

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA

ZAKLJUČNA NALOGA
ANALIZA DELOVNEGA TIMA V GOSTIŠČU X
PO TEORIJI M. BELBINA

NATALIJA ŽLAVS

ŽLAVS

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

Analiza delovnega tima v gostišču X po teoriji M. Belbina

(Analysis of working team in restaurant X, using M. Belbin's theory)

Ime in priimek: Natalija Žlavs

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, september 2016

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Natalija ŽLAVS

Naslov zaključne naloge: Analiza delovnega tima v gostišču X po teoriji M. Belbina

Kraj: Koper

Leto: 2016

Število strani: 35 Število slik: 2 Število tabel: 2

Število referenc: 37

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Ključne besede: organizacija, delo, delovni tim, timske vloge, Belbin

Izvleček:

V zaključni nalogi je obravnavan delovni tim gostišča X z uporabo teorije in instrumenta M. Belbina, ki se navezuje na timske vloge zaposlenih. S tem se je avtorica poglobila v medsebojne odnose znotraj tima, načine izvrševanja vlog ter spoznavanja močnih in šibkih točk zaposlenih. Zanimalo jo je predvsem, koliko in katere timske vloge so prisotne v timu, kako to lahko vpliva na spoprijemanje članov tima s konflikti ter z delovnimi nalogami v stresnih situacijah. Pozornost je namenila stilu vodenja in ustreznosti dominantnih timskih vlog vodje glede na njegovo funkcionalno vlogo. Vključujoč interese zaposlenih je avtorica predlagala tudi izboljšave, ki bi timu izboljšale njegovo učinkovitost ter povečale zadovoljstvo zaposlenih. V raziskavi je sodelovalo 7 članov tima, starih od 22 do 56 let; večina je ženskega spola. 4 zaposleni so natakarji, 2 kuharja in 1 vodja tima, ki dela tudi v kuhinji. Uporabljen pripomoček v raziskavi je bil BTRSPI – Belbinov test za identificiranje timskih vlog zaposlenih. Obsega 7 področij trditev, navezujočih se na vedenje posameznika, med katere testiranci razporejajo točke. V delovnem timu je glede na rezultate zastopanih 8 od 9 timskih vlog, ki se med sabo dobro dopolnjujejo. Dominantna timska vloga vseh zaposlenih je vloga timskega sodelavca, kar nakazuje, da vsi posvečajo veliko pozornosti dobrim medosebnim odnosom. Na podlagi rezultatov lahko vodja tima delovne naloge bolje prilagodi posameznikom, spozna močne in šibke točke zaposlenih, razvija strategije za boljše izražanje dvomov in težav vseh v timu, ugotovi, čemu mora pri vodenju nameniti večji poudarek. Lastnik lokala lahko rezultate uporabi tudi kot izhodišče za določanje lastnosti, ki jih morajo imeti morebitni bodoči zaposleni.

Key words documentation

Name and SURNAME: Natalija ŽLAVS

Title of the final project: Analysis of working team in restaurant X, using M. Belbin's theory

Place: Koper

Year: 2016

Number of pages: 35 Number of pictures: 2 Number of tables: 2

Number of references: 37

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

Key words: organization, work, working teams, team roles, Belbin

Abstract: With the help of theory and M. Belbin's instrument, which deals with the team roles of employees, the present thesis addresses the working team of a restaurant X. The author explored relationships within the team, the approaches of implementing the roles, weak and strong points of the employees. A particular interest was paid to the number of team roles and determining which those roles are, the manner in which they affect employees' approach to solving conflicts and fulfilling assignments in stressful situations. Furthermore, the thesis focuses on management style and the adequacy of the dominant team leader roles, in consideration of their functional role. Including the interests of employees, the author proposed the improvements regarding the team's effectiveness and the satisfaction of employees. The study involved seven team members, aged between 22 and 56 years, most of whom were females. There were 4 employed waiters, 2 cooks and a team leader, who also works in the kitchen. A device used in the study was BTRSPI – the Belbin Team Role Self-Perception Inventory, a test designed to identify the team roles of employees. The test consists of 7 fields of assertions regarding individual's behavior, within which the tested individuals themselves allocate points. Based on the research, the working team consists of 8 to 9 team roles that complement each other. The dominant role in the team of all employees in general is the role of a Teamworker, suggesting a strong sense of responsibility for good interpersonal relationships. Obtained results allow the team leader to adjust duties to each individual, learn about the employees' weak and strong characteristics, develop strategies for expressing the team's doubts or problems and helps the team leader determine what are the features that he as a leader should pay attention to. Moreover, the business owner can use the results as a starting point for determining which characteristics to look for in potential new employees.

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Ani Arzenšek, ki je na podlagi strokovnega znanja in izkušenj usmerjala pisanje zaključne naloge.

Zahvaljujem se tudi lastniku ter članom tima gostišča X za sodelovanje v raziskavi, na kateri ta zaključna naloga temelji.

Kazalo vsebine

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | UVOD | 1 |
| 1.1 | Delovni tim | 1 |
| 1.1.1 | Uspešnost organizacije | 1 |
| 1.1.2 | Posameznik na delovnem mestu..... | 3 |
| 1.1.3 | Delovni timi in delovne skupine..... | 5 |
| 1.2 | Timske vloge po teoriji Mereditha Belbina | 7 |
| 1.2.1 | Podlaga za nastanek timskih vlog..... | 7 |
| 1.2.2 | Klasifikacija timskih vlog..... | 8 |
| 1.2.3 | Primerjava obeh Belbinovih instrumentov | 11 |
| 1.3 | Psihometrična ocena vprašalnika..... | 13 |
| 1.4 | Problem, namen in cilji naloge | 15 |
| 2 | METODA..... | 16 |
| 2.1 | Vzorec | 16 |
| 2.2 | Pripomočki..... | 18 |
| 2.3 | Postopek..... | 19 |
| 3 | REZULTATI..... | 20 |
| 4 | INTERPRETACIJA | 21 |
| 4.1 | Oseba N..... | 21 |
| 4.2 | Oseba A..... | 22 |
| 4.3 | Oseba I..... | 23 |
| 4.4 | Oseba J..... | 24 |
| 4.5 | Oseba M..... | 25 |
| 4.6 | Oseba S | 26 |
| 4.7 | Oseba U..... | 27 |
| 4.8 | Skupna interpretacija celotnega tima | 28 |
| 5 | SKLEPI | 31 |
| 6 | LITERATURA IN VIRI | 33 |

Kazalo preglednic

| | |
|---|----|
| Tabela 2.1.1 Osnovni podatki zaposlenih v gostišču X..... | 17 |
| Tabela 3.0.1 Točke vseh zaposlenih, razporejene med 9 timskih vlog..... | 20 |

Kazalo slik in grafov

| | |
|--|---|
| Slika 1.1.1. Okvir za razumevanje vedenja..... | 2 |
| Slika 1.1.2. Diagram človekovih zmožnosti..... | 4 |

1 UVOD

1.1 Delovni tim

Omeniti moramo, da je beseda »tim« v tej zaključni nalogi uporabljena kot izpeljanka iz angleške besede »team«. V slovenskem jeziku namreč nimamo ustreznega prevoda (najpogosteje se uporabljajo prevodi »moštvo«, »ekipa« itd.).

1.1.1 Uspešnost organizacije

Načela uspešnega poslovanja teoretično razlagajo različni avtorji. Nekaj jih bo na kratko predstavljenih v tem poglavju.

Za uspešno delovanje organizacije so ključnega pomena kakovost, inovacije in prožnost. Vendar pa so za uspeha nujne tudi druge lastnosti organizacij. *Usmerjenost k akciji* je nujna za boljše in hitrejše odzivanje na spremembe, *individualna orientiranost*, katere temelj je obravnavanje vsakega posameznika posebej in ponujanje programov, ki večajo njegovo zadovoljstvo, *usmerjenost k sodelovanju zaposlenih*, pri čemer gre za izbiranje zaposlenih v ustrezne delovne time, *globalna usmerjenost*, pri kateri strokovno vodene organizacije svoje zaposlene obravnavajo kot enakopravne člane ne glede na njihovo kulturno ozadje, in nenazadnje *usmerjenost h kakovosti*, ki je ključ za zadovoljstvo strank (Lipičnik, 1998).

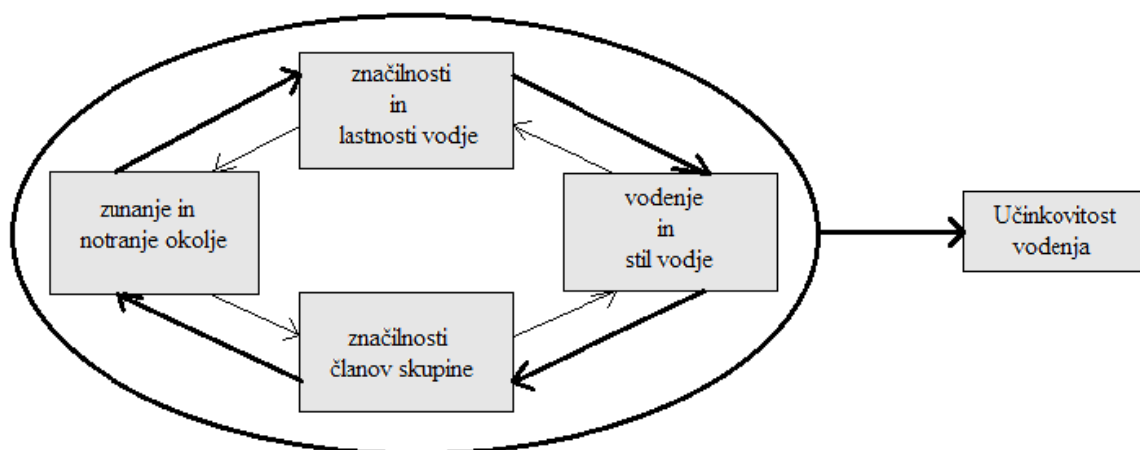
Zanimiva izhodišča o uspešnosti organizacij pa nam podaja teorija o človeških virih. Ta se opira na predpostavko, da je za učinkovitost organizacije pomembno predvsem to, da so zaposleni dobro organizirani ter da so človeške sposobnosti znotraj delovanja organizacije dobro izrabljene. Te sposobnosti namreč predstavljajo neizčrpen potencialni vir za izboljšavo delovnih dosežkov (Lipičnik, 1998, po Ivanko, 2012).

Ivanko (2014) izpostavlja, da so dobro osnovane delovne skupine temelj učinkovite delovne organizacije. Da posamezniki postanejo delovna skupina, morajo ustrezati določenim pogojem, ki se nanašajo predvsem na medsebojne odnose sodelavcev v skupini. V taki skupini se morajo člani podpirati, odnosi pa morajo biti vzajemni, solidarni in recipročni. Razvijejo se ob medsebojnem podpiranju v procesu uresničevanja organizacijskih ciljev.

Za uspešno delovanje tima je najpomembnejše vodenje. Vodenje je pojem, ki v stroki nima enotne definicije bodisi zaradi razsežnosti pojma bodisi zaradi proučevanja vodenja s strani raznih ved in disciplin. Pogosto pa je vodenje v literaturi definirano kot sposobnost in

aktivnost vplivanja, usmerjanja ter spodbujanja ljudi, katerih sodelovanje privede do doseganja zastavljenih ciljev (Kovač idr., 2004, po Bezovšek in Kukovič, 2014). Obnašanje vodje predstavlja model obnašanja zaposlenih. Učinkovitost vodenja je odvisna od usmerjenosti vodje v delo in ljudi ter od njegovega strokovnega znanja. Zelo pomembno pri tem je ustvarjanje dobrih odnosov in komuniciranje z zaposlenimi, spodbujanje članov tima k sodelovanju ter razdelitev nalog in odgovornosti med zaposlene v organizaciji (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik, 2002).

Poznamo več načinov vodenja. Vodja svoj način izbire glede na svoje osebne značilnosti, okolje organizacije, kulturo dela organizacije, glede na zaposlene ter glede na vzdušje in odnose v organizaciji (Možina idr., 2002). Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji narašča, če stil vodenja omogoča vključenost vseh zaposlenih in če vključuje enakomerno porazdelitev kontrole in moči med vse zaposlene (Harris, 2002, po Kavčič, 2011).



Slika 1.1.1. Okvir za razumevanje vedenja (Dubrin, 2007, str. 21).

Glede na to, kako se svet v 21. stoletju spreminja, morajo vodje vedno znova prilagajati svoje delovne naloge in obveznosti. Na eni strani to zahteva tržišče z zahtevo po boljših, učinkovitejših in donosnejših načinih proizvodnje, na drugi strani pa se zvišujejo tudi pričakovanja sodelavcev, kupcev, dobaviteljev in poslovnih partnerjev (Carnegie, 2013).

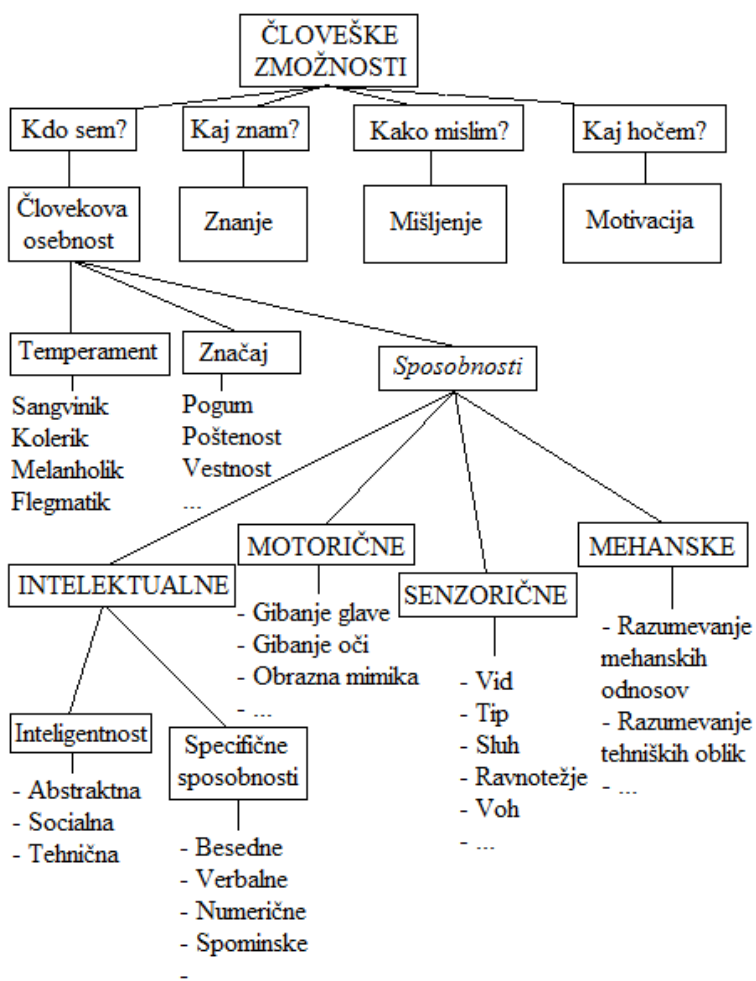
Načela dela, ki zagotavljajo učinkovito poslovanje, se glede na zgoraj omenjene teorije razlikujejo, pa vendar je mogoče iz njih izluščiti komponento, na kateri sloni ta zaključna naloga – posameznik na delovnem mestu kot del organizacije. Iz teorij je razvidno, da je pomembno, kako so posamezniki vključeni v organizacijo in kako jih spodbujamo k sodelovanju z namenom doseči čim boljšo učinkovitost organizacije.

1.1.2 Posameznik na delovnem mestu

Že teorija o človeških virih, omenjena v prejšnjem poglavju, izhaja iz spoznanja, da so bistvo vsakega dogajanja človek in njegove zmožnosti. Če znamo v poslovno dogajanje te zmožnosti dobro vključiti, lahko vplivamo na končne rezultate dela. Vendar pa razumevanje človeških zmožnosti ni dovolj. Moramo jih znati tudi spoštovati ter vključevati v izvajane aktivnosti (Ivanko, 2014).

Človekove zmožnosti so kompleksen pojem in zajemajo več komponent. V grobem so to osebnost, znanje, sposobnosti in motivacija. Znanje nam omogoča reševanje že znanih problemov, torej takih, ki jih je posameznik v preteklosti že zasledil in rešil. Z različnimi sposobnostmi pa posameznik znanje lahko kombinira in posledično rešuje tudi probleme, katerih rešitev še ne pozna. Človeške spretnosti se nanašajo na psihosenzorno in motorično znanje ter sposobnosti. Spretnosti omogočajo, da se posameznik hitro in učinkovito odziva na težave. Osebnostne lastnosti same po sebi pri reševanju problemov niso tako zelo pomembne, se pa kažejo v odzivih nanje. Pri tem sta ključnega pomena človekov značaj in temperament (Lipičnik, 1998, po Ivanko, 2014).

Na človekovo motivacijo za delo vplivajo mnogi dejavniki in okoliščine. Dejavniki so lahko zunanji ali notranji, prek njih pa se posameznik uveljavi skozi svoje delo. Finančno nadomestilo za vložen trud in dosežen rezultat sta na primer dva od zunanjih dejavnikov. Med notranje dejavnike pa spadajo znanje, motivacija za delo in sposobnosti. Ena bolj izraženih lastnosti posameznika pa je druženje z drugimi ljudmi (Lipičnik, 1998).



Slika 1.1.2. Diagram človekovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 27).

Pomembno je, da je posameznik med delovnim procesom vključen v proces sprejemanja odločitev. Prav to mu namreč daje občutek lastne vrednosti ter pripadnosti organizaciji. Iz skupnih ciljev pa nora vsak zaposleni imeti izpeljane tudi svoje osebne cilje (Ivanko, 2014). Organizacija je namreč instrument, prek katerega udeleženci udeležajo svoje interese. Interesi udeležencev odražajo njihove potrebe, želje in pričakovanja. Udeleženci lahko te interese spreminjajo v vplive, ki vplivajo na organizacijo. Interesi udeležencev se lahko razlikujejo, lahko si nasprotujejo ali pa so mimobežni. Delež interesov in ciljev udeležencev v interesih in ciljih organizacije se povečuje z večanjem zmožnosti vplivanja na organizacijo (Tavčar, 2005).

Skladnost med cilji posameznika in cilji organizacije ni zagotovljena. Pogosto se zgodi, da so cilji zaposlenih drugačni od ciljev vodilnih v organizaciji. V primeru neskladja ciljev organizacije s cilji zaposlenih so zaposleni neustvarjalni in nezadovoljni. Organizacije, ki v večji meri svojim zaposlenim zagotavljajo uresničevanje osebnih ciljev, praviloma lažje pridobijo zaposlene za uresničevanje svojih ciljev in so v splošnem tudi uspešnejše

(Možina idr., 2002).

Iz tega, kako je posameznik vključen v organizacijo, izhaja več vlog, ki jih ima v njej. Posameznik ima lahko v organizaciji položaj v timu glede na svojo *funkcionalno vlogo*. Ta je določena glede na posameznikove delovne naloge ali hierarhični položaj v organizaciji. Posameznikovo mesto v timu pa je lahko določeno tudi s *timsko vlogo*. Ta je lahko dodatno upoštevana poleg funkcionalne vloge, lahko pa velja tudi za alternativo funkcionalni vlogi. Potrebna je za zagotavljanje dobrega sodelovanja sodelavcev in spodbuja učinkovit proces razvijanja novih idej (Senior in Swailes, 1998).

1.1.3 Delovni timi in delovne skupine

Delovne skupine nastanejo, če so socialni odnosi vpeti v delovne naloge oz. delovno okolje. Posamezniki iz različnih razlogov (npr. pomanjkanje znanja, časovna omejitev) težjih nalog ne zmorejo rešiti sami. V tem primeru je delovna skupina rešitev za višjo kakovost dela in soočanje organizacije z zahtevnejšimi nalogami. Pri sestavljanju delovne skupine je smiselno, da skupaj združimo ljudi z vsaj minimalnimi skupnimi značilnostmi, vendar pa še vedno vsak v skupino lahko doprinese določeno kakovost, osebnostne značilnosti in znanje. V nasprotnem primeru lahko skupino ovirajo konflikti in njihovo nekonstruktivno reševanje (Lipičnik, 1998).

Organizacije pa zaradi spoprijemanja z naraščajočo zapletenostjo okolja, v katerem zaposleni delujejo, spreminjajo svojo strukturo (Katzenback in Smith, 1993, po Salas, Sims in Burke, 2005). Industrijski razvoj je čedalje hitrejši, soodvisnost med različnimi funkcijami v organizacijah je čedalje večja, poslovno okolje pa od organizacij zahteva, da »z manj naredijo več« (Cannon-Bowers in Salas, 1998, po Salas, Burke in Cannon-Bowers, 2000). Z namenom boljšega izkoriščanja posameznikovih potencialov in boljšega doseganja zastavljenih ciljev je v veljavo prišla posebna oblika socialnih skupin, in sicer delovni timi. V primerjavi z delovnimi skupinami je za delovne time značilna predvsem drugačna dinamika medosebnih odnosov (Blanchard, 1999).

Tim sestavlja skupina ljudi, ki skupaj odloča in si pomaga pri izvrševanju nalog ter ciljev (Adizes, 1996). Za tim je značilno, da imajo njegovi člani skupen cilj, skupno delo in da ima vsak od dosežka posredno ali neposredno korist (Osterman, 2007). Delovni timi so torej ena od oblik delovnih skupin, pri čemer pa zadoščajo štirim glavnim standardom, značilnim zanje. Delovne naloge posameznikov v timu morajo biti namreč med sabo soodvisne in koordinirane, vsak član tima mora imeti svojo določeno in specifično vlogo. Vsi člani tima morajo imeti tudi skupne naloge in cilje (West, Borrill in Unsworth, 1998,

po Spector, 2012), ne smemo pa pozabiti tudi, da je izredno pomembna tudi pozitivna sinergija v medosebnih odnosih znotraj tima (Arzenšek, 2014). Sinergija je stanje, v katerem celota presega seštevke posameznih delov. Sinergični ljudje so tisti, ki so osredotočeni na načela, so produktivni na vedno nove in ustvarjalne načine. Osredotočajo se na odlike in sposobnosti pri drugih ljudeh ter se ne počutijo ogrožene v primeru, da so drugi od njih v nekaterih pogledih boljši (Covey, 2000).

Vsi delovni timi so torej skupine, vendar ne moremo reči, da so vse delovne skupine timi. V delovni skupini člani delajo skupaj, a so obenem zmožni opraviti vsak svoje delo brez pomoči drugih članov. V delovnem timu člani ne morejo opraviti dela brez drugega oz. ga ne morejo opraviti dovolj učinkovito (West, Borrill in Unsworth, 1998, po Spector, 2012).

Ker so v delovnem timu člani med sabo soodvisni, je za njegov uspeh nujno deljeno in skupno razumevanje uspeha. To omogoča predvidevanje obnašanja ostalih članov tima, učinkovito izrabo prizadevnosti, povečuje motivacijo in zadovoljstvo članov, zmanjšuje napake in probleme v procesu reševanja delovnih nalog ter konflikte med člani. Poleg tega je za uspeh tima pomemben dogovor o skupnem namenu in ciljih ter razumevanje tega (Katzenbach in Smith, 2003). Za dober delovni tim torej ni dovolj le, da upoštevamo strokovnost in profesionalnost zaposlenih, ampak moramo kot zelo pomemben del zajeti tudi emocionalni koeficient (torej sposobnost usklajevanja medsebojnih odnosov). Ta je pomemben predvsem pri medsebojnem spodbujanju, komuniciranju in reševanju konfliktov med člani tima (Turk, 2002, po Gradišnik, 2010). Raziskave so pokazale tudi, da je dobro ravnovesje tima (timskih vlog) dobra podlaga za spodbujanje zaposlenih k sodelovanju in boljši motivaciji. To posledično pripelje do večje učinkovitosti delovnega tima (Lupuleac, Lupuleac in Rusu, 2012).

Belbin (1981) omenja 5 kriterijev za učinkovit delovni tim, ki se navezujejo na timske vloge.

1. Vsak član k doseganju cilja prispeva s svojo vlogo, ki temelji na profesionalnem oz. tehničnem znanju.
2. Glede na cilje in delovne naloge je treba vzpostaviti optimalno ravnovesje med funkcionalnimi in tinskimi vlogami.
3. Uspešnost tima temelji na širjenju sposobnosti članov pravilno opazovati in prilagajati se.
4. Osebnost in sposobnosti vsakega člana se skladajo z določenimi tinskimi vlogami in hkrati zmanjšujejo verjetnost, da bi član prevzemal druge timske vloge.
5. Delovni tim lahko svoje tehnične vire razvije do najboljših zmožnosti le, če so znotraj tima vloge v obsegu in ravnovesju, ki zagotavljata učinkovito delo (Fisher, Hunter in MacRosson, 2001).

1.2 Timske vloge po teoriji Mereditha Belbina

1.2.1 Podlaga za nastanek timskih vlog

Belbinova teorija timskih vlog izhaja iz ideje, da se različni tipi ljudi drugače odzivajo in sporazumevajo. Opazoval je skupine ljudi, ki so si bili po osebnostnih lastnostih zelo podobni. Preko nadaljnjih opazovanj delovnih timov je dognal, da glede na različne osebnostne lastnosti opazovanci prevzemajo različne vloge. Poleg opazovanj je testiral tudi hipoteze in delal eksperimente (Rajendran, 2005). Njegovo raziskovanje timskih vlog je obsegalo devet let študija oblikovanja delovnih timov in timske učinkovitosti v delovnih timih menedžerjev (Lawrence, 1974, po Aritzeta, Swailes in Senior, 2007). Vsak udeleženec v raziskavi je izpolnil Cattellov 16PF vprašalnik osebnosti, prav tako pa so pri vsakemu udeležencu opravili test, navezujoč se na kritično mišljenje. Vsak delovni tim je nato opazovalec posnel, s čimer so raziskovalci dobili vpogled v reševanje delovnih nalog v timih. Analiza je temeljila na osebnostnih značilnostih posameznikov, vzorcih vedenja in sposobnostih kritičnega mišljenja članov (Belbin, 1976, po Aritzeta idr., 2007).

Raymond Meredith Belbin je nato na podlagi opazovanj in zajetih 4 psiholoških lastnosti človeka (t.j. dominantnost, stabilnost, inteligentnost in ekstravertnost) opredelil 8 različnih timskih vlog, in sicer: timski sodelavec (ang. team worker), tvorec (ang. shaper), iskalec virov (ang. resource investigator), koordinator (ang. chairman), ocenjevalec (ang. evaluator), dovrševalec (ang. completer finisher), izvršitelj (ang. company worker) in proizvajalec (ang. plant) (Belbin, 1981, po Mahne, 2009). Belbin je timsko vlogo definiral kot nagnjenje k prispevku, vedenju in sodelovanju z ostalimi. Tako kot prisotnost različnih vlog v timu pa je pomembno tudi, kako se te vloge v timu usklajujejo. Trdil je, da uspešni timi temeljijo predvsem na kompatibilnosti timskih vlog (Belbin, 1993, 2010, po Bratenburg, Walbeek in Maur, 2013). Hipoteza o ravnovesju timskih vlog predpostavlja, da so timi, ki jih uravnoteženo sestavljajo vse timske vloge, učinkovitejši od tistih, v katerih ni prisotnih vseh vlog. Prav tako Belbin zagovarja stališče, da so posamezne vloge porazdeljene kot dominantne glede na to, v kateri od faz razvoja skupine je tim oz. skupina (Benne in Sheats, 1948; Torrington idr., 1985 po Aritzeta idr., 2007). Ne gre pa zanemariti dejstva, da ima posameznik lahko identificiranih več timskih vlog in da posledično v timu lahko optimalno deluje z več kot eno samo timsko vlogo. (Belbin, 1981, po Fisher idr., 2001). Prav zato se izraženost timskih vlog glede na delovne naloge in faze razvoja v timu lahko spreminja.

Belbin je teorijo večkrat dopolnil (Furnham, Steele in Pendleton, 1993). V svoji knjigi *Management Teams: Why They Succeed or Fail* je leta 1981 predstavil 8 že zgoraj

omenjenih timskih vlog. Pozneje, leta 1993, je v delu *Team roles at work* dve timski vlogi preimenoval (ang. chairman v ang. coordinator in ang. company worker v ang. implementer) in dodal vlogo strokovnjaka. Leta 1993 je svoje trditve dopolnil s tem, da tudi posameznikove vrednote, sposobnosti, motivacija in izkušnje v enaki meri kot osebnost vplivajo na vedenje posameznika v skupini (Belbin, 1993, po Fisher idr., 2001).

Za določanje timskih vlog posameznikov je Belbin razvil vprašalnik BTRSPI (ang. Belbin's Team Roles Self-Perception Inventory), ali krajše poimenovan SPI (ang. Self-Perception Inventory). Točke se glede na rezultate razporejajo med različne timske vloge. Najvišje število točk pri določeni timski vlogi nam pove, katera timska vloga je dominantna oziroma v čem je oseba pri timskem delu najmočnejša. Naslednja najvišje točkovana vloga je t. i. »back up« oziroma rezervna timska vloga. Rezervno vlogo posameznik prevzame v primeru, da v skupini v danem trenutku ni potrebe po njegovi primarni vlogi. Dve najnižje ocenjeni vlogi lahko ponazarjata posameznikove šibke točke (Belbin, 1988 po Furnham idr., 1993). Vendar pa se je bolje osredotočati na sposobnosti in močne točke zaposlenih kot pa na pomanjkljivosti in šibke točke. Naloga organizacije je namreč človeški potencial razviti iz tega, kar posameznik ima, in ga tako narediti produktivnejšega (Branden, 2000).

1.2.2 Klasifikacija timskih vlog

Belbin je razvil model, ki obsega 9 različnih timskih vlog. Te bodo podrobneje predstavljene v tem podpoglavju.

Timski sodelavec (ang. team worker)

Timski sodelavci so načeloma zelo socialno orientirani ljudje, v primeru nesoglasij delujejo blago in so občutljivi. Hitro se odzivajo na ljudi in situacije, zanje je zelo pomemben timski duh. V trenutkih napetosti pa se pogosto zgodi, da so zelo neodločeni (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Posamezniki z zelo izraženo timsko vlogo timskega sodelavca so med sodelavci zelo priljubljeni, saj znajo prisluhniti. S preprečevanjem medosebnih sporov ostalim velikokrat omogočajo lažje sodelovanje. Ne marajo nesoglasij, zato jih velikokrat obidejo (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Tvorec (ang. shaper)

Timska vloga tvorca je vodstvena vloga. Tvorci so napeti. Imajo zagon in so se pripravljani soočiti z neučinkovitostjo. Nagnjeni pa so tudi k provokaciji, razdražljivosti in nepotrpežljivosti (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Tvorci čutijo veliko potrebo po doseganju uspeha, zato dajejo občutek agresivnosti. Imajo veliko energije in radi vodijo aktivnost. So trmasti, napadalni in se čustveno odzivajo na razočaranja. Lahko so prepirljivi. V delovni skupini so tvorci lahko dobri menedžerji. Izvedba potrebnih sprememb in delo pod pritiskom jim namreč ne povzroča težav. Ob upočasnitvi procesa reševanja nalog so koristni, saj ustvarjajo akcijo, ker ne marajo zavlačevanja in neodločnosti pri drugih članih tima (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Iskalec virov (ang. resource investigator)

Osebe, ki imajo dominantno timsko vlogo iskalca virov, so komunikativne, ekstravertirane, entuziastične in vedoželjne. Dobro se odzivajo na izzive, so uspešne pri raziskovanju in navezovanju stikov. Nagnjene pa so lahko tudi k izgubi interesa, ko začetno navdušenje pojenja (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Iskalci virov se spretno pogajajo, niso pa domiselni, zato večkrat nadgrajujejo zamisli drugih in velikokrat potrebujejo njihovo spodbudo. Za delovno skupino so koristni, saj poročajo o razvoju in idejah izven skupine in so spretni pri pridobivanju informacij pri drugih ljudeh (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Koordinator (ang. chairman)

Za koordinatorje je značilno, da so umirjeni, samozavestni in radi nadzorujejo druge, zato je ta timska vloga vodstvena vloga. Člane tima dobro presodijo glede na njihove močne in šibke točke brez vključevanja predsodkov. Nagnjeni so k objektivnosti, njihov intelekt in ustvarjalne sposobnosti pa ne izstopajo (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Druge člane tima koordinatorji uspešno pripravijo k delu za skupne cilje, zaradi opažanja talentov druge zlahka pooblastijo za določene delovne naloge. V timu po navadi uživajo ugled, bolje pa se znajdejo med enakovrednimi kolegi. Nagnjeni so k mirnemu reševanju problemov in trenj (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015). Za razliko od timske vloge tvorca predstavlja vloga koordinatorja egalitaren način vodenja tima.

Ocenjevalec (ang. monitor evaluator)

Ocenjevalci ohranjajo preudarnost, obvladujejo svoja čustva in so dobri v presojanju. Manjka jim inspiracija ali sposobnost motiviranja ostalih (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Pred odločitvijo temeljito premislijo in so lahko kritični. Uspešni so pri analiziranju

zamisli. Lahko so primerni tudi za vodilna mesta, na katerih za uspeh ni potrebnih veliko ključnih odločitev, saj drugače zanje potrebujejo preveč časa (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Dovrševalec (ang. completer finisher)

Dovrševalci so vestni, redoljubni in velikokrat zaskrbljeni člani tima. Nagnjeni so k perfekcionizmu, so vztrajni in imajo občutek za podrobnosti (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Dovrševalci se redko lotijo nalog, za katere vedo, da jih ne morejo dokončati. Lahko so introvertirani, zato ne potrebujejo zunanjih spodbud. Najraje sami opravijo delo in ga ne marajo prelagati na druge. Koristni so pri nalogah, za katere je potrebna velika natančnost, delo pa opravijo pravočasno. Njihove zahteve do drugih so visoke prav zaradi smisla za podrobnosti, na katere pomislijo in za katere pričakujejo, da jih bodo upoštevali tudi drugi člani (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Izvršitelj/izvajalec (ang. company worker)

Izvršitelji so skrbni, konservativni in predvidljivi ljudje. Imajo dobre organizacijske sposobnosti, delujejo po principu zdrave pameti in so delovni ter samodisciplinirani. Prav zato so včasih lahko neprilagodljivi in neodzivni za nove zamisli (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Izvajalci probleme radi rešujejo sistematično, svoji organizaciji so zvesti in svoje interese postavljajo na drugo mesto. Koristni so zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktičnost. Ni jim težko opraviti manj zaželenih nalog, zaradi organizacijskih sposobnosti pa so velikokrat na vodilnih mestih (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Proizvajalec/snovalec (ang. plant)

Proizvajalci so individualno naravnani in nekonvencionalni. Imajo dobro domišljijo, znanje in so razumni. Včasih so zasanjani, nagnjeni k neupoštevanju praktičnih detajlov (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005). Zaradi dobre domišljije so člani tima s prevladujočo vlogo proizvajalca iznajdljivi, inovativni in ustvarjalni ter k timu prispevajo nove ideje, včasih pa so njihove zamisli lahko celo radikalne. Dojemljivi so za kritiko ali pohvalo. Zaradi nagnjenosti k samostojnosti se težko razumejo z drugačnimi ljudmi. Koristni so pri tvorjenju novih predlogov predvsem v začetnih fazah projektov ali ko se projekt zaustavi. Velikokrat so ustanovitelji podjetij. V primeru, da jih je v podjetju več, se lahko preveč časa porablja za uveljavljanje novih zamisli in medosebna trenja, ne pa tudi za njihovo izvedbo ali za podrobnosti (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2015).

Strokovnjak (ang. specialist)

Strokovnjaki so ponosni na svoje znanje in tehnične spretnosti. Zanje je najpomembnejše ohranjanje njihovega strokovnega znanja. Ne zanimajo se za druge in njihovo delo. Na njihovem znanju običajno temeljijo storitve podjetja. Na vodstvenih položajih niso vedno najboljši (Bajec, 2013; Belbin, 2011; Senaratne in Gunawardane, 2015, po Zakrajšek, 2016), deloma tudi zato, ker v konfliktih vedno skušajo dominirati ali se jim izogniti (Belbin, 1981, po Rajendran, 2005).

1.2.3 Primerjava obeh Belbinovih instrumentov

Belbin je v povezavi z raziskovanjem timskih vlog in timov razvil dva instrumenta. Eden je že v prejšnjih poglavjih omenjeni Team Role Self-perception Inventory (v nadaljevanju SPI), drugi pa Observer's Assessment Sheet (v nadaljevanju OAS).

Oba pripomočka identificirata timske vloge članov tima, vendar iz različnih perspektiv. Pri SPI udeleženec sam rešuje vprašalnik in s tem sam identificira svojo timsko vlogo. Pri OAS pa do rezultatov pridemo prek znancev, največkrat pa sodelavcev posameznika, skratka oseb, ki preučevanca dobro poznajo (Senior in Swailes, 1998).

V svojo raziskavo sta Senior in Swailes (1998) vključila 65 udeležencev iz 11 različnih menedžerskih delovnih timov. Namen študije je bil ugotoviti, v kolikšni meri se rezultati opazovancev pri testih SPI skladajo z opažanji njihovih sodelavcev, navedenih v OAS testu. Prav tako so raziskovalci želeli ugotoviti, kako poenoteni so rezultati testa OAS med različnimi opazovalci določenega posameznika. Cilj je bil tudi ugotoviti, ali so se o katerih timskih vlogah opazovalci in njihovi rezultati OAS bolj ujemali in ali to vpliva na interpretacijo rezultatov.

Rezultati so pokazali, da se od skupno opazovanih 65 posameznikov opazovalci med sabo glede timskih vlog opazovancev strinjajo le pri 35 posameznikih. Zanimivo pa je tudi, da se od teh 35 posameznikov le pri 7 percepcija opazovalcev ujema s percepcijo opazovanca, kar predstavlja premajhno skladnost za to, da bi lahko zaključili, da oba pripomočka merita iste dimenzije vedenja posameznikov v timih.

Pozitivna korelacija vlog med SPI in OAS je bila prepoznana le pri 5 od 9 timskih vlog. Rezultati raziskave kažejo na morebitno pomanjkljivost Belbinovih instrumentov (Senior in Swailes, 1998).

Podobne raziskave so izpeljali še drugi avtorji. Parkinson (1995) je poleg testov SPI in OAS v raziskavo vključil še 16PF vprašalnik osebnosti kot tretji način določanja timskih

vlog. Testiranje je izpeljal pri 87 menedžerjih. Tako kot Senior in Swailes (1998) je tudi Parkinson opazil razhajanja med rezultati testov SPI in OAS. Presenetljivo pa je, da so bili rezultati OAS testa in 16PF testa med seboj bolj skladni kot pa s testom SPI. Avtor ta izid pripisuje dejstvu, da na testu SPI udeleženci lažje podajo socialno zaželene odgovore, medtem ko je test OAS vezan na objektivnejše opazovanje, test 16PF pa je težje prikrojiti v okvir socialne zaželenosti.

Broucek in Randell (1996) sta izpeljala raziskavo, v kateri sta tako kot Senior in Swailes (1998) primerjala Belbinova instrumenta SPI in OAS. V testiranje sta zajela 152 menedžerjev, ki jih je za potrebe OAS testa ocenjevalo 608 sodelavcev. Za razliko od prejšnjih dveh študij sta Broucek in Randall (1996) ob previdneje in boljše nadzorovanih razmerah zasledila višjo korelacijo med testoma pri osmih od devetih vlog. Le pri vlogi koordinatorja rezultati niso pokazali statistično pomembne korelacije. Vendar pa zaradi relativno nizke pozitivne korelacije med lestvicama, pomanjkanja konvergentne veljavnosti lestvic pri vlogi koordinatorja in nenazadnje pomanjkanja konstruktne veljavnosti avtorja povzemata, da obravnavana instrumenta nista podprta kot vzporedno uporabljena testa.

Raziskave in ugotovitve se med seboj ne skladajo. Rezultati primerjav testov kažejo na morebitne pomanjkljive psihometrične lastnosti Belbinovega vprašalnika. Vprašljivi veljavnosti in zanesljivosti testa bo več pozornosti namenjene v naslednjem poglavju.

1.3 Psihometrična ocena vprašalnika

Veliko dela s področja delovanja timov temelji na študijah primerov (Adair, 1986; Handy, 1985, po Furnham idr., 1993).

Gibson in Nesbit (2006) opisujeta težave, na katere je naletel delovni tim v Christchurch Polytechnic Institute of Technology ob projektu za e-učenje, in pojasnjujeta, kako bi lahko Belbinove vloge prispevale k dinamiki tima. Na inštitutu so namreč želeli razviti program e-učenja, ki bi obsegal strategije učenja za vse učne tipe študentov. Majhen tim, ki je razvijal projekt, je moral zadostiti potrebe po multidisciplinarnih spretnostih. Poleg tega je bila zahtevana optimalna izvedba tima, ocenjevalo se je časovno izpolnjevanje nalog, vseskozi so se uvajale nove zahteve, kar je povzročilo zmedo zaradi prej nedokumentiranih prvotnih zahtev. V timu so bili štirje člani, ki so skupno opravljali 3 različne timske vloge. Težavo so rešili tako, da so člani v ospredje postavili svoje vloge, ki jih imajo izražene v manjši meri, nekatere vloge pa so si porazdelili glede na boljše možno prilagoditev s strani svojih dominantnih vlog. Tako je vsak od članov skozi proces razvoja projekta opravljal več timskih vlog, ki so ustrezale stopnji projekta in delovnim nalogam.

Watkins in Gibson-Sweet (1997) sta izvedla raziskavo, v kateri sta študente, vključene v prakso, v skupine razvrstila glede na Belbinove timske vloge. Področje dela je obsegalo svetovanje klientom s poslovnimi težavami. Skupine so bile učinkovitejše, saj so pri razvrstitvi študentov upoštevali njihove močne in šibke točke, delovne naloge pa so bile bolj prilagojene kompetencam vsakega posameznika. Poleg uporabe SPI vprašalnika sta raziskovalca uporabila tudi oceno timskih vlog posameznikov s strani opazovalcev. Pri nekaterih udeležencih se je dvoje omenjenih rezultatov med sabo razlikovalo, vendar zaradi tega skupina ni opredelila Belbinovega dela kot neveljavnega. Raziskava je pripomogla k temu, da so udeleženci sebe spoznali z druge perspektive, delovne naloge so bile bolj prilagojene posameznikom. Rezultati so tudi omogočili voditelju bolje izkoristiti potencialne vsakega študenta v timu.

Kljub kvantiteti raziskav na različnih področjih pa je zelo težko na podlagi rezultatov sklepati o kriterijih za uspešen tim. Malo je tudi psihometrično veljavnih meritev o vedenju ljudi v skupinah (Adair, 1986; Handy, 1985, po Furnham idr., 1993). Tudi raziskave z uporabljenimi Belbinovimi instrumenti zato niso nobena izjema.

Ko govorimo o psihometrični oceni instrumenta, moramo omeniti, da sta dve glavni merski lastnosti testov veljavnost in zanesljivost. Merske lastnosti pa se ne nanašajo le na test, ampak tudi na celoten postopek uporabe, torej tudi na okoliščine, v katerih je bil instrument uporabljen (na navodila in okoljske pogoje).

Merski instrument je zanesljiv, če se dobljeni rezultati pri ponovitvah čim manj razlikujejo. Pri tem velja upoštevati dve komponenti zanesljivosti, in sicer zanesljivost kot stabilnost

testnega dosežka v času ter zanesljivost kot notranjo skladnost testa (Vidmar in Jakovljević, 2016).

Merski instrument je veljaven, če z njim merimo tisto, kar smo imeli namen meriti. Vrst veljavnosti je več:

- *Kriterijska veljavnost* (ang. criterion validity), kar pomeni, da na podlagi predhodnih študij sklepamo o korelaciji določenih pojavov oz. pojmov in to uporabimo za vzpostavitev kriterija pri izbiri kandidatov.

- *Vsebinska veljavnost* (ang. content validity), kar pomeni, da so v testu vsa vprašanja jasno zastavljena, pomembna in zajemajo vse pomembne pojme ter dejstva.

- *Konstruktna veljavnost* (ang. construct validity), kar pomeni, da prek vprašanj preverimo, ali se osebe, ki imajo za določene lastnosti (npr. osebnostne poteze) na testih doseženo visoko število točk, res odzivajo tako, kot to predpostavlja teorija. Preverjamo torej veljavnost pojmov oz. teoretičnih konstruktov (Vidmar in Jakovljević, 2016).

Furnham idr. (1993) so eni prvih izpostavili pomanjkljivosti Belbinovega vprašalnika timskih vlog. Opozarjajo na tri težave pri psihometrični oceni testa. Prva je dejstvo, da naj bi bil test ipsativen (pri takih testih testiranelec izbere odgovor, za katerega meni, da je ustrežnejši od drugih). Značilnosti takih testov so, da posameznikov prek takih rezultatov ne moremo primerjati, saj zaradi prisiljene izbire odgovori naj ne bi bili resnični, da analize zahtevajo posebne tehnike, da sta vprašljivi njihova veljavnost in zanesljivost (Johnson, Wood in Blinkhorh, 1988, po Furnham idr., 1993). Belbin (1993) je na te očitke odgovoril, da meritve timskih vlog obsegajo nekoliko omejeno izbiro med predpostavkami, vendar pa zavrača očitke, da so meritve rezultat prisiljene izbire (Senior in Swailes, 1998). Druga navedena težava je način postavitve vprašanj v testu. V vseh 7 obravnavanih situacijah je zahtevan odgovor tipičnega vedenja posameznika. Te situacije so po mnenju avtorja nejasne, inkonzistentne in ne odražajo temeljnih vidikov narave tima, kar pa vodi do slabe zanesljivosti instrumenta (Argyle, Furnham in Graham, 1981, po Furnham idr., 1993). Tretja težava je ta, da je Belbin uporabil standardne veljavne psihometrične instrumente, kot sta 16PF in EPI, ter razvil tipologijo na temeljih opazovanja in induktivne metode. Samo po sebi to ni sporno, težava je v tem, da so predhodno dobro raziskane lastnosti, kot je npr. nevroticizem, nekoliko spregledane. Te lastnosti namreč dokazano veljajo za zelo pomembne dimenzije osebnosti (Furnham, 1992).

1.4 Problem, namen in cilji naloge

V zaključni nalogi sem obravnavala delovni tim gostišča X. Na podlagi tega sem želela dobiti vpogled v delovni tim, njegovo strukturo in dinamiko odnosov ter ugotoviti, kakšna so ujemanja funkcionalnih in timskih vlog zaposlenih v izbrani organizaciji.

Namen te zaključne naloge je bil z uporabo teorije Mereditha Belbina analizirati delovni tim gostišča X. Opravljena analiza tima bo prispevala nove odgovore in razlage njihove dinamike. Medosebno razumevanje dejanj in strategij spoprijemanja z delom in izzivi bo večje, saj bo analiza prikazala močne in šibke točke vsakega posameznika v delovnem timu. Prav s tem bodo pojasnjena morebitna nesoglasja med člani. Dodana vrednost naloge pa je tudi načrt dela za tim v prihodnje v smeri čim večje učinkovitosti, dobrega počutja vsakega člana in rasti tima kot takega.

Cilj raziskave je odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

Katere timske vloge opravljajo člani tima?

Koliko različnih timskih vlog je prisotnih med njimi?

Kako timske vloge in njihova pestrost vplivajo na reševanje konfliktov v proučevanem timu?

Kako timske vloge članov v timu vplivajo na izvrševanje njihovih delovnih nalog (še posebej tistih, ki se izvajajo pod pritiskom)?

Kakšno vlogo in način dela ima glede na rezultate vodja tima?

Kako bi organizirali delo v timu, da bi bili delovna učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih čim večja?

Temelj odgovorov na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja so rezultati vprašalnika. Uporabila sem namreč Belbinov vprašalnik timskih vlog, natančneje Self-Perception Inventory (SPI). Preko točkovanja odgovorov vsakega posameznika sem ugotavljala, katere timske vloge so prisotne v timu. Glede na zastopane timske vloge sem skušala prek analize osebnostnih lastnosti, ki se kažejo pri vsaki timski vlogi, izluščiti strategije komuniciranja znotraj tima, reševanja konfliktov in spoprijemanja z delovnimi nalogami, ki se izvajajo pod pritiskom. Poseben poudarek sem namenila tudi vodji tima. Moj cilj je namreč prek analize na naslednjem nivoju glede na združene rezultate vseh zaposlenim narediti načrt dela v obravnavanem gostišču, prilagoditve delovnih nalog in načina motiviranja za delo ter predlagati najboljše kombinacije izmen glede na ujemanje timskih vlog. Poleg upoštevanja rezultatov testa sem pri vsebinskem vrednotenju sodelovala s psihologinjo, specializirano za psihologijo organizacije in dela. Pomagala mi je s posredovanjem vprašalnika, svetovala je pri vrednotenju rezultatov ter bdela nad interpretacijo rezultatov.

2 METODA

2.1 Vzorec

V vzorec sem zajela vse zaposlene in vodjo delovnega tima v gostišču X. Skupina udeležencev v raziskavi velja za delovni tim, saj imajo zaposleni skupen cilj – doseči zadovoljstvo strank s pripravo dobre hrane in uspešno strežbo, sodelujejo pri delu – pri delu je namreč nujno sodelovanje kuharja in natakarja, torej usklajevanje strežbe s pripravo hrane, ob večjih družbah strank pa sodelovanje natakarjev in medsebojno usklajevanje osebja v kuhinji. Njihove naloge so soodvisne, koordinira jih vodja tima. Ta namreč določi, kateri zaposleni bodo skupaj v izmeni, ter jim posebej dodeli dodatne zadolžitve v vsaki izmeni. Vsak član tima ima določeno vlogo – kuharji skrbijo za pripravo surovin in njihovo obdelavo ter za serviranje hrane na krožnik, natakarji pa skrbijo za sprotno ohlajevanje pijače, za strežbo pijače in hrane ter za pospravljanje in ponovno pripravo miz po odhodu gostov iz gostišča. Zaposleni imajo od opravljenega dela posredno in neposredno korist – v prvi vrsti je to seveda finančno nadomestilo za opravljeno delo in pa zadovoljstvo ob doseženem cilju – uspešni strežbi posameznikov ali skupine. Tim je sinergičen, saj vsota zaposlenih in njihovega opravljenega dela velja več kot seštevek posameznih delov – delovne naloge v timu so namreč zasnovane tako, da jih zaposleni samostojno ne morejo opraviti učinkovito, zato ima njihov trud ob medsebojnem sodelovanju večji učinek.

Vzorec za izpeljavo raziskave je bil izbran na podlagi geografske oddaljenosti od prebivališča avtorice zaključne naloge, pa tudi na podlagi interesa lastnika gostišča za izpeljavo raziskave med zaposlenimi v organizaciji. V vzorec je zajetih 7 zaposlenih na različnih delovnih mestih znotraj organizacije.

Med udeleženci prevladujejo ženske, starost udeležencev je zelo raznolika – od 22 do 56 let. Vsi razen vodje tima so imeli v času testiranja dokončano srednješolsko izobraževanje, vodja tima je diplomirani ekonomist. V delovnem timu so štiri udeleženci zaposleni kot natakarji, trije pa kot kuharji. Od vseh zaposlenih je 5 oseb zaposlenih za nedoločen čas, 2 osebi opravljata delo prek študentske napotnice.

Udeleženci so, da se ohrani njihova anonimnost, skozi celotno zaključno nalogo označeni s črkami (N, A, I, J, M, S, U).

Tabela 2.1.1

Osnovni podatki zaposlenih v gostišču X.

| DEMOGRAFSKA SPREMENLJIVKA | PODATKI | | | | | | |
|---|---------|----|-----|----|-----|----|-----|
| Zaposleni | N | A | I | J | M | S | U |
| Spol (m/ž) | ž | ž | ž | ž | ž | ž | m |
| Starost (leta) | 22 | 23 | 29 | 56 | 23 | 32 | 29 |
| Obdobje dela v gostinstvu (leta) | 1 | 5 | 4 | 36 | 7 | 12 | 15 |
| Obdobje dela v gostišču X (leta) | 1 | 1 | 1.5 | 8 | 0.5 | 5 | 15 |
| Naziv delovnega mesta v gostišču X (Na/K/V) | Na | Na | K | K | Na | Na | V/K |
| Vrsta zaposlitve v gostišču X (Š/Dč/Nč) | Š | Š | Dč | Nč | Dč | Nč | Nč |

N = 7

m = moški, ž = ženski, Na = natakar, K = kuhar, V = vodja tima, Š = študentsko delo, Dč = delo za

določen čas, Nč = delo za nedoločen čas

2.2 Pripomočki

Glavni uporabljen pripomoček v raziskavi je bil BTRSPI (ang. Belbin Team Roles Self-Perception Inventory), torej Belbinov test za identificiranje timskih vlog zaposlenih. Test je namenjen analizi tima prek posameznikov.

Instrument je sestavljen iz dveh komponent. Prvi del je opis sedmih področij, znotraj vsakega področja je 10 trditev, ki opisujejo vedenje posameznika. Drugi del je ocenjevalni obrazec, v katerega testiranci vpisujejo točke, razporejene k vsaki od trditev. Med deset trditev so udeleženci razporejali 10 točk, pri čemer so se čim manj nagibali k razporejanju ene točke k vsaki trditvi ali k razporejanju 10 točk k le eni od trditev. Postopek so ponovili pri vsakem od sedmih področij.

Glede na razporejene točke lahko ugotovimo, katere timske vloge pri posamezniku prevladujejo. Pri spoznavanju posameznikovega vedenja v delovnem timu nam pomagajo tri najvišje ocenjene timske vloge. Dve najnižje ocenjeni timski vlogi nam povedo, katere so šibke točke zaposlenega.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo o vedenju posameznika v delovnem timu, o njegovem načinu dela, o tem, pri katerih delovnih nalogah je boljši, o tem, kako se odziva na vedenje drugih ljudi, na konfliktne situacije znotraj tima itd.

Dognanja o timskem delu in analizah delovnih timov temeljijo predvsem na študijah primerov. Zaradi univerzalnosti vsakega tima in do sedaj le malo psihometričnih načinov merjenja vedenja ljudi se mnenja avtorjev glede veljavnosti in zanesljivosti rezultatov, pridobljenih v študijah zelo razlikujejo. O veljavnosti in zanesljivosti Belbinovega instrumenta za določevanje timskih vlog obstaja nekaj starejših raziskav. Njegova zanesljivost in veljavnost sta glede na omembe v teh raziskavah vprašljivi.

Na drugi strani pa je opravljenih veliko raziskav raziskovalcev, ki so za analizo timskih vlog uporabili BTRSPI in predlagane izboljšave vnesli v delovne time. Med rezultati omenjajo boljšo učinkovitost delovnega tima, večje poznavanje močnih in šibkih točk vsakega zaposlenega ter boljše izpolnjevanje delovnih nalog zaradi njihove boljše razporeditve med zaposlene. Rezultati kažejo, da se s preureditvijo delovnih nalog poveča učinkovitost in zviša potencial vsakega zaposlenega.

Dognanja, povezana z uporabo in s psihometričnimi lastnostmi vprašalnika, so opisana v teoretičnem uvodu zaključne naloge.

2.3 Postopek

Raziskava je bila izvedena v obdobju sezone raznih praznovanj (maj–junij), ko imajo člani tima največ dela, najbolj natrpan delovnik in morajo najbolj sodelovati med sabo. V tem obdobju prihaja med zaposlenimi zaradi povečane čustvene napetosti pogosteje do konfliktov in trenj. Prav zaradi teh razmer timske vloge v delovnem timu pridejo še bolj do izraza. Z upoštevanjem tega vidika je bila raziskava izpeljana ravno v tem obdobju.

Vsi zaposleni obravnavanega tima so rešili Belbinov test za identificiranje timskih vlog. Udeleženci so zaradi delovnih izmen ter posledično časovnega usklajevanja vprašalnik reševali v treh skupinah v časovnem obdobju 10 dni.

Časovne omejitve pri reševanju niso bile predvidene, podano pa jim je bilo navodilo, naj vprašalnik rešujejo tako, da se pri posameznih vprašanjih ne ustavljajo preveč. Reševanje je potekalo v tihem prostoru, v katerem se udeleženci počutijo prijetno. Pri vsakem reševanju je avtorica zaključne naloge bila prisotna v prostoru z namenom podajanja navodil za reševanje testa in pozneje individualne razlage morebitnih težje razumljivih predpostavk ter z namenom zagotavljanja tišine med reševanjem testa.

Analiza rezultatov je potekala po navodilih mentorice zaključne naloge, saj ima na tem področju predhodne izkušnje in znanje. Za analizo je bil potrebna le tabela za prepisovanje točk in navodila, iz katerih je razvidno, katere trditve v testu spadajo k določeni timski vlogi. Za vsakega zaposlenega posebej je bila izpolnjena tabela s končnim seštevkom točk pri vsaki timski vlogi, pozneje pa zaradi večje preglednosti rezultatov še skupna tabela vseh testirancev s strnjenimi točkami za vse timske vloge. Analiza je bila narejena v računalniškem programu Excel.

3 REZULTATI

Tabela 3.0.1

Točke vseh zaposlenih, razporejene med 9 timskih vlog.

| | N | A | I | J | M | S | U |
|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Iskalec virov | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 4 | 6 |
| Timski sodelavec | 11 | 19 | 20 | 10 | 16 | 12 | 9 |
| Kreativec/snovalec | 4 | 3 | 4 | 7 | 3 | 10 | 0 |
| Koordinator | 8 | 3 | 3 | 4 | 6 | 3 | 3 |
| Dovrševalec | 5 | 6 | 12 | 9 | 6 | 6 | 9 |
| Specialist | 3 | 8 | 3 | 6 | 4 | 3 | 12 |
| Ocenjevalec | 5 | 3 | 2 | 7 | 3 | 5 | 8 |
| Tvorec | 7 | 2 | 4 | 7 | 5 | 12 | 6 |
| Izvajalec | 11 | 11 | 7 | 7 | 10 | 5 | 13 |
| Bias | 11 | 5 | 10 | 10 | 9 | 10 | 4 |

Pri rezultatih upoštevamo tri najvišje ocenjene vloge vsakega zaposlenega, saj nam dominantna vloga skupaj z rezervnimi vlogami daje vpogled v vedenje in delovanje posameznika znotraj delovnega tima. Posameznik ima lahko močnejše izraženih več timskih vlog.

Lestvica Bias nam nakazuje, v kolikšni meri se je posameznik pri reševanju testa nagibal k socialno zaželenim odgovorom. Štirje od vseh testirancev imajo visoko ocenjeno Bias lestvico, kar je lahko posledica nagnjenja k socialni zaželenosti, pomanjkanja izkušenj z delom v timu X, starosti udeleženca itd.

Glede na rezultate lahko razberemo, da so v obravnavanem delovnem timu prisotne izrazitejšje timske vloge 2 iskalcev virov, 7 timskih sodelavcev, 1 snovalca, 1 koordinatorja, 3 dovrševalcev, 2 specialistov, nobenega ocenjevalca, 1 tvorca in 4 izvajalcev. Vsem zaposlenim je skupno, da je njihova dominantna vloga timska vloga timskega sodelavca, oseba N ima z enakim številom ocenjeno tudi vlogo izvajalca, oseba S pa vlogo tvorca. Dominantna vloga vodje tima je vloga izvajalca.

4 INTERPRETACIJA

4.1 Oseba N

Pri osebi N sta izraziti vlogi timskega delavca in izvajalca. To pomeni, da je osebi pomemben timski duh in da si prizadeva imeti čim manj konfliktov znotraj tima, po drugi strani pa ima dobre organizacijske sposobnosti, je sistematična in jo delo veseli. Ta oseba na delovnem mestu najverjetneje timu daje podporo, zna drugim prisluhniti ter ob konfliktih deluje blažilno. Prizadeva si za sodelovanje vseh v timu ter se je sposobna hitro prilagoditi novim situacijam in ljudem. V kritičnih situacijah je lahko neodločena. Najverjetneje je vestna, delovna, zanesljiva, pa vendar deluje znotraj nekih svojih načel in praktičnosti. Take osebe so tudi zveste svoji organizaciji, svoje osebne interese podredijo interesom organizacije, opravijo tudi manj zaželenih nalog. Včasih je oseba lahko tudi neodzivna, predvsem ko so v igri nepreverjene ideje, pretirano zagovarja svoja načela in posledično ne opazi novih priložnosti. V profilu osebe se timska vloga koordinatorja kaže kot bolj prisotna, torej bi v primeru, ko bi morala ta oseba prevzeti vlogo vodje, po vsej verjetnosti privzela slog, v katerem bi se čutila enakovredno z vsemi ostalimi člani tima. Deluje blago in spodbujajoče ter zelo sistematično in skrbno načrtuje dejavnosti.

Najnižjo oceno oseba N dosega pri timski vlogi strokovnjaka in kreativca. To pomeni, da osebi niso blizu ustvarjalnost, inovativnost in ustvarjanje novih idej ter da nerada dela sama. Manj prispeva ob tvorjenju novih predlogov. Verjetno tudi ne posreduje strokovnih znanj, na katerih temeljijo storitve podjetja, nima specializiranega znanja in veščin te stroke.

Oseba N ima tudi visoko vrednost Bias, kar pa kaže na to, da rezultatom ni mogoče povsem zaupati, ker bodisi oseba ni bila popolnoma prepričana o izbiri odgovora bodisi je skušala podati socialno zaželene odgovore. Morda je to povezano tudi s tem, da se glede na njeno starost stabilne timske vloge še niso dokončno oblikovale, predvsem pa moramo upoštevati to, da oseba nima veliko izkušenj z delom na tem področju, z različnimi ljudmi in v različnih situacijah.

4.2 Oseba A

Oseba A ima izrazite timske vloge iskalca virov, timskega sodelavca in izvajalca. Glede na rezultat lahko razberemo, da je oseba družabna, komunikativna in dobra pogajalka. Sklepamo lahko, da je spretna pri navezavi stikov, ima spretnost odkrivanja možnosti, priložnosti, idej in raznih informacij za delo. Na nek način je ta oseba lahko dobra povezava med delovno skupino in okoljem. Težave lahko ima v primeru, ko od drugih ne dobi podpore, posledica tega je izguba interesa in novih idej. Visok rezultat pri timski vlogi timskega sodelavca lahko pomeni, da je oseba dojemljiva, diplomatska, da se zavzema za druge, da se lahko hitro prilagodi različnim ljudem in situacijam. Ne mara konfliktov, zavzema se za enakopravno sodelovanje vseh vključenih v tim. Oseba A je tudi dober izvajalec. To kaže na to, da jo veseli trdo delo, da je sistematična, dobro organizirana, naključjem ne prepusti veliko stvari. Pomembno je tudi omeniti, da je najverjetneje zvesta organizaciji in zato zapostavlja svoje osebne interese. Včasih je oseba lahko precej toga in zasidrana znotraj svojih načel.

Manjše število točk je oseba dosegla pri timskih vlogah kreativca, koordinatorja in ocenjevalca, najmanj pa pri timski vlogi tvorca. To bi lahko pomenilo, da njeno glavno vodilo pri delu ni uspeh, da pri svojem delu oseba ni izzivalna ali pripravljena nekaj doseči s kakršnimikoli sredstvi, da ne deluje prepirljivo in da se na težave ne odziva pretirano čustveno .

4.3 Oseba I

Oseba I ima izrazito visok rezultat pri vlogi timskega sodelavca in dovrševalca. To bi pomenilo, da se v timu zavzema za druge, spodbuja delovanje vseh, skuša se na čim bolj diplomatski način izogniti prepiru ter se hitro prilagaja. Je razumevajoča, v kočljivih situacijah se zaradi neodločnosti lahko zgodi, da pade pod vpliv močnejšega. Te lastnosti verjetno obrne v svojo korist in jih združi z vlogo dovrševalca. Za to vlogo sta značilni velika vztrajnost pri izzivih in posvečanje pozornosti podrobnostim. Čeprav je na zunaj umirjena, jo lahko zelo skrbi, kar pa ji predstavlja dodatno motivacijo za delo. Najbolj se zanese nase, nerada prelaga delo na druge ter ne išče zunanjih spodbud. Na kožo so ji pisane naloge, ki zahtevajo veliko natančnost in koncentracijo, saj je perfekcionista.

Oseba I ima zelo nizek rezultat pri vlogi ocenjevalca. To bi lahko pomenilo, da ni nagnjena k temeljitemu premisleku pred začetkom naloge, da pogosto ne upošteva in ne presodi vseh dejavnikov pri analiziranju prihodnjih potez. S tem se ujema tudi nizko število točk pri koordinatorju, saj je za dobro koordinacijo včasih ključna dobra presoja majhnega števila odločitev. Nizko število točk pri timski vlogi specialista se sklada s tem, da oseba nima izobrazbe v stroki, v kateri je trenutno zaposlena.

Ne smemo pa pozabiti tudi na visoko vrednost Bias, kar lahko nakazuje na to, da je oseba nagnjena k socialno zaželenim odgovorom ali pa k temu pripomore tudi to, da na tem delovnem mestu še ni zaposlena dolgo časa in še ni popolnoma vključena v delovni tim.

4.4 Oseba J

Oseba J ima glede na rezultate najbolj izrazito vlogo timskega sodelavca. Delovnemu timu torej najbrž daje veliko podpore, zavzema se za vse člane, je priljubljena zaradi dobre zmožnosti prisluhniti drugim. Ublaži morebitno napeto dinamiko v skupini, saj ne mara konfliktov, pomembno pa se ji zdi, da v timu sodeluje vsak. Sposobna se je hitro prilagoditi različnim ljudem in situacijam, je razumevajoča, vendar pa lahko v kritičnih situacijah naleti na oviro, saj se zaradi svoje neodločnosti lahko hitro podredi močnejšemu članu tima.

Oseba J ima nekoliko visoko izrazito timsko vlogo dovrševalca. To nakazuje na to, da se lahko izkaže kot gonilni član tima v primeru, ko motivacija za delo upade, ko delo predolgo traja ali je delovna naloga zelo kompleksna in zahteva veliko natančnost ter koncentracijo. Vztraja do konca naloge, druge spodbuja k delu in enakovrednemu sodelovanju, vendar sama ne potrebuje zunanje spodbude. Nepopustljiva je v primeru nemarnosti ter ne mara površno izpeljanih in nedokončanih nalog.

Najnižje število točk ima oseba pri vlogi koordinatorja. To bi lahko pomenilo, da v primeru časovno omejenih nalog ali nalog, ki zahtevajo mirno roko, zaradi stremjenja k natančnosti naloge nerada prepušča drugim, ne spušča se v analizo njihovih prednosti in pomanjkljivosti, posledično pa pri vodenju ni najbolj učinkovita.

Upoštevati moramo tudi visoko vrednost Bias, ki pa je lahko posledica podajanja socialno zaželenih odgovorov, neodločnosti pri odgovorih ter dejstva, da je oseba zelo hitro in nepotrpežljivo reševala vprašalnik. Rezultatom torej morda ne moremo povsem zaupati.

4.5 Oseba M

Oseba M ima visoko vrednost rezultata pri vlogi timskega sodelavca in izvajalca. To nakazuje na veliko podporo, ki jo ta oseba nudi delovnemu timu, na veliko posvečanje pozornosti odnosom znotraj tima ter blagodejni vpliv osebe na druge z namenom izogibanja in preprečevanja konfliktov. Verjetno si ta oseba prizadeva za sodelovanje vseh, zna ob težavah prisluhniti, se prilagajati in je posledično v timu zelo priljubljena. Včasih lahko naleti na težave z neodločnostjo v kritičnih situacijah.

Visok rezultat pri vlogi izvajalca lahko pomeni, da je oseba dobra organizatorica, rada trdo dela, se problemov loti zelo sistematično, nanjo se ostali lahko zanesejo. Je zvesta svoji organizaciji in ni spontana.

Nekoliko visok rezultat pri vlogi iskalca virov nakazuje na to, da bi oseba v novih situacijah ali ob težavah znala s poudarkom na enakovrednih odnosih vsakega člana spodbuditi k prispevanju novih idej in rešitev, sama pa bi jih verjetno dobro nadgradila. Zaradi spretne komunikacije, ki je del te vloge, bi verjetno ob težavah oseba M konflikte znala dobro ublažiti, da bi se zavarovala pred morebitnimi hujšimi trenji in konflikti med člani.

Malo točk ima oseba M pri vlogah kreativca in ocenjevalca. To verjetno pomeni, da oseba v tim ne prispeva svojih novih, ustvarjalnih, kreativnih in inovativnih idej in da ji ne ustreza samostojno delo. Svoje odločitve vnaprej kritično in temeljito ne pretehta, ne presoja vseh dejavnikov problema ali odločitve, zato bi verjetno potrebovala nekoga, ki ji je nadrejen in preveri ideje, ki so jih prispevali člani tima.

4.6 Oseba S

Pri osebi S so rezultati pokazali visoke vrednosti pri vlogah timskega sodelavca, tvorca in snovalca/kreativca. Je torej tista, ki delovnemu timu daje oporo, se zavzema za enakovredno sodelovanje vseh in preprečuje spore. Ker se dobro prilagaja različnim ljudem in situacijam in jim zna dobro prisluhni, jim tako omogoči lažje sodelovanje. Najverjetneje je oseba visoko motivirana. Želi biti uspešna, posledično pa daje občutek agresivne osebe z viškom energije. Rada spodbuja aktivnost, slovi pa po trmi in močnih čustvenih odzivih na neuspehe. Koristna je lahko pri delu pod pritiskom in pri nalogah, ki potekajo prepočasi, saj spodbuja proces. Najbolj ji ustrezajo individualno delo in naloge, ki zahtevajo ustvarjalnost in kreativen pristop. Ko je projekt v zastoju, lahko veliko prispeva k tvorbi novih predlogov ali rešitev.

Najnižje vrednosti točk je oseba na testu prejela pri vlogi koordinatorja in specialista. Verjetno se to povezuje z visokim številom točk pri vlogi snovalca, saj raje dela samostojno, zato tudi drugim težko razdeljuje delovne naloge in ne daje poudarka njihovim talentom. Nizke točke pri vlogi specialista lahko nakazujejo na to, da čeprav je oseba že nekaj časa na tem delovnem mestu, verjetno nima dovolj priložnosti za individualno delo in v svoji strokovnosti posledično ne napreduje.

Oseba S ima tudi visoko vrednost pri razdelku Bias, kar pa se nanaša na morebitno neresničnost rezultatov, na naslanjanje k socialno zaželenim odgovorom ali pa gre za neodločnost pri odgovarjanju na vprašanja.

4.7 Oseba U

Pri osebi U sta glede na rezultate najbolj izraziti vlogi specialista in izvajalca. To kaže na to, da je oseba ponosna na svoje tehnične spretnosti, da stoji za svojim strokovnim znanjem in je to zanjo ključnega pomena. Velikokrat se take osebe ne zanimajo za delo drugih in za druge nasploh. To je lahko posledica tega, da je v podjetju že od svojih srednjih najstniških let in ima v tej stroki veliko izkušenj. Vendar pa močna vloga specialista lahko povzroči, da se kot vodja zaradi nezanimanja za delovni tim ne izkaže tako, kot bi se bilo za vodjo potrebno. Glede na visoko število točk pri vlogi izvajalca bi lahko rekli, da je tej osebi pri delu pomembna rutina, da je sistematična, da opravi tudi naloge, ki so med ostalimi nezaželene. Glede na visoko vrednost pri vlogi dovrševalca in timskega sodelavca bi lahko rekli, da bi v situacijah, ki so napete in ko zmanjkuje časa, vključila vse člane tima, delovala pa bi zelo sistematično in introvertirano. Velik del naloge bi zaradi nezaupanja naredila sama, manjše naloge pa enakovredno razdelila med ostale člane tima.

Pri vlogi snovalca oseba v rezultatih nima nobene točke, kar namiguje na to, da naloge še vedno rada razdeli med ostale kljub večinoma samostojnemu delu. V nalogo ne vključi inovativnosti, ni ustvarjalen tip človeka, težje sprejme kritiko oz. pohvalo. Pri reševanju obsežnih problemov ima ta oseba verjetno težave pri tvorjenju novih predlogov in pri tem vključuje druge, pri nadaljevanju reševanja nalog pa ji je ljubše individualno delo, v okviru katerega se opira na svoje strokovno znanje. Ker ima oseba nizek rezultat pri timski vlogi koordinatorja, to potrjuje njene težave pri pripravi in pooblaščenju drugih za delovne naloge, ne upošteva talentov drugih. Mirno reševanje problemov je zanjo velik izziv.

4.8 Skupna interpretacija celotnega tima

V tem poglavju je analiza timskih vlog vseh zaposlenih združena in podaja odgovore na predhodno postavljena raziskovalna vprašanja.

Katere timske vloge so zastopane s strani članov tima?

Glede na rezultate lahko razberemo, da ima vsak od testirancev več kot eno prevladujočo timsko vlogo, posledično je torej več različnih timskih vlog zastopanih s strani več udeležencev. V obravnavanem delovnem timu so prisotne izrazitejšje timske vloge iskalca virov, timskega sodelavca, snovalca, koordinatorja, dovrševalca, specialista, tvorca in izvajalca. Vsem zaposlenim je skupno, da je njihova dominantna vloga vloga timskega sodelavca. V obravnavanem timu ni nikogar z izrazitejšjo timsko vlogo ocenjevalca. Omeniti moramo, da so rezultati nekaterih članov tima nekoliko nezanesljivi, saj imajo višje število točk na lestvici Bias. Timske vloge, prikazane v rezultatih, ne odražajo nujno realne slike delovnega tima.

Koliko različnih timskih vlog je prisotnih med njimi?

V obravnavanem timu je glede na rezultate prisotnih osem od devetih timskih vlog. To pomeni, da je pestrost timskih vlog zelo velika. Glede na hipotezo o ravnovesju timskih vlog lahko razberemo, da ima obravnavani tim dobre pogoje za učinkovito delovanje, saj je znotraj njega prisotna večina timskih vlog. Moramo pa poudariti, da ima na delovni tim velik vpliv dejstvo, da je v njem prisotnih veliko vlog timskih sodelavcev. To pomeni, da ima za vse člane tima timski duh velik pomen, so pretežno ekstravertno usmerjeni, hitro se odzivajo na situacije in ljudi. To je dobra lastnost, saj njihovo delo temelji na socialni interakciji z velikim številom najrazličnejših ljudi. Slaba stran tega je, da se lahko pojavi zmeda zaradi neodločenosti vseh v trenutkih napetosti (npr. ob intenzivni strežbi velike skupine ljudi), prav tako pa so zaradi prevladujoče vloge timskega sodelavca konflikti ne rešujejo sproti, saj jih zaposleni želijo zaobiti. Prav tako ne smemo zanemariti dejstva, da v obravnavanem timu ni nikogar s prevladujočo timsko vlogo ocenjevalca. To pomeni, da v timu ni člana, ki bi zanemaril čustva in se posvetil presoji možnosti pred odločanjem ter z večjo mero kritičnosti analiziral predloge ostalih.

Kako timske vloge in njihova pestrost vplivajo na reševanje konfliktov v proučevanem timu?

Glede na prevladujočo vlogo timskega sodelavca se verjetno zaposleni skušajo izogniti sporom in si prisluhniti, če je to le mogoče. S tem drug drugemu omogočajo lažje sodelovanje. Vendar pa je v timu prisoten tudi tvorec, ki je lahko v napetih trenutkih nagnjen k provokaciji, razdražljivosti in je nepotrpežljiv ter lahko razbije mirno vzdušje v skupini. Glede na prisotnost timske vloge koordinatorja bi lahko sklepali, da v konfliktnih

situacijah lahko teži k temu, da konflikt reši mirno, razdeli naloge med člane glede na njihove sposobnosti in jih pri tem nadzira. Konflikt pa lahko nastane, ko koordinatorja presežejo interesi treh dovrševalcev. Ti se nagibajo k temu, da večino nalog opravijo sami in se posvečajo podrobnostim. Glede na prevladujočo vlogo strokovnjaka pri vodji tima lahko sklepamo, da se reševanju konflikta in odnosom ne posveča v veliki meri, zato imajo vodilno vlogo v reševanju konfliktov predvsem osebe s timsko vlogo koordinatorja in dovrševalcev.

Kako timske vloge članov v timu vplivajo na izvrševanje njihovih delovnih nalog (še posebej tistih, ki se izvajajo pod pritiskom)?

Način izvrševanje delovnih nalog je lahko zelo različen glede na to, kateri zaposleni delo opravljajo v skupni izmeni. Načeloma je v izmeni vedno en natakar in en kuhar, ob strežbi večjih družb pa oba kuharja in dva natakarja. V vsakem primeru bi zaposleni težili k ohranjanju dobrih odnosov skozi celoten postopek priprave hrane in strežbe. Obe kuharici (oseba I in oseba J) imata izraziteje izraženo timsko vlogo dovrševalca. To pomeni, da sta obe nagnjeni k perfekcionizmu in imata dober občutek za podrobnosti. Verjetno si delo brez težav razporedita, saj sta obe v gostišču X zaposleni leto in pol, se že poznata in vesta, da so jima pri delu pomembne enake stvari. Občutek za podrobnosti pa najverjetneje pri intenzivni strežbi velike skupine želita doseči tudi pri natakaricah, kar lahko privede do konfliktov, še posebej, če je z njima v izmeni oseba S, pri kateri prevladuje timska vloga snovalca, za katero je značilno, da teži k čim bolj samostojnemu delu in se ne posveča podrobnostim. Dodati je treba, da je ena od rezervnih vlog osebe S tudi tvorec, kar lahko pomeni, da je v napetih trenutkih ta oseba nepotrpežljiva in želi prevzeti vodenje naloge. K temu lahko pripomore tudi to, da se zanaša na svoje izkušnje pri delu v gostišču X. Oddelek kuhinje bi verjetno ob strežbi velike skupine brez težav lahko sodeloval z osebami M, N in A, katerih prevladujoča timska vloga je izvajalec. So zanesljive, brez težav opravijo manj zaželenih nalog in delo opravljajo sistematično z uporabo svojih organizacijskih sposobnosti. Oseba N bi verjetno zaradi prevlade timske vloge koordinatorja tudi jasno postavila ločnico med delovnimi nalogami in tako težila k čim boljši izpeljavi. Pri zahtevnejših strežbah bi se torej timske vloge kuharjev in natakarjev dobro dopolnjevale, pri čemer je potrebno razmisliti o usklajevanju natakarjev.

Kakšno vlogo in način dela ima glede na rezultate vodja tima?

Najustreznejša timska vloga vodje tima je seveda vloga vodstvenega tipa, torej vloga koordinatorja ali vloga tvorca. Zanimivo je to, da nobene od naštetih vlog pri osebi U niso izražene. To lahko nakazuje na morebitne težave pri vodenju tima. V največji meri sta pri vodji tima izraženi vlogi strokovnjaka in izvajalca. Razumljivo je, da se oseba U zanaša na svoje strokovno in tehnično znanje in ga postavlja v ospredje, saj je v obravnavani organizaciji vključena že od mladostniških let in ima z delom in s strankami veliko

izkušenj. Slabost timskih vlog, ki ne sovpadajo z njegovo funkcionalno vlogo, se nanaša predvsem na pomanjkanje zanimanja za medosebne odnose. Z vlogo izvajalca se oseba kaže kot zanesljiva, predana svoji organizaciji, sistematična in organizirana pri izpolnjevanju delovnih nalog. Vendar pa se težave in trenja lahko pojavijo zaradi njene neprilagodljivosti in neodzivnosti na novosti in spremembe, izražene s strani delovnega tima.

Kako bi lahko organizirali delovni tim, da bi bili delovna učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih čim večja?

Pri delu je za boljšo učinkovitost tima dobro upoštevati timske vloge in na podlagi teh v izmene izbirati zaposlene z različnimi vlogami. Načeloma bi lahko katerokoli izmed oseb I in J v izmeni združili z osebami N, A in M, saj bi se njihove timske vloge že zaradi zgoraj omenjenih razlogov dobro ujemale. Osebi S in U se ne ujemata, saj je oseba S glede na timsko vlogo snovalca kreativna, inovativna in iznajdljiva, kar pomeni, da bi svoje ideje najverjetneje želela tudi uveljaviti. To pa bi najverjetneje zavirala narava strokovnjaka pri osebi U, ki poudarja svoje znanje in strokovnost ter se manj zanima za druge in njihovo delo. Upoštevati moramo tudi to, da je rezervna vloga osebe S vodstvena vloga tvorca, ki pa se ne bi dobro ujemala s potrebo po dominantnosti v konfliktih pri vlogi strokovnjaka osebe U. Glede na prevladujočo vlogo snovalca bi se oseba S izmed oseb v kuhinji bolje ujemala z osebo I. Glede na nizko oceno pri vlogi iskalca virov pa bi svoje ideje, kreativnost in zamisli težje združevala z osebo J.

Glede na to, da vsem v timu zaradi izrazito prisotne vloge timskega sodelavca veliko pomenijo odnosi in razumevanje ter spodbujanje drug drugega, bi na uspešnost in zadovoljstvo pri delu največ lahko vplivali z različnimi načini povezovanja zaposlenih, npr. z več neformalnimi priložnostmi za druženje. Dovolj bi bile verjetno že eno- ali dvourne aktivnosti in druženje vsakih nekaj mesecev. Poleg tega bi bilo dobro opredeliti poseben termin, v katerem bi vsak od zaposlenih izrazil morebitna nestrinjanja z delom ali delovnimi nalogami. Tako bi se lahko izognili marsikateremu konfliktu. Pomembno je, da se izražanju mnenj na tak način ne bi izognili, tim bi napredoval, konflikte pa bi reševali konstruktivno.

5 SKLEPI

Skozi celoten opis izpeljane raziskave lahko izluščimo več pomembnih ugotovitev, navezujočih se na timske vloge zaposlenih v gostišču X.

V obravnavanem delovnem timu je prisotnih 8 od 9 timskih vlog, kar pomeni, da je struktura vlog zelo pestra. Iz tega sledi, da ima delovni tim dobre pogoje za uspešnost. Timska vloga timskega sodelavca izrazito izstopa, saj je dominantno izražena pri večini zaposlenih. To pomeni, da so večini zaposlenih v veliki meri pomembni medosebni odnosi in vzdrževanje dobrega vzdušja s čim manj konflikti. Konfliktom se večina zaposlenih raje izogne, kot pa jih rešuje. V timu ni prisotne vloge ocenjevalca, ki bi težil k poglobljenemu razmisleku in presojanju odločitev ter predlogov ostalih.

Izvrševanje delovnih nalog delovnega tima temelji predvsem na tem, katero funkcionalno vlogo ima vsak od zaposlenih dodeljeno in kako dobro se posamezniki ujemajo glede na delovne naloge. Pri zaposlenih v kuhinji s tem načeloma ni težav, saj je pri obeh v ospredju vloga dovrševalca, kar pomeni, da obe stremita k podrobnostim in perfekcionizmu. Vloge natakarjev bi se v primeru skupinskega dela dobro dopolnjevale, vprašljiva je le kombinacija osebe S z ostalimi, saj je zaradi timske vloge snovalca nagnjena k razdražljivosti, nepotrpežljivosti in prevzemanju vodstva pri izvrševanju nalog.

Vodja tima ima dominantno zastopani vlogi izvajalca in strokovnjaka, ki pa ne spadata med vodstvene vloge. To lahko nakazuje na morebitne težave pri vodenju tima. Vodja torej rad delo opravlja sistematično in organizirano, poudarek namenja predvsem svoji strokovnosti in se nekoliko manj posveča medosebnim odnosom znotraj tima. Lahko je tudi manj prilagodljiv in ni dovolj odprt za predloge in ideje ostalih. Zaradi manjše zainteresiranosti vodje za medosebne odnose in interese ostalih bi za boljše delovanje tima bilo koristno vpeljati redne sestanke ali anonimen sistem izražanja mnenj, dvomov in neprijetnih občutkov zaposlenih. Skrbi in nestrinjanja se pri zaposlenih tako ne bi kopičili, morebitne konflikte bi lahko reševali sproti in konstruktivno. Za izboljšanje medosebnih odnosov in delovne klime bi lahko zaposleni ali vodja večkrat organizirali kratko neformalno druženje.

Pomanjkljivosti raziskave znotraj te zaključne naloge se kažejo predvsem pri zanesljivosti in veljavnosti rezultatov. K temu pripomore že samo dejstvo, da zaradi okoliščin zaposleni niso bili testirani v eni skupini. Druga težava se kaže v visoki nagnjenosti k socialno zaželenim odgovorom, kar prikazuje lestvica Bias. Seveda poleg socialne zaželenosti lahko temu botrujejo različni vzroki, vendar ne moremo vedeti, kateri so pravilni. Da bi se temu izognili, bi bilo dobro način pridobivanja rezultatov združiti s katerim od drugih načinov.

Glede na tematiko in zajet vzorec je ta zaključna naloga lahko dobro izhodišče za nadaljnje raziskave, ki bi povečale zanesljivost in veljavnost te naloge ali razširile ugotovitve in

dognanja na področju delovanja timov. Ena izmed možnih dopolnitev je predvsem pridobivanje rezultatov z v raziskavi omenjenim Belbinovim instrumentom, torej OAT. Na podlagi tega bi na enakem vzorcu pridobili rezultate timskih vlog prek opazovanj zaposlenih med seboj. Te rezultate bi bilo koristno primerjati z dosedanjimi in tako hkrati ugotavljati, kako sta testa po preverjanju timskih vlog kompatibilna. Druga dopolnitev k opravljeni raziskavi bi lahko bili vprašalniki ali intervjuji z zaposlenimi o njihovem delu, delovnih pogojih in medosebnih odnosih na delovnem mestu. Prek tega bi lahko preverjali usklajenost odgovorov bolj subjektivne narave in jih uporabili v analizi skupaj z dosedanjimi ugotovitvami. Predvsem zanimivo pa bi bilo opraviti intervju z vodjo tima, ki bi se navezoval na to, kako se vidi v luči vodje glede na to, katere timske vloge so pri njem dominantno zastopane, kako to usklajuje s svojo vlogo, ali se za izboljšavo načina vodenja poslužuje posebnih strategij itd.

6 LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei Sinteza.
- Aritzeta, A., Swailes, S., Senior, B. (2007). Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 96–118.
- Arzenšek, A. (2014). *Timi in skupine pri delu*. Neobjavljeno gradivo.
- Batenburg, R., Walbeek, W. van, Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32(8), 901–913.
- Belbin, R. M. (1993). A reply to the Belbin Team-Role Self-perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 259–260.
- Blanchard, K. (1999). *The Heart Of A Leader*. Colorado: Honor Books.
- Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje: Kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Brezovšek, M., Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Broucek, W. G., Randell, G. (1996). An assessment of the construct validity of the Belbin Self – Perception Inventory and Observer's Assessment from the perspective of the five - factor model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 389–405.
- Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila International.
- Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dubrin, A. J., (2007). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Fisher, S. G. , Hunter, T.A., MacRosson, W.D.K. (2001). A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 121–144.
- Furnham, A. (1992). *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Work Place*. London: Routledge.

- Furnham, A., Steele, H., Pendleton, D. (1993). A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245–257.
- Gibson, A., Nesbit, T. (2006). Belbin Team Roles, Organisational Patterns and eLearning: A Case Study. Proceedings of the 19th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications (NACCQ 2006), Wellington, New Zealand. 103–108.
- Gradišnik, R. (2010). *Timske vloge in struktura socialno-emocionalnih odnosov* (Magistrska naloga). Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.
- Ivanko, Š. (2012). *Organizacijske paradigme*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams*. New York: HarperBusiness.
- Kavčič, B. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lupuleac, S., Lupuleac, Z. L., Rusu, C. (2012). Problems of assessing team roles balance - Team design. *Procedia Economics and Finance*, 3, 935–940.
- Mahne, M. (2009). *Motivacija članov tima glede na Belbinove timske vloge* (Diplomsko delo). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, I., ..., Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Osterman, M. (2007). *Uspešno vodenje skupin in timov* (Diplomsko delo). Višja strokovna šola B&B, Kranj.
- Parkinson, R. (1995). Belbin's team role model: a silk purse out of a sow's ear? *Organizations and People*, 2 (1), 22–25.
- Rajendran, M. (2005). Analysis of team effectiveness in software development teams working on hardware and software environments using Belbin Self-perception Inventory. *Journal of Management Development*, 24 (8), 738–753.

- Salas, E., Burke, C. S., Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 339–356.
- Salas, E., Sims, D. E., Burke, C. S. (2005). Is there a »Big five« in teamwork?. *Small Group Research*, 36 (5), 555–599.
- Senior, B., Swales, S. (1998). A Comparison of the Belbin Self Perception Inventory and Observer's Assessment Sheet as Measures of an Individual's Team Roles. *International journal of selection and assessment*, 6 (1), 1–8.
- Spector, E. P. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: research and practice*. Singapore: John, Wiley&Sons.
- Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Vidmar, G., Jakovljević, M. (2016). *Psihometrične lastnosti ocenjevalnih instrumentov*. Pridobljeno s http://ibmi.mf.unilj.si/rehabilitacija/vsebina/Rehabilitacija_2016_S1_p007_1-007_15.pdf.
- Watkins, B., Gibson-Sweet, M. (1997), Sailing with Belbin. *Education + Training*, 39 (3), 105–110.
- Zakrajšek, T. (2015). *Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge*. Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>.