomembne informacije zgrešene ali zanemarjene.);
2. analiziranje problema (Tim analizira problem in poskuša zbrati informacije.);
3. zbiranje virov (Na tej točki informacije prihajajo z različnih perspektiv in vsak član tima prispeva informacije s svoje perspektive.);
4. razmišljanje o možnih rešitvah (Člani tima so se med seboj poslušali in zdaj začnejo razmišljati o reševanju izziva, ki so ga obravnavali, pri čemer se sredstva osredotočajo na tiste rešitve, ki bodo bolj verjetno prinesle rezultate.);
5. odločanje za rešitev (vsak član tima ima svoj pogled na rešitev, lahko se zgodi, da se tudi konkretna interpretacija rezultatov razlikuje glede na različen pogled članov);
6. izvajanje rešitev (na tej točki se izbere rešitev, ki je najustreznejša) in
7. opravljanje obveznosti (Vsi člani tima na tej točki stremijo k temu, da se izvajajo rešitve za dobrobit tima)

2.9 Vodenje tima

Učinkovit vodja tima ima različne lastnosti in značilnosti, ki člane tima spodbujajo k temu, da mu sledijo. Vodja tima ima seveda določene lastnosti, kot sta sočutje in integriteta, ali pa se naučijo vodstvenih veščin s pomočjo formalnega usposabljanja in izkušenj. Kakovost učinkovitega vodje tima navdihuje zaupanje in spoštovanje tima ter ga spodbuja k boljšemu delovanju (Možina 1994, 499).

Učinkovit vodja tima komunicira jasno. Kakovostne govorne in pisne komunikacijske spretnosti vodjam omogočajo, da predstavijo pričakovanja članom tima na način, ki ga člani razumejo. Učinkovite komunikacijske spretnosti omogočajo tudi vodjam tima, da poslušajo prispevke drugih. Poleg tega ima dober vodja izjemne organizacijske sposobnosti – te mu pomagajo pri načrtovanju ciljev in strategij, ki članom tima omogočajo optimalno delovanje. Vodja je prepričan v svoje sposobnosti in zmožnosti članov svojega tima. Samozavesten vodja je prepričan o svojih odločitvah in zagotavlja svojo avtoriteto znotraj tima. Poleg tega spoštuje člane v svojem timu. Spodbuja jih in jim ponuja ideje o odločitvah, ki jih zadevajo. Tako člani tima vedo, da vodja spoštuje njihove prispevke in mnenja. Vodja pošteno obravnava člane tima, pravičen je pri nagradah in priznanjih ter delitvi disciplinskih ukrepov. Pošten vodja zagotavlja, da so vsi člani deležni enake obravnave. Vodja, ki ima integriteto, pridobi zaupanje članov tima, ker počne, kar pravi, da bo storil, in do drugih ravna enako, kot bi želel biti sam obravnavan. Vodja pomaga navdihovati zavezanost članov tima, da bi dosegli cilje, ter obvladuje spremembe znotraj tima. Učinkovit vodja tima v določenih situacijah prenese določeno nalogo na zaupanje vrednega člana v timu. Poleg tega je vodja močan posrednik in ima pogajalske sposobnosti (Maddux 1992, 13).

3 RAZISKAVA O TIMSKEM DELU MED ŠTUDENTI FAKULTETE ZA MANAGEMET V KOPRU

Opravili smo raziskavo med študenti na Fakulteti za management v Kopru, in sicer na obeh študijskih smereh, saj nas je zanimalo, kako študentje dojemajo timsko delo v študijskem procesu.

3.1 Opredelitev problema in ciljev raziskave

Cilj raziskave je ugotoviti, ali so študentje v študijskem procesu odprti za timsko delo ali raje obveznosti opravljajo individualno, katerih komunikacijskih oblik se poslužujejo, katere so prednosti in pomanjkljivosti timskega dela ter katere so po njihovem mnenju ključne sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja tima.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Zanimalo nas je, kako pogosto študenti svoje študijske obveznosti opravljajo v obliki timskega dela in ali menijo, da se (pre)pogosto od njih zahteva, da svoje študijske obveznosti opravijo v navedeni obliki. Zanima nas tudi ali študijske obveznosti raje opravljajo individualno ali v timu in s koliko osebami običajno sodelujejo pri pisanje seminarских nalog, skupnemu študiranju in podobno) ter ali običajno delujejo v istih timih in zakaj. Z anketnim vprašalnikom želimo izvedeti tudi kako pogosto v timu uporabljajo spodaj navedene oblike komuniciranja ter katere so po njihovem mnenju glavne prednosti in slabosti timskega dela. V zadnjem delu vprašalnika želimo izvedeti ali anketiranci menijo, da je pomembno, da ima tim vodjo in jih pozovemo k naštevanju treh ključnih sposobnosti, ki jih mora po njihovem mnenju imeti uspešen vodja tima.

Skladno s predvidevanji smo pridobili dovolj teoretičnega gradiva za izdelavo zaključne projektne naloge, kot omejitev pa lahko navedemo uporabo tuje literature, saj se kulture razlikujejo in obstaja možnost, da v Sloveniji navedbe tujih avtorjev ne bodo prinesle enakega rezultata. Zaradi neaktualnosti predstavlja omejitev tudi starejše gradivo. To, da smo anketiranje opravili le med študenti UP FM, vidimo kot omejitev, saj rezultatov raziskave ne bomo mogli posploševati na študentsko populacijo v Sloveniji. Obenem se zavedamo, da smo bili omejeni z obsegom anketirancev, saj smo anketirali zgolj prisotne študente, a kljub temu presojava, da je večina odgovarjala zavzeto oz. poglobljeno.

3.3 Predstavitev ugotovitev

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med študente Fakultete za management v Kopru, in sicer v vseh treh študijskih središčih. V anketi smo uporabili vprašanja odprtega, zaprtega in kombiniranega tipa. Vzorec zajema 61 oseb.

Začeli smo z vprašanji, ki so demografske narave, saj smo želeli kasneje ugotoviti, ali se pojavljajo kakšne razlike pri dojemanju timskega dela med spoloma. V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, ali anketiranci raje delujejo individualno ali v timu, koliko oseb je običajno vključenih v tim, ali anketiranci običajno delujejo v istih timih in zakaj ter kaj jim predstavlja bistveno prednost in slabost pri tiskem delu. V zadnjem delu vprašalnika smo želeli izvedeti, koliko anketirancev meni, da je pomembno, da ima tim vodjo.

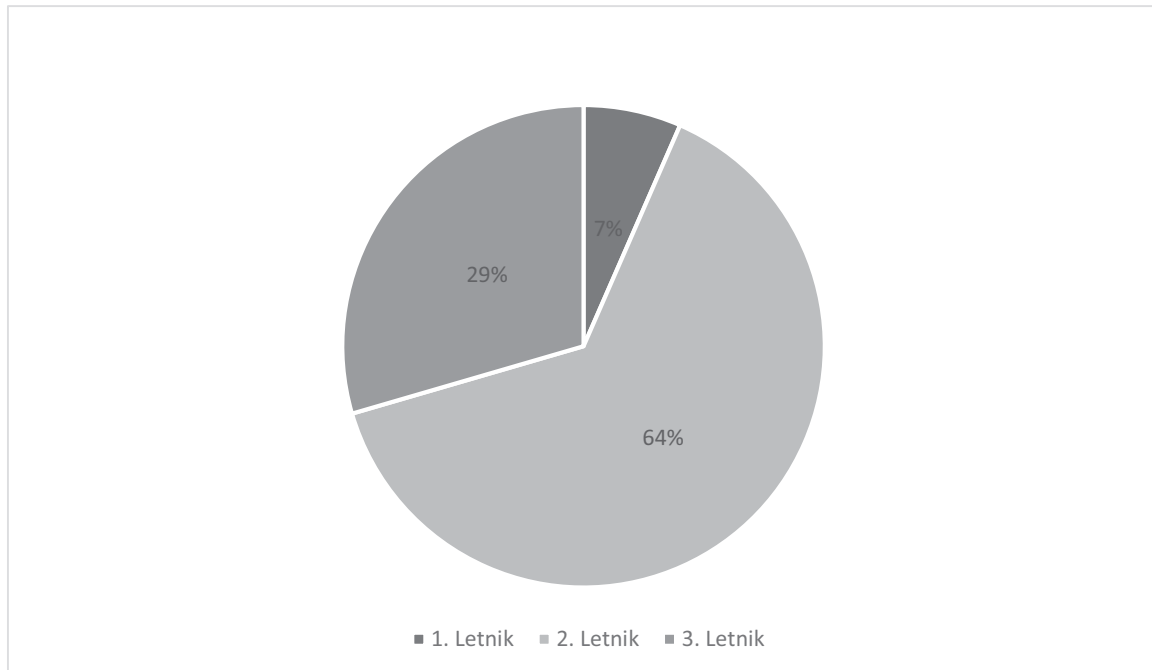
Prvih pet vprašanj je bilo zaprtega tipa z dvema ali tremi možnimi odgovori.

V raziskavi je sodelovalo 61 oseb, in sicer 18 moških ter 43 žensk.

Preglednica 1: Spol anketirancev

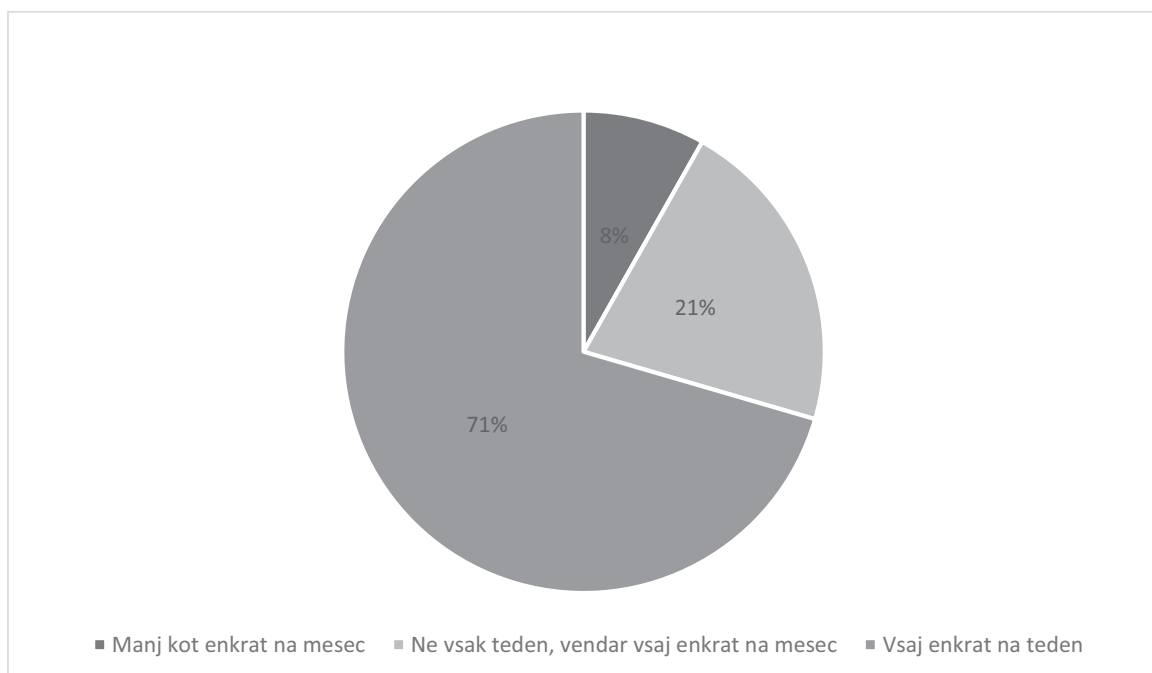
	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih
Moški	18	29,51 %
Ženski	43	70,49 %

S spodnje slike je razvidno, da so anketiranci razporejeni glede na letnik študija; največ jih je bilo iz drugega letnika.



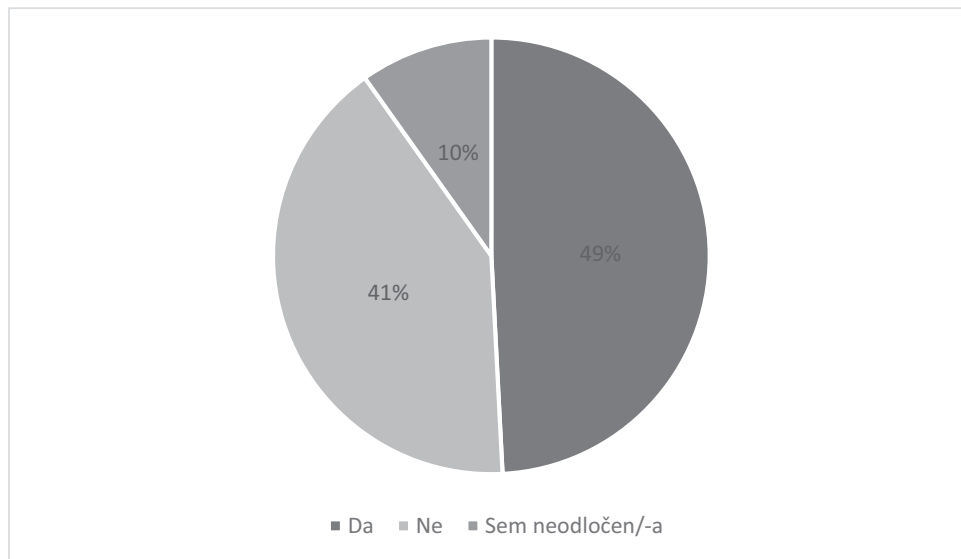
Slika 1: Letnik študija, ki ga obiskujejo anketiranci

Pri tretjem vprašanju smo želeli ugotoviti, kako pogosto anketiranci svoje študijske obveznosti opravljajo v obliki timskega dela. Ugotovili smo, da večina opravlja obveznosti v obliki timskega dela vsaj enkrat tedensko.



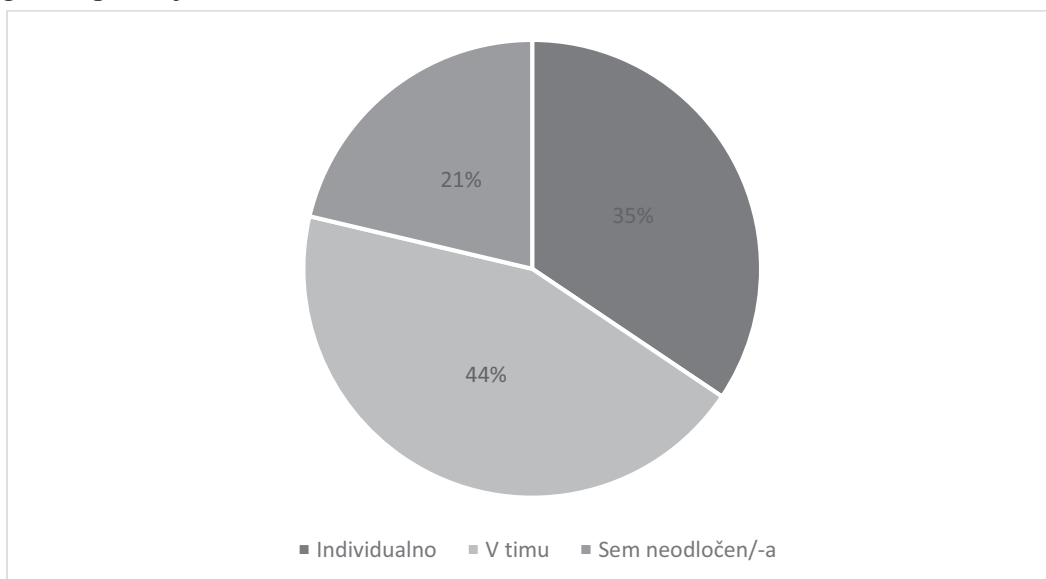
Slika 2: Pogostost opravljanja študijskih obveznosti v timu

Pri četrtem vprašanju smo želeli ugotoviti, ali anketiranci menijo, da se od njih prepogosto zahteva, da opravljajo študijske obveznosti v obliki tima. Ugotovili smo, da slaba polovica vprašanih meni, da se od njih prepogosto zahteva opravljanje študijskih obveznosti v timu.



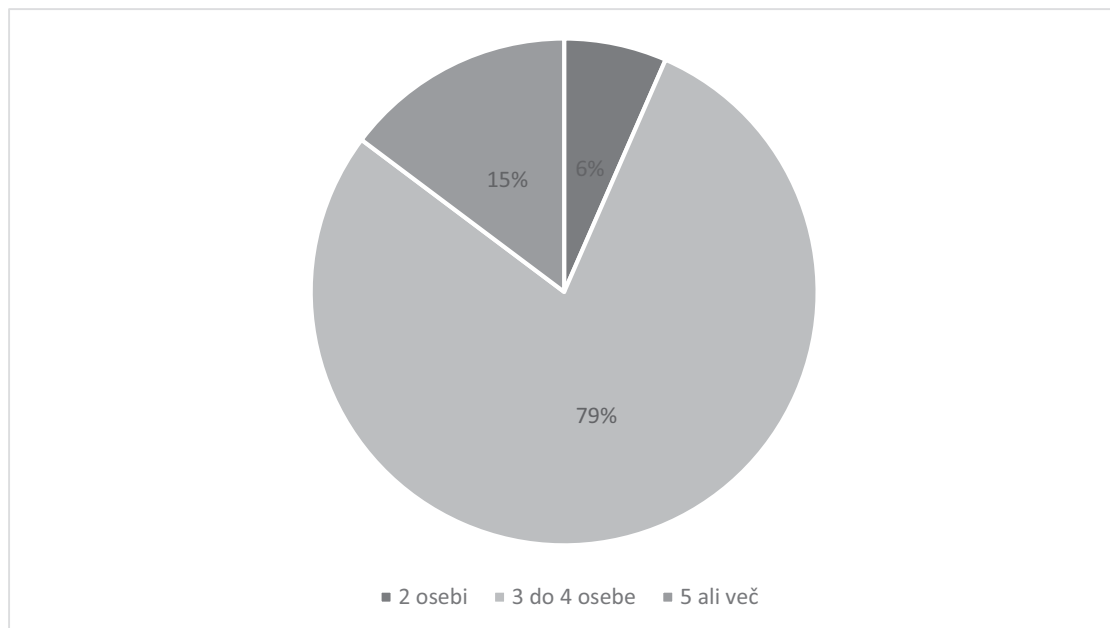
Slika 3: Mnenje anketirancev o tem, ali se od njih prepogosto zahteva opravljanje obveznosti v obliki timskega dela

Nadalje smo pri petem vprašanju želeli ugotoviti, ali anketiranci študijske obveznosti raje opravljajo individualno ali v timu. Ugotovili smo, da večina raje deluje v timu, vendar glede na delež ni velike razlike glede na anketirance, ki raje delujejo individualno. Glede na to, da je prevladalo, da študijske obveznosti raje opravljajo v timu, je ta rezultat nekoliko neskladen s predhodnim, kjer je večina anketirancev odgovorila, da se timsko delo v študijskem procesu prepogosto uporablja.



Slika 4: Oblika opravljanja obveznosti, ki jo anketiranci raje uporabljajo

Pri šestem vprašanju smo želeli ugotoviti, koliko oseb običajno sodeluje v timu. Ugotovili smo, da se najbolj pogosto oblikujejo timi, ki imajo od tri do štiri osebe.

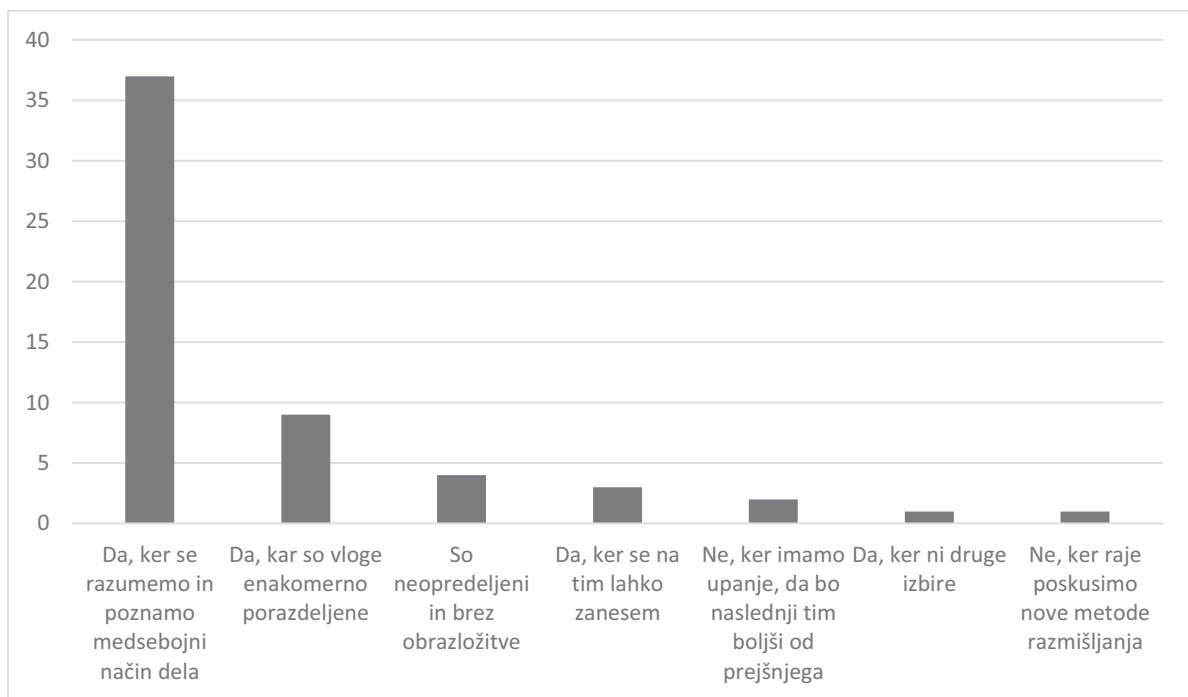


Slika 5: Število oseb, ki običajno sodelujejo v timu

Nadalje smo želeli ugotoviti, ali anketirani običajno sodelujejo v istih timih in zakaj. Ugotovili smo, da se najpogosteje odločajo za sodelovanje v istem timu, ker se razumejo in poznajo medsebojni način dela.

Preglednica 2: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali običajno delujejo v istih timih

	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih
Da.	54	88,52 %
Ne.	3	4,92 %



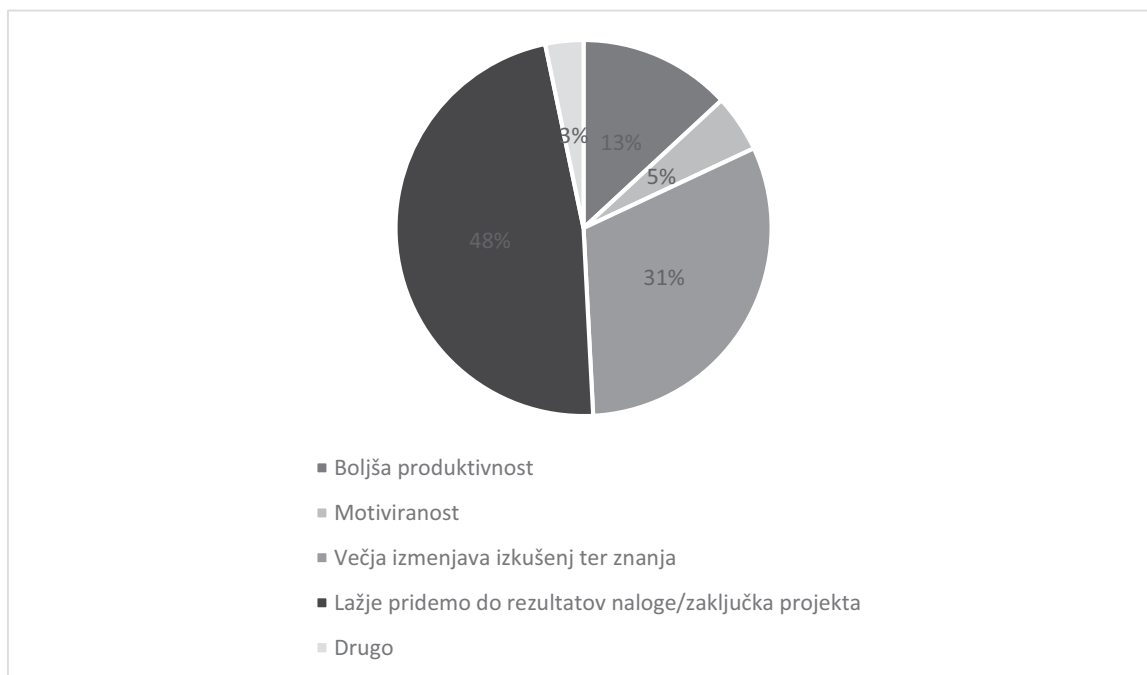
Slika 6: Razlogi za in proti odločitvi za isti tim

Pri osmem vprašanju smo želeli ugotoviti, katere komunikacijske kanale anketiranci uporabljajo pri komunikaciji v timu. Ugotovili smo, da velika večina zelo pogosto uporablja družbena omrežja in internet za komunikacijo med člani timov. Dobra polovica anketirancev se pogosto in zelo pogosto poslužuje komunikacije v timu prek telefona. Ugotovili smo tudi, da se večina anketiranih redko ali skoraj nikoli ne odloči za sestanek v živo kot komunikacijsko sredstvo s člani tima. Nadalje smo ugotovili, da se velika večina nikoli ne poslužuje drugih komunikacijskih kanalov; samo trije anketiranci se pogosto ali zelo pogosto odločijo za komunikacijo prek programa Drive, za kratke pogovore pred ali po predavanjih ter prek aplikacije Skype.

Preglednica 3: Prikaz odgovorov na osmo vprašanje, kako pogosto uporabljajo navedene oblike komuniciranja v timu.

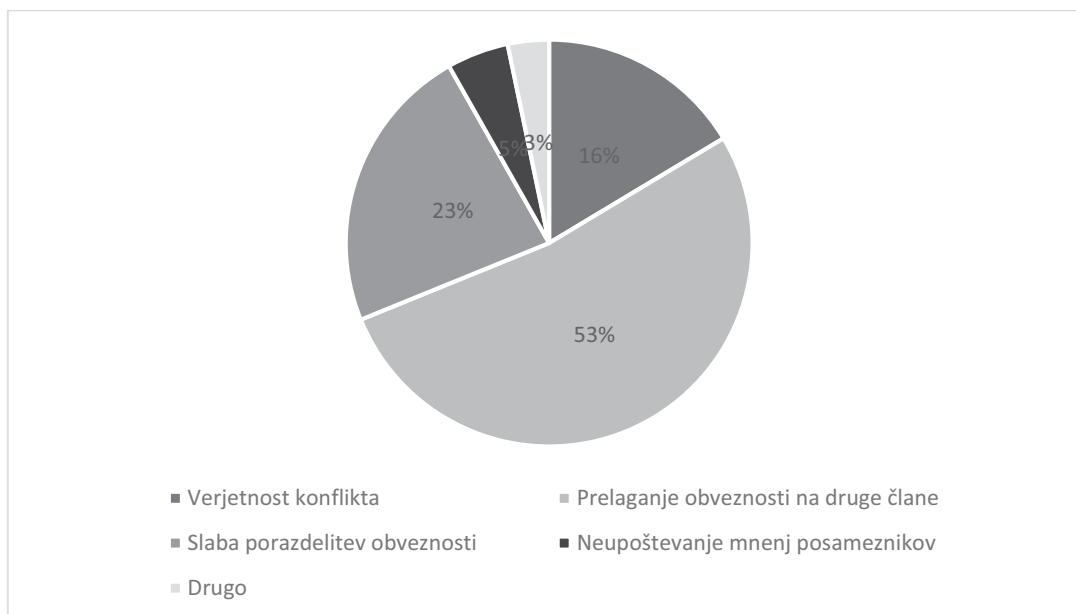
	1 - nikoli		2 – skoraj nikoli		3 - redko		4 - pogosto		5 – zelo pogosto	
	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih	Odgovori anketirancev	Odgovori anketirancev v odstotkih
Družbena omrežja in internet	0	0,00 %	0	0,00 %	2	3,28 %	7	11,48 %	52	85,25 %
Telefon	10	16,39 %	7	11,47 %	10	16,39 %	19	31,15 %	15	24,59 %
Sestanek v živo	6	9,84 %	18	29,51 %	22	36,07 %	12	19,67 %	3	4,92 %
Drugo	56	91,80 %	0	0,00 %	1	1,64 %	2	3,28 %	2	3,28 %

Pri devetem vprašanju smo raziskovali, katere so po mnenju anketirancev glavne prednosti timskega dela. Ugotovili smo, da slaba polovica anketirancev meni, da je glavna prednost timskega dela, da se v timu lažje pride do rezultatov naloge/zaključka projekta, kot če bi delovali sami. Sledijo odgovori tistih, ki menijo, da je glavna prednost timskega dela izmenjava izkušenj ter znanja, in anketirancev, ki jim je bistvena prednost timskega dela boljša produktivnost. Ugotovili smo, da zelo malo anketirancev vidi motiviranost kot glavno prednost timskega dela.



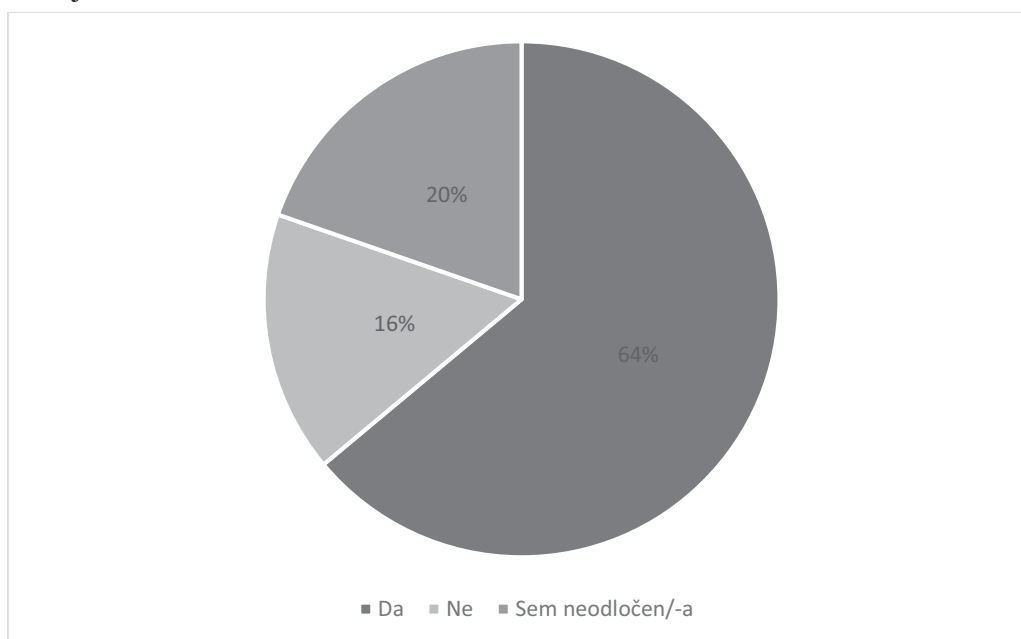
Slika 7: Prednosti timskega dela

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, katere so po mnenju anketirancev glavne pomanjkljivosti timskega dela. Pri desetem vprašanju smo tako ugotovili, da dobra polovica anketirancev meni, da je glavna pomanjkljivost timskega dela prelaganje obveznosti na druge člane, daleč za tem pa so izpostavili slabo porazdelitev dela in verjetnost konflikta kot glavni pomanjkljivosti. Kot drugo so v večini navedli določene komentarje, ki so bili zajeti v že podanih možnih odgovorih.



Slika 8: Slabosti timskega dela

Pri predzadnjem vprašanju smo želeli ugotoviti, ali je anketirancem pomembno, da ima tim vodjo. Ugotovili smo, da se dobra polovica anketirancev strinja in meni, da je pomembno, če ima tim vodjo.



Slika 9: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali je pomembno, da ima tim vodjo.

Na koncu smo ugotavljali, katere so po mnenju anketirancev glavne sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja. Anketiranci so sami zapisali tri ključne sposobnosti vodje. Tako so kot najbolj ključne sposobnosti uspešnega vodje tima izpostavili: organiziranost, odločnost, komunikativnost in sposobnost motiviranja drugih. V veliki meri se je pojavila tudi sposobnost »poslušnost«, katero so anketirani sami navedli. Posledično besede nismo želeli spremeniti, saj

so v tem vprašanju sami zapisali sposobnosti. Žal po analizi nismo imeli možnost stopiti v stik z vprašanimi, da bi lahko poizvedeli več oz. kaj točno smatrajo, da pod to sposobnost sodi.

Preglednica 4: Ključne sposobnosti vodje tima po mnenju anketirancev

Ključne sposobnosti:	Odgovori anketirancev
Organiziranost	27
Odločnost	19
Komunikativnost	15
Sposobnost motiviranja drugih	14
Poslušnost	10
Sposoben vodenja	8
Sposobnost razporeditve dela	8
Poštenost	6
Upoštevanje mnenj posameznikov	6
Potrpežljivost	5
Dostopnost	5
Delavnost	4
Natančnost	4
Avtoritativnost	3
Doslednost	3
Prijaznost	3
Odgovornost	3
Zaupljivost	2
Fleksibilnost	2
Prilagajanje	2
Pravičnost	2
Prepričljivost	1
Iznajdljivost	1
Ustvarjalnost	1

3.4 Povzetek in diskusija rezultatov

Zanimalo nas je, ali letnik študija vpliva na to, da študentje raje opravljajo študijske obveznosti individualno ali v timu. V drugem letniku prevladuje opravljanje študijskih obveznosti v timu, v tretjem letniku pa se je število anketirancev enakomerno porazdelilo med vse tri odgovore (individualno, v timu, sem neodločen/-a). Predvidevali smo, da se bo izbrana oblika komunikacije v timu razlikovala glede na število članov tima. Ugotovili smo, da se velika večina anketirancev – ne glede na število članov v timu – najpogosteje odloča za komuniciranje prek družbenih omrežij in interneta, timi, ki vključujejo do štiri člane, se pogosto ali zelo pogosto poslužujejo tudi telefona, timi z do dvema članoma se nikoli ali skoraj nikoli ne

sestanejo v živo, medtem ko se timi s tremi do štirimi člani redko ali pogosto sestanejo v živo. Timi s petimi člani ali več se tudi najpogosteje odločajo za komunikacijo prek družbenih omrežij in interneta, redko ali pogosto za komunikacijo prek telefona ter redko ali skoraj nikoli za sestanek v živo. Trije anketiranci so tudi podali svoj predlog za komuniciranje pod »drugo«, pri čemer so zapisali »uporaba programa Drive in aplikacije Skype«, vendar menimo, da ta sodi v okvir komunikacije prek interneta oz. družbenih omrežij. Zanimalo nas je tudi, ali se mnenje o glavnih prednostih in slabostih med anketiranci razlikuje glede na spol, število članov, ki običajno sodelujejo v timu, in/ali glede na letnik študija anketiranca. Ugotovili smo, da večina moških vidi kot glavno prednost večjo izmenjavo izkušenj ter znanja, medtem ko večina žensk vidi glavno prednost v tem, da lažje pridemo do rezultatov naloge oz. zaključka projekta, kot če bi delovali sami. Tako moški kot ženske pa vidijo glavno pomanjkljivost v prelaganju obveznosti na druge člane. S primerjanjem mnenja po glavnih prednostih in pomanjkljivostih timskega dela med letniki študija smo ugotovili, da anketiranci iz vseh letnikov menijo, da je glavna prednost ta, da lažje pridemo do rezultatov naloge oz. zaključka projekta, kot če bi delovali sami, kot glavno pomanjkljivost pa so izpostavili prelaganje obveznosti na druge člane. Pri primerjanju glavnih prednosti in pomanjkljivosti timskega dela z običajnim številom članov tima, v katerih sodelujejo anketiranci, smo ugotovili, da tisti, ki najpogosteje sodelujejo v timih, ki vsebujejo dva člana ali manj, menijo, da je boljša produktivnost glavna prednost timskega dela, medtem ko kot glavno pomanjkljivost izpostavljajo slabo porazdelitev obveznosti. Anketiranci, ki najpogosteje sodelujejo v timih, ki vsebujejo tri do štiri člane, pa menijo, da je glavna prednost, da lažje pridejo do rezultatov naloge oz. zaključka projekta, kot če bi delovali sami. Nadalje anketiranci, ki najpogosteje sodelujejo v timu, ki vsebuje pet ali več članov, vidijo glavno prednost v večji izmenjavi izkušenj in znanja. Iz odgovorov je razvidno tudi to, da tako anketiranci, katerih tim vsebuje tri do štiri člane in pet ali več članov, vidijo glavno pomanjkljivost v prelaganju obveznosti na druge člane. Ugotovili smo, da velika večina anketirancev meni, da je vodja v timu pomemben ne glede na to, koliko članov imajo timi, v katerih običajno sodelujejo. Pri zadnjem vprašanju smo ugotavljali, katere so ključne sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja glede na število oseb v timu, v katerem običajno sodeluje, in glede na letnik študija, ki ga obiskuje. Ugotovili smo, da sta za anketirance, ki običajno sodelujejo v timu z dvema osebama, ključni sposobnosti organiziranost in komunikativnost, za anketirance, ki običajno sodelujejo v timu z več kot dvema, a manj kot petimi osebami, je ključna sposobnost vodje odločnost, anketiranci, ki običajno sodelujejo v timu s petimi ali več osebami, pa menijo, da je ključna sposobnost uspešnega vodje organiziranost. Anketiranci, ki obiskujejo prvi letnik, menijo, da sta ključni sposobnosti uspešnega vodje organiziranost in odločnost, anketiranci, ki obiskujejo drugi letnik, ravno tako menijo, da je ključna sposobnost uspešnega vodje odločnost, vendar ji dodajajo tudi razporeditev dela, medtem ko študenti tretjih letnikov menijo, da je ključna sposobnost vodje tima organiziranost.

4 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali področje timskega dela med študenti. S tem namenom smo v teoretičnem delu podrobneje opredelili pojem timskega dela, predstavili vrste timov, prednosti in slabosti timskega dela, faze razvoja, komunikacijo, motivacijo ter konflikte, ki se pojavljajo v timu. Ker pa je za timsko delo ključnega pomena tudi vodja, smo opisali nekaj sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja. V empiričnem delu smo z raziskavo pridobili podatke o odnosu študentov do timskega dela.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo ugotovili, da večina anketirancev študijske obveznosti raje opravlja v timu. Velika večina je odgovorila, da se od njih timsko delo pričakuje enkrat na teden, dobra polovica študentov pa meni, da so zahteve po tovrstnem delu prepogoste. Večina anketirancev običajno sodeluje v timu s tremi ali štirimi člani in običajno gre za iste time, saj se z obstoječim timom razumejo in poznajo oz. imajo dobre predhodne izkušnje. Kadar so združeni v tim, za reševanje študijskih obveznosti pogosto komunicirajo prek družbenih omrežij in interneta (Facebook, Skype, Drive, elektronska pošta). Skoraj polovici anketirancev se zdi glavna prednost tima ta, da se na ta način lažje pride do rezultatov naloge oz. zaključka projekta, kot če bi delovali individualno. Ravno tako polovica študentov meni, da je glavna pomanjkljivost timskega dela prelaganje obveznosti na druge člane. Ugotovili smo tudi, da večina meni, da je pomembno, da ima tim vodjo, ter da morajo biti njegove ključne sposobnosti organiziranost, odločnost, komunikativnost in sposobnost motiviranja drugih.

LITERATURA

- Adler, B. Robert. 1996. *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill Company.
- Belbin, R. Meredith. 1981. *Management teams. Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Bhasin, Hitesh. 2019. <https://www.marketing91.com/formal-team-types-formal-teams/> (29. 4. 2019).
- Citeman. 2009. *Formal and Informal Teams*. <https://www.citeman.com/4887-formal-and-informal-teams.html> (29. 4. 2019).
- Daft, L. Richard. 1991. *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management, Pearson Education International*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gatewood, D. R., R. R. Taylor in O. C. Ferrell. 1995. *Management. Comprehension, Analysis, and Application*. Chicago: Irwin.
- Johnson, R. 1995. *Perfect Teamwork*. London: Arrow Books Limited.
- Larson, E. Carl in Frank M. J. LaFasto. 1989. *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park: Sage Publications.
- Maddux, B. R. 1992. *Oblikovanje teama. Vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2009. *Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov*. Ljubljana: Ekonomska za družbene vede.
- Oblak, A. in U. Slana. 2005. *Delo z ljudmi, Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve.
- Parker, M. Glenn. 1990. *Team players and team work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Povalec, Lara. 2011. *Timsko delo: študija primera* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Reddy, Chitra. B. I. <https://content.wisestep.com/top-advantages-and-disadvantages-of-working-in-a-team/>. (28. 4. 2019)
- Robbins, H. in Finley, M. 1997. *Why teams don't work: what went wrong and how to make it right*. Velika Britanija: Orion Business.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sharan, S. in Shachar, H. 1988. *Language and Learning in the Cooperative Classroom*. New York. Springer-Verlag.
- Tucman, Bruce. 1965. Developmental sequence in small groups. https://sl.wikipedia.org/wiki/Tuckmanove_faze_razvoja_skupine (13. 05. 2019)
- Vocab, Gal. 2019. *Team-Building Activities for High School Students*. <https://www.sadlier.com/school/ela-blog/team-building-activities-for-high-school-students> (1. 5. 2019)...
- Woods, A.J. 1997. *10 Minute Guide To Teams And Teamwork*. New York: Alpha Books.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Belma Palamar, študentka Fakultete za management v Kopru. Za svojo zaključno projektno nalogo raziskujem odnos študentov do timskega dela. Povzetek rezultatov ankete bo uporabljen zgolj za namen zaključevanja študija. Izpolnjevanje ankete, ki je sicer anonimna, traja le nekaj minut.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem!

1. Spol:
 - a) Moški.
 - b) Ženska.
2. Prosim, označite vaš letnik študija.
 1. letnik.
 2. letnik.
 3. letnik.
3. Kako pogosto svoje študijske obveznosti opravljate v obliki timskega dela?
(Označite odgovor, ki se vam zdi najbolj ustrezen.)

Manj kot enkrat na mesec.	Ne vsak teden, vendar vsaj enkrat na mesec.	Vsaj enkrat na teden.

4. Ali menite, da prepogosto od vas zahtevajo, da opravljate svoje študijske obveznosti v obliki timskega dela?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Sem neodločen/-a.
5. Ali študijske obveznosti raje opravljate individualno ali v timu?
(Izberite en odgovor.)
 - a) Individualno.
 - b) V timu.
 - c) Sem neodločen/-a.
6. S koliko osebami običajno sodelujete v timu (pisanje seminarskih nalog, skupno študiranje)?
(Vpišite število oseb.)
_____ oseb
7. Ali običajno delujete v istih timih? Obkrožite ustrezen odgovor in zapišite pojasnilo.

Priloga 1

Da, ker _____.

Ne, ker _____.

8. Kako pogosto v timu uporabljate spodaj navedene oblike komuniciranja?

(Ustrezno označite, pri čemer je 1 – nikoli in 5 – zelo pogosto.)

	1	2	3	4	5
a) Družbena omrežja in internet					
b) Telefon					
c) Sestanek v živo					
d) Drugo (zapišite, kaj uporabljate): _____					

9. Katere so po vašem mnenju glavne prednosti timskega dela?

(Izberite le en odgovor.)

- a) Boljša produktivnost.
- b) Motiviranost.
- c) Večja izmenjava izkušenj ter znanja.
- d) Lažje pridemo do rezultatov naloge/zaključka projekta, kot če bi delovali sami.
- e) Drugo: _____

10. Katere so po vašem mnenju glavne pomanjkljivosti timskega dela?

(Izberite le en odgovor.)

- a) Verjetnost konflikta.
- b) Prelaganje obveznosti na druge člane.
- c) Slaba porazdelitev obveznosti.
- d) Neupoštevanje mnenj posameznikov.
- e) Drugo: _____

11. Menite, da je pomembno, da ima tim vodjo?

(Možen je en odgovor.)

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Nisem prepričan/-a.

12. Naštejte tri ključne sposobnosti, ki jih mora po vašem mnenju imeti uspešen vodja tima.
