

Katedra za psihologijo dela in organizacije

**IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE**

Ocenjevanje različnih spremenljivk, povezanih s timi

Avtorji: Krištof Fajdiga in Vid Papež

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

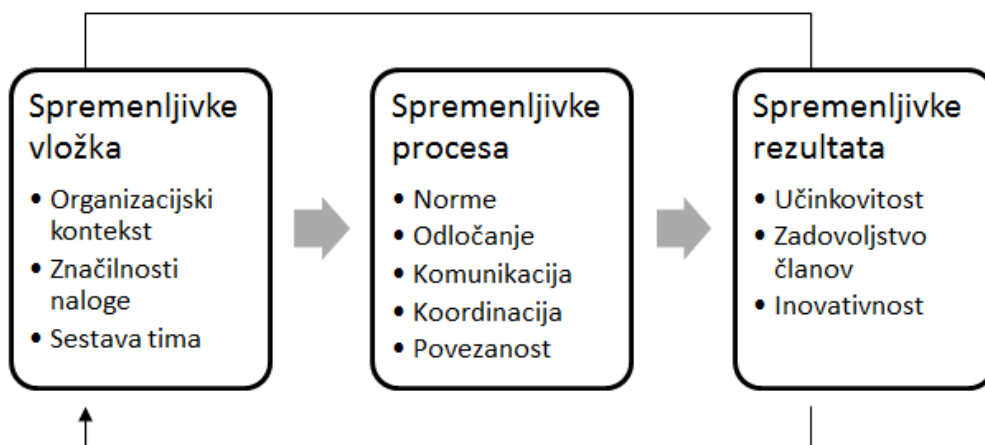
Področje timskega dela je široko področje, ki zajema številne spremenljivke. Le-te smiselno zajema »vložek-proces-rezultat model učinkovitosti tima« (ang. IPO model). V pričujočem prispevku avtorja skušava podati pregled merskih instrumentov, ki bi pokrili kar se da veliko število spremenljivk, zaobseženih v omenjenem modelu. Pri tem nisva uspela pokriti predvsem merskih pripomočkov za merjenje rezultatov tima, predvsem timske produktivnosti in inovativnosti. Pri zbiranju različnih merskih pripomočkov se je izkazalo, da v slovenščini razen Belbinovega vprašalnika timskih vlog ni nekih drugih uveljavljenih in širše uporabljenih merskih pripomočkov. Tako sva večinoma predstavila kratke, specifične vprašalnike, ki sva jih našla v znanstveno-raziskovalnih člankih, katerih avtorji so jih sestavili predvsem v raziskovalne namene. Le en vprašalnik je pokrival širše področje ocenjevanja timov, in sicer Vprašalnik timske učinkovitosti (Team Characteristics Measure; Lu, Xiang, Wang in Wang, 2011). Pri iskanju vprašalnikov sva naletela tudi na kar nekaj tujih podjetij (npr. Malamut Team Catalyst v nemškem prostoru in PsychPress v Ameriškem), ki timsko diagnostiko ponujajo prek spleta, tako da udeleženec izpolni spletno verzijo nekega nabora testov in potem dobi kompletno interpretacijo. Žal v takih primerih testov, ki so uporabljeni, ni moč dobiti. Edini uveljavljen vprašalnik, ki ima tudi norme, je standardiziran in se prodaja pri založbi, je nemški Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT, Kauffeld, 2004). Neki ustanovi, ki ima sredstva za odkup avtorskih pravic vprašalnika, bi tako priporočala prav priredbo vprašalnika FAT. Vendar pa slednji pokriva le nekaj od širokega nabora spremenljivk, povezanih s timi. Za nadalje delo bi bil tako zanimiv tudi Vprašalnik timske učinkovitosti, ki pokriva nekoliko več spremenljivk. Ožji, torej bolj specifični merski instrumenti pa bi skupaj morda lahko tvorili uporabno baterijo testov, ki bi dala širši nabor podatkov.

2. Kratka predstavitev področja

Področje timskega dela je široko področje, ki obsega številne spremenljivke, zato je potrebno v tej kratki predstavitvi predvsem vnesti neko strukturo, da si v mislih lažje predstavljamo, na katero področje ocenjevanja timov posamezni vprašalnik sploh sodi. Odločila sva se, da najprej podava osnovno definicijo tima in nato predstaviva model, ki nama bo služil za vsaj približno razvrščanje testov v različne kategorije ocenjevanja timov. Natančno razvrščanje je namreč nemogoče, saj številni testi merijo konstrukte, ki spadajo na različna področja, ki jih model med seboj ločuje. Hkrati ob predstavljanju modela želiva tudi definirati tiste spremenljivke v modelu, za katere sva našla psihološke teste.

Tim psihološki avtorji (Sundstorm, DeMeuse in Futrell, 1990; v Landy in Conte, 2007) definirajo kot več med seboj odvisnih posameznikov, ki s skupnim delom sledijo nekemu cilju in si delijo odgovornost za doseganje določenih rezultatov, pomembnih za organizacijo. Dodatna lastnost, ki opredeljuje tim, je ta, da ga morajo tako člani kot nečlani tudi prepoznati kot takega. V preteklosti so avtorji bolj strogo ločevali time od skupin, in sicer naj bi se ločili po naslednjih dveh lastnostih: (i) skupine so preučevali socialni psihologi, po navadi v laboratorijih, medtem ko so time preučevali znotraj psihologije dela in organizacije ter (ii) v skupini člani vedno ne delajo skupaj, lahko si samo delijo vire, v timu pa so naloge različnih članov odvisne druga od druge (Landy in Conte, 2007). Dandanes avtorji (npr. Nerdinger, 2011) že bolj poudarjajo, da je ločevati med timom in skupino zelo težko. Nekateri tako oba pojma uporabljajo enako (Landy in Conte, 2007).

Po pregledu literature meniva, da je eden izmed najbolj uveljavljenih modelov, ki razlaga učinkovitost timov, model, imenovan »vložek-proces-rezultat« (okrajšano IPO iz ang.: input-process-output) model učinkovitosti tima. Model vsebuje tri sklope spremenljivk: spremenljivke vložka (vnosa), procesa in rezultata (Landy in Conte, 2011). V literaturi je moč znotraj posameznih sklopov zaslediti nekoliko različne spremenljivke. Midva sva se odločila, da slediva modelu Gladsteina (1984; v Landy in Conte, 2007). Slednji pod spremenljivke vložka navaja organizacijski kontekst, značilnosti naloge in sestavo tima, pod spremenljivke procesa navaja norme, odločanje, komunikacijo, koordinacijo in povezanost (kohezivnost) ter pod spremenljivke rezultata učinkovitost, zadovoljstvo članov tima in inovativnost tima (glej sliko 1). Model predpostavlja, da spremenljivke vložka tako direktno kot prek spremenljivk procesa vplivajo na rezultate tima (Landy in Conte, 2007). Kasnejše raziskave dodatno ugotavljajo, da lahko tudi rezultati tima na neki nalogi vplivajo na spremenljivke vložka pri bodočih nalogah (Ilgen, Hollenbeck, Johnson in Jundt, 2005; v Landy in Conte, 2007). Model je za namene tega prispevka posebnega pomena zato, ker lahko psihologi vse spremenljivke, ki jih vključuje, na tak ali drugače način merimo. V nadaljevanju bova tako podrobneje predstavila le tiste spremenljivke, katerih merski pripomočki bodo kasneje predstavljeni. Če sva našla še kakšen pripomoček, ki meri nek konstrukt, ki ga nisva mogla uvrstiti med katere od spremenljivk, bova predstavila tudi ta konstrukt.



Slika 1. Vložek-proces-rezultat model učinkovitosti tima.

Spremenljivke vložka. Znotraj sklopa spremenljivk vložka se bova posvetila le sestavi tima in nekaterim spremenljivkam, ki bi po najini presoji sodile najbližje temu sklopu spremenljivk, čeprav jih Gladstein (1984; v Landy in Conte, 2007) tja ni uvrstil. Termin sestava tima (team composition) se nanaša na lastnosti članov tima, kot so njihove spretnosti, sposobnosti, izkušnje in osebnostne lastnosti (Guzzo in Dickson, 1996; v Landy in Conte, 2007). Pomemben prispevek k raziskovanju znanj, spretnosti in sposobnosti, ki so pomembne za posameznikovo uspešno delo v timu, sta dala Stevens in Campion (1999). Znanja spretnosti in sposobnosti naj bi se nanašale na pet področij: (i) razreševanje konfliktov, (ii) sodelovalno reševanje problemov, (iii) komunikacijo, (iv) postavljanje ciljev in (v) načrtovanje ter koordiniranje nalog. Naslednji konstrukt, ki se povezuje s sestavo tima, je raznolikost (diversity) oziroma heterogenost nasproti homogenosti tima. Pri raznolikosti tima gre preprosto za razlike med člani tima. Raznolikost se lahko nanaša na demografske ali psihološke značilnosti. Prve so npr. starost, spol in etnična pripadnost, druge pa npr. sposobnosti, spretnosti, stališča, vrednote in osebnostne lastnosti (Landy in Conte, 2007). K sestavi tima avtorji sicer ne dodajajo timskih vlog, se nama pa zdi, da če bi jih že morali

nekam uvrstiti, bi bile najbližje prav omenjenemu sklopu spremenljivk. Nerdinger (2008; v Nerdinger, 2011) definira vlogo kot skupek vseh pričakovanj do posameznega člana tima o tem, kako naj se vede v različnih, za tim pomembnih situacijah. V timu, ki dobro funkcionira, so pričakovanja do članov tako porazdeljena, da se njihove vloge med seboj dopolnjujejo (Nerdinger, 2011). V svetu je zagotovo najbolj poznana Belbinova (1993; v Landy in Conte, 2007) teorija timskih vlog, ki opredeljuje devet tovrstnih vlog: iskalec virov, koordinator, inovator, izzivalec, ocenjevalec, timski delavec, izvajalec, dovrševalec in strokovnjak. Podobne vloge pa so opredelili tudi nemški avtorji Belz, Strack, Ergezinger in Boos (2010): trener (coach), moderator, opazovalec (monitor), koordinator, manager, inovator, povezovalac (networker), kreativna oseba in vsedelavec (allrounder). Te vloge skupaj tvorijo krog timskih vlog, ki ima dve osi: fleksibilnost – strukturiranost in usmerjenost navzven (na trg) – usmerjenost navznoter (tim). Predpostavka, ki povezuje timske vloge in uspešnost tima, je, da bodo timi, v katerih so vloge uravnoteženo razporejene med člani, bolj uspešni in obratno (Landy in Conte, 2007). K nižji uspešnosti posameznikov v timu in s tem tudi celotnega tima pa naj bi prispevala nejasnost vloge posameznika (role ambiguity), ki jo prav tako lahko merimo (Beauchamp, Bray, Eys in Carron, 2002).

Spremenljivke procesa. Tudi znotraj spremenljivk procesa najdemo številne spremenljivke, nekatere vsebovane že v tem osnovnem IPO modelu, druge dodane kasneje. Spet bova predstavila tiste, za katere sva našla merske pripomočke. Prva med njimi je kohezivnost ali povezanost tima. Forsyth (1999; v Landy in Conte, 2007) kohezivnost definira kot stopnjo, do katere si člani tima želijo ostati v timu in so predani skupnim ciljem. Visoko kohezivne time označujejo stabilnost, ponos, sloga in zadovoljstvo članov, poleg tega pa tudi močne norme in pritisk k konformnosti (Landy in Conte, 2007). Raziskave ugotavljajo povezanost kohezivnosti z uspešnostjo tima (Mullen in Cooper, 1994; v Landy in Conte, 2007). Različni merski pripomočki lahko merijo kohezivnost na splošno, ali pa se osredotočajo posebej na zavezanost ciljem tima. Naslednja spremenljivka procesa je koordinacija. Člani v timu z visoko koordinacijo lahko pridobijo informacije od svojih sočlanov, če jih potrebujejo, ter z lahkoto prehajajo iz ene naloge na drugo (Swezey in Salas, 1992; v Landy in Conte, 2007). Nasprotna od visoke koordinacije je izguba koordinacije, za katero je značilno, da člani tima svojo energijo usmerjajo v različne smeri oziroma se ne uspejo uskladiti glede dela na časovno omejenih nalogah (Landy in Conte, 2007). Spremenljivke, ki jih še najdemo v sklopu procesnih spremenljivk, so še norme, komunikacija in odločanje, vendar so le-te tako široke, da bi jih bilo nujno obravnavati kot samostojno temo. Nadalje sva sama uvrstila v ta sklop spremenljivk še nekatere ožje spremenljivke. Tako je pomembna spremenljivka znotraj spremenljivk procesa refleksivnost tima. Slednja označuje značilnost tima, da njegovi člani razpravljajo o različnih možnostih ter reflektirajo, kako najbolje izvesti timske naloge (Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo in Richver, 2004). Prav tako bi lahko med spremenljivke procesa šteli požrtvovalnost članov tima pri delu v timu. Požrtvovalno vedenje je posameznikovo vedenje, ki vključuje samoiniciativno začenjanje z izvajanjem nalog in opuščanje privilegijev zaradi drugih članov, brez zahteve po povrnitvi (Prapavessis in Carron, 1997).

Spremenljivke rezultata. Rezultati timskega dela se ne merijo zgolj v produktivnosti, ampak segajo tudi na druga področja, kot je zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost tima itd. (Brodbeck, 1996; v Landy in Conte, 2007). Za merjenje produktivnosti oziroma učinkovitosti tima avtorji najpogosteje uporabljajo objektivne mere, npr. število ozdravljenih pacientov, postreženih strank ali prodanih izdelkov (Landy in Conte, 2007), obstajajo pa tudi kompleksni modeli merjenja učinkovitosti timov (za podrobnejši pregled te tematike glej

Salas, Goodwin in Burke, 2009). Vprašalniki in lestvice pa se pogosteje uporabljajo, ko želimo meriti zadovoljstvo zaposlenih. Za to področje jih lahko najdemo veliko število, vendar sva se odločila, da se v tem prispevku spremenljivkam rezultata ne bova posvetila, ker je že za druge spremenljivke vprašalnikov več kot dovolj.

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Scale of Sacrifice, Cohesion and Conformity to Norms (1997) Prapavessis, H., Carron, A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri požrtvovalnost tima na podlagi dveh dimenzij (notranja/zunanja požrtvovalnost ter individualna/skupinska požrtvovalnost). Vprašalnik je sicer namenjen ocenjevanju požrtvovalnosti v športnih timih, vendar ga lahko uporabljamo tudi v druge namene.	
	Število postavk	34
	Lestvice	- Notranja požrtvovalnost (Inside sacrifice): ocenjuje požrtvovalnost posameznika ali tima na delu (pri posameznih nalogah) - Zunanja požrtvovalnost (Outside sacrifice): ocenjuje požrtvovalnost posameznika ali tima izven delovnega okolja (doma) - Socialna požrtvovalnost tima (Teammates' Social Sacrifice): ocenjuje, koliko se je tim pripravljen odpovedati družabnemu življenju za voljo doseganja nekega cilja - Socialna požrtvovalnost posameznika (Personal Social Sacrifice): ocenjuje, koliko se je posameznik pripravljen odpovedati družabnemu življenju za voljo doseganja nekega cilja
	Ocenjevalna lestvica	9-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (strongly disagree), 9 – popolnoma se strinjam (strongly agree))
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	10–15 minut
	Način vrednotenja	S pomočjo šablone
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe ter kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (notranja požrtvovalnost) = 0,84; α (zunanja požrtvovalnost) = 0,84; α (socialna požrtvovalnost tima) = 0,88; α (socialna požrtvovalnost posameznika) = 0,80
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je v celoti in brezplačno na voljo na spletu (članek: Prapavessis, H., Carron, A. (1997). Sacrifice, Cohesion and Conformity to Norms in Sport Teams. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. Educational Publishing Foundation, 1(3), 213-240	
Prednosti	- Brezplačen	

	- Kratek in enostaven - Dobra zanesljivost lestvic
Pomanjkljivosti	- Nima norm, ključa za vrednotenje - Ni slovenskega prevoda - Ni podatka o veljavnosti
Posebnosti	- Namenjen je ugotavljanju požrtvovalnosti v športnih timih, a se lahko uporablja tudi drugod. - Prevoda v slovenski jezik še nimamo.

Vprašalnik	Coordination and Viability Scale (2010) Resick, C., Mitchelson, J., Dickson, M., Allison, L. & Clark, M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri timsko koordinacijo in sposobnost ohranjanja tima na podlagi postavk. Slednje so sposojene iz drugega vprašalnika (Tesluk in Mathieu, 1999) in prirejene za potrebe ocenjevanja timov. Za ocenjevanje sposobnosti ohranjanja tima so avtorji postavke omenjenih avtorjev kombinirali tudi s postavkami vprašalnika »Willingness to work« (Bayazit in Mannix, 2003).	
	Število postavk	12
	Lestvice	- Lestvica timske koordinacije (Coordination Process Scale) - Lestvica sposobnosti timskega delovanja (Team viability Scale)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (strongly disagree), 5 – popolnoma se strinjam (strongly agree))
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	S pomočjo šablone
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe in kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost za koordinacijo: $\alpha = 0,92$ - Notranja konsistentnost za sposobnost: $\alpha = 0,90$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je brezplačen in dostopen v članku Resick, C., Mitchelson, J., Dickson, M., Allison, L. & Clark, M. (2010). Team Composition, Cognition, and Effectiveness: Examining Mental Model Similarity and Accuracy. Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 14(2), 174-191	
Prednosti	- Dobre merske karakteristike - Brezplačen - Kratek	
Pomanjkljivosti	- Ni norm - Ni prevoda v slovenski jezik - Ni opisa vrednotenja	
Posebnosti		

Vprašalnik	Role Ambiguity Scale (2002) Beauchamp, M., Bray, S., Eys, M. & Carron, A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ocenjevanju vlog v timu – bolj specifično z njim preučujemo dvoumnost in nejasnost pri posameznih vlogah, aktivnostih, povezanih z njimi, ter posledicah teh nejasnosti.	
	Število postavk	20
	Lestvice	- Dvoumnost osebnih odgovornosti (Ambiguity Related to Scope of Responsibilities) - Dvoumnost izvajanja aktivnosti (Role Behavior Ambiguity) - Dvoumnost ocenjevanja aktivnosti (Role Evaluation Ambiguity) - Posledice zaradi dvoumnosti vloge (Role Consequences Ambiguity)
	Ocenjevalna lestvica	9-stopenjska lestvica (1 – sploh se ne strinjam (strongly disagree), 9 – popolnoma se strinjam (strongly agree))
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5-10 minut
	Način vrednotenja	Točke na posameznih lestvicah seštejemo med seboj po vnaprej določenemu ključu (z »R« so označene postavke, ki jih moramo vrednotiti obrnjeno)
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na psihologe in kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: α (dvoumnost osebnih odgovornosti) = 0,79; α (Dvoumnost izvajanja aktivnosti) = 0,83; α (dvoumnost ocenjevanja aktivnosti) = 0,90; α (posledice zaradi dvoumnosti vloge) = 0,81.
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Celoten vprašalnik je na voljo brezplačno v članku Eys, M. in Carron, A. (2002). Role Ambiguity, Role Efficacy and Role Performance: Multidimensional and Mediatonal Relationships Within Interdependent Sport Teams. Group Dymanimcs: Theory, Research and Practice, 6(3), 229-242.	
Prednosti	- Razlikuje dvoumnost vlog v timih po različnih področjih - Časovno ekonomičen (kratek)	
Pomanjkljivosti	- Nimamo slovenskega prevoda - Ni norm - Ni podatka o veljavnosti	
Posebnosti		

Vprašalnik	Percieved Person-Group Fit Scale (2002) Cable & DeRue, Vogel, R., Feldman, D.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	S tem vprašalnikom ugotavljamo posameznikovo »prileganje« delovnemu mestu, ki se odraža v zadovoljstvu z delom ter občutkom uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu.	
	Število postavk	20
	Lestvice	- Zadovoljstvo z delom (Job satisfaction) - Želja po opustitvi dela (Intention to leave) - Občutek uspeha (Subjective career success) - Učinkovitost pri delu (In-role Performance)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica; 1-»strongly disagree« do 7-»strongly agree«
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5-10 minut
	Način vrednotenja	Točke na posameznih lestvicah seštejemo med seboj po vnaprej določenemu ključu (z »reverse-scored« so označene postavke, ki jih moramo vrednotiti obrnjeno)
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Zadovoljstvo z delom; $\alpha = .84$ Želja po opustitvi dela; $\alpha = .74$ Občutek uspeha; $\alpha = .90$ Učinkovitost pri delu; $\alpha = .84$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je dostopen brezplačno v članku Vogel, R., Feldman, D. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. Journal of Vocational Behavior 75, 68-81.	
Prednosti	- Dostopnost - Časovna ekonomičnost - Dobre merske karakteristike	
Pomanjkljivosti	- Ni slovenskega prevoda - Ni slovenskih norm	
Posebnosti		

Vprašalnik	Satisfaction with Teamwork Scale (1997) Carey, J., Kacmar, C.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ugotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu.	
	Število postavk	12
	Lestvice	- Member satisfaction scale
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica; 1-»strongly agree« do 5-»strongly disagree«
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Nizek dosežek (seštevek vseh odgovorov) predstavlja večje zadovoljstvo na delovnem mestu.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je namenjena svetovalnim delavcem v kadrovanju ter psihologom.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je v celoti in brezplačno na voljo v članku Carey, J., Kacmar, C. (1997). The Impact of Communication Mode and Task Complexity on Small Group Performance and Member Satisfaction. Computers in Human Behavior, 13(1), 23-49.	
Prednosti	- Enostavna, časovno ekonomična lestvica - Brezplačna in dostopna na internetu	
Pomanjkljivosti	- Nimamo norm - Ni podatkov o merskih karakteristikah - Ni prevoda	
Posebnosti	Lestvica se zaenkrat uporablja v raziskovalne namene.	

Vprašalnik	Team Characteristics Measure (2011) Lu, Y., Xiang, C., Wang, B., Wang, X.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ugotavljanju učinkovitosti delovanja timov. Sestavlja ga več lestvic, ki merijo različna področja (osredotočena tako na nalogo, posameznika, kot na celoten tim).	
	Število postavk	37
	Lestvice	- Podpora nadrejenih (Management support) - Lastnosti posameznika v timu (Team members' characteristics) - Kakovost komunikacije (Communication quality) - Delitev informacij (Knowledge sharing) - Jasnost naloge (Clear mission) - Zadovoljstvo s kompenzacijo (Compensation satisfaction) - Učinkovitost tima (Team performance)
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica; 1-»strongly disagree« do 7-»strongly agree«
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	10-15 minut
	Način vrednotenja	S pomočjo šablone
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na psihologe in kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Cronbachov alfa koeficient se pri vseh lestvicah giblje med $\alpha=.71$ in $\alpha=.83$ (zadovoljiva zanesljivost)
	Veljavnost	Konvergenta veljavnost: AVE (»average variances extracted« za vse konstrukte) >0.5 (dobra) Diskriminativna veljavnost: dobra
Dostopnost in cena	Vprašalnik je dostopen brezplačno v članku Lu, Y., Xiang, C., Wang, B., Wang, X. (2011). What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of combined socio-technical theory and coordination theory. Computers in Human Behavior 27, 811-822.	
Prednosti	- Zadovoljiva zanesljivost - Dobra veljavnost	
Pomanjkljivosti	- Ni norm - Ni navodil za vrednotenje	
Posebnosti	Vprašalnik nudi dobro izhodišče za prevedbo in standardizacijo v slovenščino, saj imamo na voljo vse potrebne podatke, poleg tega pa zajame precej široko področje pri ocenjevanju lastnosti tima.	

Vprašalnik	Team Cohesiveness Questionnaire (2009) Wendt, H., Euwema, M., Emmerik, H.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen ugotavljanju timske kohezivnosti oziroma povezanosti tima, ki jo meri na podlagi treh lestvic.	
	Število postavk	9
	Lestvice	- Medsebojna privlačnost (interpersonal attraction) - Predanost nalogi (commitment to the task) - Skupinski ponos (group pride)
	Ocenjevalna lestvica	6-stopenjska lestvica; za vsako postavko imamo na voljo dve trditvi, ki sta si povsem nasprotujoči (ocenimo na lestvici od A do F).
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	S pomočjo šablone
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na kadrovske svetovalne delavce ter psihologe.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	$\alpha=.91$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je v celoti brezplačno dostopen v članku Wendt, H., Euwema, M., Emmerik, H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. The leadership Quarterly 20, 358-370	
Prednosti	- Časovno ekonomičen in preprost za uporabo - Dobra zanesljivost	
Pomanjkljivosti	- Nimamo norm - Nimamo navodil za vrednotenje	
Posebnosti		

Vprašalnik	Beliefs About Groups Scale (BAG) (2009) Karau, S., Elsaid, A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Lestvica je namenjena ugotavljanju individualnih razlik v dojemanju skupinskega dela (tako pozitivnem kot negativnem).	
	Število postavk	16
	Lestvice	- Preference glede skupine (Group preferences) - Prepričanja o trudu (Effort beliefs) - Prepričanja o negativni učinkovitosti skupine (Negative performance beliefs) - Prepričanja o pozitivni učinkovitosti skupine (Positive performance beliefs)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica; 1-»strongly disagree« do 5-»strongly agree«
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5-10 minut
	Način vrednotenja	Seštejemo odgovore in vrednotimo na podlagi ključa za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na psihologe in kadrovske svetovalne delavce.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Testna-retestna zanesljivost =.70
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Vprašalnik je v celoti brezplačen in na voljo v članku Karau, S., Elsaid, A. (2009). Individual Differences in Beliefs About Groups. Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 13(1), 1-13.	
Prednosti	- Časovno ekonomičen - Dobre merske karakteristike	
Pomanjkljivosti	- Ni norm - Ni podatkov o veljavnosti	
Posebnosti		

Vprašalnik	Teamwork Test (1993) Stevens, M. J. in Campion M. A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen selekciji kadrov, ki bodo uspešni v timskem delu. Meri znanja, spretnosti in sposobnosti potrebne za timsko delo.	
	Število postavk	35
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	Udeleženec izbira med štirimi odgovori, od katerih je pravilen le eden (multiple choice).
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	45-55 minut
	Način vrednotenja	Seštejemo pravilne odgovore.
	Potrebna usposobljenosti	stopnja Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe (kategorija A: enostavno za uporabo).
Merske karakteristike	Norme	
	Zanesljivost	$\alpha = 0,80$
	Veljavnost	Konvergentna: korelacija z zaposlitvenim testom sposobnosti $r = 0,81$ Kriterijska: Test visoko korelira z »teamwork performance« testom ($r = 0,44$). Vseeno nekatere študije kažejo, da test nič višje ne korelira s testi učinkovitosti timskega dela kot s testi sposobnosti. Inkrementalna: Teamwork test ni zvišal procenta pojasnjene variance kriterija, če so ga kot prediktor dodali k testu sposobnosti.
Dostopnost in cena		
Prednosti	- Ni možnosti socialno zaželenega odgovarjanja - Dobro teoretično ozadje	
Pomanjkljivosti	- Pomanjkljivi dokazi o veljavnosti	
Posebnosti		

Vprašalnik	Fragebogen zur Arbeit im Team – FAT (2004) Kauffeld, S.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik FAT je namenjen diagnostiki timov na različnih hierarhičnih nivojih in v različnih oddelkih organizacije. Z njim lahko določimo prednosti in slabosti tima, stanje razvoja tima in na podlagi ocene načrtujemo razvoj tima (teambuilding). Uporabljajo ga lahko timi sami in njihovi nadrejeni kot tudi svetovalci, trenerji, strokovnjaki za teambuilding.	
	Število postavk	24
	Lestvice	- Usmerjenost k cilju (Zielorientierung) - Soočanje z nalogami (Aufgabenbewältigung) - Povezanost/kohezivnost (Zusammenhalt) - Prevzemanje odgovornosti (Verantwortungsübernahme) - Socialna zaželenost (Soziale Erwünschtheit)
	Ocenjevalna lestvica	6-stopenjski semantični diferencial z nasprotnima opisoma na vsaki strani, npr. »Naše prioritete so jasne.« nasproti »Naše prioritete so nejasne.«
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	10 minut
	Način vrednotenja	S pomočjo računalniškega programa
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe (kategorija A: enostavno za uporabo).
Merske karakteristike	Norme	Ne, norme obstajajo le za nemške vzorce različnih timov
	Zanesljivost	$\alpha = 0,67$ (prevzemanje odgovornosti) – $0,90$ (povezanost)
	Veljavnost	Konstruktna veljavnost (nemški vzorec): Eksploratorna faktorska analiza potrjuje 4-faktorsko rešitev. Korelacije objektivnimi merami učinkovitosti, samoocenami učinkovitosti tima, zadovoljstvom z delom in klimo potrjujejo veljavnost. Konkretna številke niso navedene.
Dostopnost in cena	Hogrefe, http://www.testzentrale.de/programm/tests/themenverzeichnis/berufsbezogene-verfahren/fragebogen-zur-arbeit-im-team.html , 0,68 € za komad 136 € za priročnik 190 € za računalniški program in 5-kratno vrednotenje	
Prednosti	- Dobre merske karakteristike - Meri socialno zaželenost - Preverjen in uveljavljen vprašalnik v nemškem prostoru	
Pomanjkljivosti	- Ni prevoda v slovenščino - Visoka cena	
Posebnosti	Vprašalnik je v nemškem prostoru precej uveljavljen. Kot primer vprašalnika o timskem delu	

	ga navajajo celo v učbenikih (npr. Nerdinger, 2011). Uporaben predvsem pri razvoju tima, v fazi diagnoze.
--	--

Vprašalnik	MALAMUT Profiler (2012) Fa. Malamut Team Catalyst GmbH (podjetje ga je oblikovalo na podlagi več vprašalnikov drugih avtorjev)	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Testna baterija sestoji iz treh testov, ki merijo potencial organizacije za timsko delo, socialne kompetence in timske vloge. Namenjen je ocenjevanju posameznikov in timov na področju selekcije in razvoja kadrov, poklicnega in kariernega svetovanja, razvoja timov in coachinga.	
	Število postavk	143
	Lestvice (v tem primeru testi, ker gre za baterijo)	- Test potenciala organizacije (unternehmerisches Potenzial) - Socialne kompetence (Sozialkompetenz) - Timske vloge (Teamrolle)
	Ocenjevalna lestvica	Test potenciala organizacije: trije možni odgovori na postavko (multiple choice) od katerih se ustrezen točkuje s točko Socialne kompetence: 5-stopenjska lestvica; -2 slaba sposobnost, +2 dobra sposobnost Timske vloge: 5-stopenjska lestvica; -2 skoraj nikoli, +2 skoraj vedno
Aplikacija	Število udeležencev	Skupinsko
	Čas izpolnjevanja	30 - 40 minut
	Način vrednotenja	Spletni program
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe (kategorija A: enostavno za uporabo).
Merske karakteristike	Norme	Ne, norme obstajajo le za nemški vzorec univerzitetnih timov in timov v drugih organizacijah.
	Zanesljivost	Test potenciala organizacije: $\alpha = 0,59 - 0,78$ in retestna zanesljivost = $0,62 - 0,79$ Socialne kompetence: $\alpha = 0,72 - 0,84$ Timske vloge: osna zanesljivost = $0,68$
	Veljavnost	Kriterijska veljavnost: Visok rezultat na testu potenciala organizacije zviša verjetnost za uspeh novoustanovljenega podjetja Optimalno porazdeljene timske vloge korelirajo z uspešnostjo tima ($r = 0,30$) Konstruktna veljavnost: Faktorska struktura testa kompetenc je empirično potrjena.
Dostopnost in cena	Malamut Team Catalyst GmbH, http://www.testzentrale.de/programm/tests/themenverzeichnis/berufsbezogene-verfahren/malamut-profiler.html#single_prices 118 € na komad	

	Priročnik prosto dostopen na spletu
Prednosti	- Pokriva široko področje - Vrednotenje ni potrebno, ker to namesto nas opravi program
Pomanjkljivosti	- Visoka cena - Če želimo dobiti profil celotnega tima mora vsak udeleženec izpolniti vprašalnik
Posebnosti	Posebna verzija za startup-e

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Za področje ocenjevanja timov sva zbrala več različnih vprašalnikov, od katerih se vsak nanaša na specifično področje ocenjevanja. Izhajala sva iz teoretskega modela »IPO« (Landy in Conte, 2007), ki uspešno in temeljito pokriva vse bistvene značilnosti ter področja delovanja timov. Tako sva skupaj zbrala vprašalnike, ki merijo posameznikovo požrtvovalnost, koordinacijo v timu, jasnost vlog, prileganje delovnemu mestu, zadovoljstvo s timskim delom, širše značilnosti timov, kohezivnost ter prepričanja o delu v skupinah. V slovenskem jeziku na žalost še nimamo vprašalnikov, ki bi merili omenjena področja, z izjemo Belbinovega vprašalnika timskih vlog, slednji pa tudi ne odraža vse pestrosti omenjenih področij, ki bi jih ocenjevanje timov moralo pokrivati. Posledično sva ogromno angleških eksperimentalnih vprašalnikov našla predvsem v znanstveno-raziskovalnih člankih. Iskanje po specifičnih, prej omenjenih področjih se je izplačalo, saj sva odkrila devet vprašalnikov, ki jih je smiselno vzeti pod drobnogled.

Vprašalnik požrtvovalnosti (Prapavessis in Carron, 1997) se osredotoča predvsem na ocenjevanje posameznikove pripravljenosti odpovedovanja drugim dejavnostim ter družabnosti, za doseganje določenih ciljev. Vprašalnik ima sicer dobro zanesljivost, vendar pa nismo dobili podatkov o njegovi veljavnosti – na podobno omejitev sva naletela pri večjemu številu vprašalnikov, saj so bili večinoma razviti v namene raziskave, v kateri se nahajajo (v tem primeru je bil vprašalnik razvit za ocenjevanje požrtvovalnosti v športnih timih). Predstavlja torej dobro izhodišče za prevedbo, saj je tako kot ostali vprašalniki prosto dostopen v strokovnem članku, seveda pa bi bilo veliko pozornosti potrebno posvetiti zagotavljanju ustreznih merskih karakteristik (veljavnosti). Naslednji vprašalnik je namenjen ocenjevanju koordinacije tima (Resick, Mitchelson, Dickson, Allison in Clark, 2010) – z zgolj 12 postavkami tako ugotavljamo uspešnost koordinacije vlog, poleg tega pa tudi zmožnost vzpostavljanja ter ohranjanja timskih odnosov. Njegova največja prednost je v tem, da je zelo kratek in posledično idealen za uporabo v baterijski seriji testov, ne glede na to pa ima tudi zelo dobre mere zanesljivosti. Podobno bi lahko opisali tudi Vprašalnik kohezivnosti tima (Wendt, Euwema in Emmerik, 2009), ki pa je namenjen ugotavljanju medsebojne povezanosti v timu. Vprašalnik nejasnosti timskih vlog (Beauchamp, Bray, Eys in Carron, 2002) dobro deli nejasnosti po različnih področjih (od nejasnosti osebnih odgovornosti do nejasnosti posledic svojega dela). Tudi ta vprašalnik je kratek – časovno ekonomičen in ponuja dobro izhodišče za prevedbo v slovenščino, zadovoljive pa so tudi njegove merske karakteristike (zanesljivost). Z vprašalnikom prileganja delovnemu mestu (Cable, DeRue, Vogel in Feldman, 2002) ugotavljamo posameznikovo zadovoljstvo, težnjo po opustitvi dela, skratka tiste vidike, ki odražajo njegovo prileganje neki delovni poziciji. Tudi ta vprašalnik ima zadovoljive merske karakteristike, kljub temu pa sva opazila, da je verjetno njegova največja pomanjkljivost nejasna struktura (razdeljen je na več področij, ki merijo določen vidik, vendar pa so ta področja osnovana preveč abstraktno, da bi jih vsi posamezniki razumeli). Posledično bi bilo prevod potrebno nekoliko prilagoditi oziroma spremeniti, zaradi česar ni najbolj primeren za prevedbo, lahko pa bi uporabili vsaj postavke. Vprašalnik zadovoljstva s timskim delom (Carey in Kacmar, 1997) je še eden izmed tistih, ki bi nam zelo prav prišli pri oblikovanju baterije testov za ocenjevanje učinkovitosti timov, saj vsebuje le 12 postavk, kljub temu pa je njegova največja omejitev v tem, da nimamo nikakršnih podatkov o zanesljivosti in veljavnosti (lahko bi nam postavke služile kot izhodišče za prevod, vendar pa bi bilo potrebno njihove merske karakteristike temeljito preučiti).

Vprašalnik timske učinkovitosti (Lu, Xiang, Wang in Wang, 2011) pa bi rada posebej izpostavila, saj se je izkazal za zelo kvaliteten merski instrument, ki pokriva več področij timskega delovanja (npr. komunikacijo, zadovoljstvo, delitev vlog, podporo nadrejenih itd.). Prepričal naju je predvsem zaradi tega, ker ima dobre merske karakteristike – poleg zadovoljive zanesljivosti ima tudi dobro veljavnost, zaradi česar je verjetno izmed vseh omenjenih pripomočkov najbolj primeren za prevod in priredbo. Njegova slabost je zgolj v tem, da je nekoliko daljši, poleg tega pa se nekatera področja, ki jih merimo, podvajajo (za te namene imamo na voljo že druge vprašalnike). Z zadnjim vprašalnikom prepričanj o skupinskem delu (Karau in Elsaid, 2009) pa ugotavljamo odnos posameznika do skupinskega dela (npr. preference do skupinskega dela, prepričanja o učinkovitosti ali neučinkovitosti takšnega pristopa). Tudi ta vprašalnik ima dobre merske karakteristike, hkrati pa je časovno ekonomičen in tako primeren za uporabo v testni bateriji.

Kot najboljši vprašalnik bi izpostavila Vprašalnik timske učinkovitosti. Zdel se nama je izjemno kvaliteten merski instrument, saj pokriva zelo široko področje ocenjevanja timov, hkrati pa ima izredno dobre merske karakteristike. Vsi preostali vprašalniki so se nama zdeli tudi primerni za prevod – nekateri bolj, drugi manj (npr. Vprašalnik prileganja delovnemu mestu). Kljub temu pa naju je motilo pomanjkljivo navajanje merskih značilnosti oziroma pomanjkanje slednjih. Res je, da imajo vsi vprašalniki dokaj visoko zanesljivost, vendar pa nimamo podatkov o njihovi veljavnosti (z izjemo Vprašalnika timske značilnosti). Še posebej vprašljiv se nama je zdel Vprašalnik zadovoljstva s timskim delom, ki nima preverjenih prav nobenih merskih karakteristik.

Zaradi prevelikega števila vprašalnikov in zelo dobre poznanosti v tem pregledu nisva podrobneje predstavila Belbinovega vprašalnika timske vlog.

5. Smernice za nadaljnje delo

Za uspešno, primerno ter zanesljivo aplikacijo omenjenih vprašalnikov pri nas bi bilo potrebno vse angleške vprašalnike najprej prevesti, saj kot že rečeno nisva našla nobenega vprašalnika, ki bi meril katero izmed pod-področij timskega delovanja v slovenskem jeziku.

Poleg tega bi bilo potrebno pri vseh vprašalnikih preveriti njihovo veljavnost (zanesljivost tudi pri vprašalniku zadovoljstva s timskim delom), pri čemer se je do sedaj najbolj obnesel Vprašalnik timske učinkovitosti, in jih normirati na primerni populaciji. Predlagava, da bi se na podlagi navedenih vprašalnikov izdelalo testno baterijo, pri čemer bi najmanj zanesljive instrumente naknadno lahko tudi zamenjali z bolj primernimi (v primeru, da bi se izkazalo, da slovenski prevod ne dosega primernih oziroma zahtevanih kriterijev zanesljivosti ter veljavnosti). Ideja o izdelavi testne baterije se nama zdi aktualna tudi zaradi tega, ker so posamezni vprašalniki izredno kratki in tako omogočajo aplikacijo v kombinaciji z ostalimi oziroma z večjim številom vprašalnikov. Takšna testna baterija bi ponujala izhodišče za celostno in kvaliteto ocenjevanje raznolikih področij timskega delovanja, ki je bilo očitno pri nas do sedaj nekoliko zanemarjeno.

6. Literatura

- Beachamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A. in Carron, A. V. (2002). Role Ambiguity, Role Efficacy, and Role Performance: Multidimensional and Mediatonal Relationship Within Interdependent Sport Teams. *Group Dynamics: Theory, Resears, and Practice*, 6(3), 229–242.
- Belz, M., Strack, M., Ergezinger, D. in Boos, M. (2010). Komplementäre Rollen in Arbeitsgruppen: der Team-Rolle-Circle. Dostopno na: http://www.psych.uni-goettingen.de/de/team/strack/strack_files/BelzStrackErgezingerBoos_DGPs10.pdf
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A. in Richver, A. (2004). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15, 311–327.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organisational psychology* (2. izd). Oxford: Blackwell Publishing.
- Nerdinger, F. (2011). Teamarbeit. V F. Nerdinger, G. Blickle in N. Schaper (Ur.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (95–109). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Prapavessis, H. in Carron, A. V. (1997). Sacrifice, Cohesion, and Comformiti to Norms in Sport Teams. *Group Dynamics: Theory, Resears, and Practice*, 1(3), 231–240.
- Salas, E., Goodwin, G. F. in Burke, C. S. (Ur.) (2009). *Team Effectiveness in Coplex Organisations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. New York; London: Routledge.
- Stevens, M. J. in Campion, M. A. (1999). Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings. *Journal of Management*, 25(2), 207–228.

Scale of Sacrifice, Cohesion and Conformity to Norms

- Prapavesis, H., Carron, A. (1997). Sacrifice, Cohesion and Conformity to Norms in Sport Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Educational Publishing Foundation, 1(3), 213-240

Coordination and viability scale

- Resick, C., Mitchelson, J., Dickson, M., Allison, L. & Clark, M. (2010). Team Composition, Cognition, and Effectiveness: Examining Mental Model Similarity and Accuracy. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 14(2), 174-191

Role Ambiguity Scale

- Eys, M. in Carron, A. (2002). Role Ambiguity, Role Efficacy and Role Performance: Multidimensional and Mediatonal Relationships Within Interdependent Sport Teams. *Group Dymanimcs: Theory, Research and Practice*, 6(3), 229-242

Percieved Person-Group Fit Scale

- Vogel, R., Feldman, D. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior* 75, 68-81

Satisfaction with Teamwork Scale

- Carey, J., Kacmar, C. (1997). The Impact of Communication Mode and Task Complexity on Small Group Performance and Member Satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 13(1), 23-49

Team Characteristics Measure

- Lu, Y., Xiang, C., Wang, B., Wang, X. (2011). What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of combined socio-technical theory and coordination theory. *Computers in Human Behavior* 27, 811-822

Team Cohesiveness Questionnaire

- Wendt, H., Euwema, M., Emmerik, H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The leadership Quarterly* 20, 358-370

Beliefs About Groups Scale (BAG)

- Karau, S., Elsaid, A. (2009). Individual Differences in Beliefs About Groups. *Group Dynamics:*

Teamwork test

Stevens, M. J. in Campion, M. A. (1999). Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings. *Journal of Management*, 25(2), 207–228.

FAT

Hogrefe Verlag. (2012). FAT - Fragebogen zur Arbeit in Team. Dostopno na:

<http://www.testzentrale.de/programm/tests/themenverzeichnis/berufsbezogene-verfahren/fragebogen-zur-arbeit-im-team.html>

Nerdinger, F. (2011). Teamarbeit. V F. Nerdinger, G. Blickle in N. Schaper (Ur.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (95–109). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

MALAMUT Profiler

Hogrefe Verlag. (2012). MALAMUT Profiler. Dostopno na:

<http://www.testzentrale.de/programm/tests/themenverzeichnis/berufsbezogene-verfahren/malamut-profiler.html>

Malamut Team Catalyst. (2012). Testmanual: MALAMUT Profiler. Dostopno na: http://www.malamut-teamcatalyst.de/wp-content/uploads/2012/09/Manual_Malamut_Profiler.pdf