

RAZVOJ TALENTOV SKOZI TIMSKO DELO V ŠTUDIJSKEM OKOLJU

AILA CIVIČ,¹ SARA KREMSAR,² MIHA MARIČ¹

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

² Optimod.net, Sladki Vrh, Slovenija
sara.kremsar@optimod.net

Ena ključnih veščin, ki jih študenti razvijejo med študijem, je timsko delo. Ta pristop omogoča odkrivanje in razvijanje talentov, kar prispeva k boljšemu sodelovanju ter uporabi pridobljenih znanj v praksi. Talenti so pogosto prirojeni, vendar jih je mogoče razvijati z izkušnjami. Pogosto jih študenti odkrijejo šele, ko se soočijo z različnimi vlogami v timu, ki se razporedijo glede na njihove sposobnosti in močna področja. Raziskava, ki je zajela 65 študentov, je pokazala, da se timska dinamika pojavlja od občasno do pogosto, pri čemer študenti povprečno namenijo 5,2 ure tedensko timskega delu. Kot ključne kriterije za oblikovanje timov so izpostavili sposobnosti in osebnostne lastnosti članov. Med glavnimi prednostmi timskega dela so navedli razvoj vodstvenih in komunikacijskih veščin ter učinkovitejše odločanje. Najpogostejše slabosti so neenakomerna porazdelitev nalog, nesoglasja in slaba organizacija dela. Za najučinkovitejše pristope k timskega delu so prepoznali mentorstvo in sodelovanje s podjetji.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.6)

ISBN

978-961-299-089-3

Ključne besede:

timsko delo,
razvoj talentov,
vodstvene veščine,
komunikacijske veščine,
timska dinamika



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.6)

ISBN
978-961-299-089-3

Keywords:
teamwork,
talent development,
leadership skills,
communication skills,
team dynamics

TALENT DEVELOPMENT THROUGH TEAMWORK IN A STUDY ENVIRONMENT

AILA CIVIČ,¹ SARA KREMSAR,² MIHA MARIČ¹

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

² Optimod.net, Sladki Vrh, Slovenia
sara.kremsar@optimod.net

One of the key skills students develop during their studies is teamwork. This approach enables the discovery and development of individual talents, contributing to better collaboration and the application of knowledge in practice. While talents are often innate, they can also be cultivated through experience. Students frequently discover them only when exposed to various team roles, which are typically assigned based on abilities and strengths. A study involving 65 students revealed that team dynamics occur occasionally to frequently, with students spending an average of 5.2 hours per week on teamwork. The main criteria for forming teams were identified as members' skills and personal traits. The greatest advantages of teamwork include the development of leadership and communication skills as well as more effective decision-making. The most common drawbacks are uneven task distribution, disagreements, and poor organization. Mentorship and collaboration with companies were recognized as the most effective approaches to improving teamwork.



University of Maribor Press

1 Uvod

Implementacija timskega dela v delovno okolje predstavlja ključen korak k vzpostavitvi trdnih temeljev za grajenje kakovostnega in uspešnega delovnega okolja. Tradicionalno zasnovane organizacije pogosto spodbujajo individualizem, ki pa v sodobnem, hitro spreminjajočem se delovnem kontekstu izgublja svojo relevantnost. Organizacija doseže zrelost pri uvajanju timskega dela takrat, ko ima jasno zastavljene cilje in natančno opredeljeno poslanstvo (Smith, 2019).

V IT sektorju se soočajo s povišano fluktuacijo zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Iz raziskav je bilo ugotovljeno, da zaposleni v tamkajšnjem sektorju več pozornosti namenjajo priložnostim za rast in razvoj na karierni ravni, kar nazadnje pripomore k razvoju talenta (Kumar, 2021).

Pandemija covida-19 je od članov timov zahtevala visoko stopnjo prilagodljivosti, predvsem zaradi izzivov časovnega usklajevanja v virtualnih delovnih okoljih (Wildman et al., 2021). Učinkovito timsko delo je pogojeno s številnimi dejavniki, med katerimi izstopa tudi družbena kohezivnost, ki igra pomembno vlogo pri preprečevanju družbene neenakosti (Bravo et al., 2018).

Po Schartel Dunnu et al. (2020) ugotavljamo, da je prav izobraževalni sektor tisti, kjer je treba znova poudariti pomen timskega dela kot ključne veščine, ki jo je treba razvijati in krepiti v konkurenčnem okolju. Levitt (2016) opozarja, da nekateri posamezniki medkulturno timsko delo razumejo kot priložnost za rast in učenje, drugi pa kot izziv, povezan z razlikami v vrednotah, komunikacijskih slogih in pričakovanjih.

Izzivi pri sodelovanju v timu se najpogosteje kažejo na področjih komuniciranja, učenja, vodenja in določanja prioritet. Timsko delo predstavlja osrednji element tudi pri razvoju programske opreme, zlasti v agilnih razvojnih okoljih (Strode et al., 2022). Fahn in Hakenes (2019) poudarjata, da lahko ustrezno sestavljanje članov tima pozitivno vpliva na večjo zavzetost pri delu, saj pomaga premagovati ovire, povezane s samokontrolo in notranjo motivacijo.

Ker se temeljni koncepti timskega dela, vodenja in razvoja talentov najbolj jasno odražajo in preverjajo v podjetniških in organizacijskih okoljih, je vključevanje spoznanj iz prakse pomembno tudi za izobraževalne procese. Razumevanje dinamik

iz resničnih delovnih okolij omogoča prenos izkušenj v študijsko okolje ter pomaga študentom razvijati kompetence, ki jih bodo pozneje uporabili pri delu v timih in pri vodenju projektov. V ta namen so v prispevek vključene ugotovitve iz Iniciative za izboljšanje podjetniške izkušnje (angl. *Improving Entrepreneurial Journey Initiative*, v nadaljevanju IEJI), ki jo vodi slovensko podjetje OPTIMOD. Gre za večletno raziskovalno-praktično pobudo, v okviru katere je bilo med letoma 2022 in 2024 zbranih več kot štiristo prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav (Kremsar, 2022; Kremsar, 2023; Kremsar, 2024). Zbrani vpogledi ponujajo dragocen prerez sodobnih podjetniških izkušenj ter omogočajo povezovanje teoretičnih izhodišč s konkretnimi organizacijskimi in izobraževalnimi situacijami.

V tem poglavju bomo preučili relevantno znanstveno in strokovno literaturo s področja talentov in timskega dela. Analiza teoretičnih okvirov in empiričnih raziskav bo omogočila razumevanje ključnih dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitosti timov in prepoznavanju talentov v različnih kontekstih, zlasti v visokošolskem okolju.

Na podlagi ugotovitev številnih avtorjev bomo oblikovali raziskovalni instrument – anketo, ki bo vsebinsko temeljila na timskem delu in talentih v izobraževanju. Anketa bo namenjena študentom v Sloveniji z namenom pridobitve vpogleda v njihovo dožemanje lastnih talentov in njihovega pomena pri timskem delu.

2 Metodologija

Namen raziskave je bil proučiti vlogo timskega dela v študijskem okolju s poudarkom na razvoju talentov. Izhajali smo iz predpostavke, da številni talenti ostajajo spregledani, čeprav se lahko njihov potencial učinkovito razvija prav v okviru timskega dela. Raziskavo smo zato usmerili v preučevanje timskega sodelovanja, saj se ta oblika dela med študenti vse bolj uveljavlja v akademskem okolju.

V uvodni fazi smo izvedli pregled strokovne in znanstvene literature s področja razvoja talentov in timskega dela. Pri tem smo uporabili spletne vire, kot so Google Scholar, ResearchGate, ScienceDirect, MDPI, Springer, Taylor & Francis Online in druge. Iskalne nize smo oblikovali s kombinacijo ključnih besed v slovenskem in angleškem jeziku: timsko delo (angl. *teamwork*), talenti (angl. *talents*), akademsko okolje (angl. *academic environment*) in študij (angl. *study*). Pregledali smo tudi dostopne

strokovne knjige in izbrali tiste, ki so vsebinsko najbolj ustrezale obravnavani tematiki.

Teoretična izhodišča so predstavljala osnovo za oblikovanje anketnega vprašalnika. Empirični del raziskave je temeljil na kvantitativni metodi zbiranja podatkov. Podatke smo pridobili z uporabo spletne platforme 1KA, ki je namenjena spletnemu anketiranju. Večina vprašanj je temeljila na petstopenjski Likertovi lestvici. Ciljna skupina anketirancev so bili študentje v Sloveniji.

Kljub skrbno zastavljeni raziskavi smo se soočili z več omejitvami. Ena ključnih omejitev je bil omejen dostop do nekaterih znanstvenih člankov, saj vsi viri niso bili dostopni prek Univerze v Mariboru oziroma Fakultete za organizacijske vede. Uporabili smo predvsem vire z odprtim dostopom. Izvedba ankete je bila prav tako izziv, saj študentje pogosto niso motivirani za sodelovanje, kar je posledično vplivalo tudi na velikost končnega vzorca.

Naš prvotni cilj je bil zbrati najmanj 100 odgovorov, vendar smo dosegli le približno polovico tega števila. V fazi načrtovanja smo želeli raziskavo razširiti tudi na študijsko okolje v okoliških državah, kjer nam je sicer uspelo vzpostaviti sodelovanje, vendar pa zaradi premajhnega in neusklajenega števila prejetih odgovorov teh podatkov ni bilo smiselno vključiti v analizo in primerjavo.

Poleg pregleda znanstvene in strokovne literature smo kot dodatni vir kakovostnih vpogledov upoštevali tudi IEJI, v okviru katere je podjetje OPTIMOD med letoma 2022 in 2024 zbralo prispevke 455 podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav. Vsebine IEJI ponujajo praktičen vpogled v dejavnike, ki vplivajo na timsko delo, vodenje in razvoj talentov v realnem poslovnem okolju. Ti podatki so bili uporabljeni kot dopolnilni vir pri interpretaciji rezultatov, saj omogočajo primerjavo med zaznavami študentov in izkušnjami iz prakse ter poglobljeno razumevanje skladnosti med teoretičnimi spoznanji in dejanskimi izzivi sodobnih organizacij.

Največjo omejitev predstavljata časovni okvir in vsebinski obseg raziskave. Zavedamo se, da bi bila raziskava bistveno bolj reprezentativna, če bi bila izvedena na celotni populaciji študentov v slovenskem prostoru. Kljub omenjenim omejitvam menimo, da rezultati ponujajo dragocen vpogled v razmišljanja študentov, kar lahko služi kot temelj za nadaljnjo razpravo o obravnavani tematiki in kot izhodišče za

obsežnejšo prihodnjo raziskavo, v katero bi bilo smiselno vključiti širši nabor deležnikov.

3 Teoretična izhodišča

Uporaba timov za opravljanje dela v organizacijah prinaša številne spremembe, ki zahtevajo številne veščine. Bistvo timskega dela so porazdeljene naloge, ki so nasprotje tradicionalnemu modelu dela (Lehner, 2020). Richard (2022) ugotavlja, da hibridna oblika dela spodbuja timsko delo in posledično pripomore k zadrževanju talentov znotraj organizacije.

Almaamari in Salial (2022) pojasnjujeta, da kakovostno timsko delo, zadovoljstvo na delovnem mestu in uporaba socialnih medijev pozitivno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Iz zgodovine vojaških organizacij izvirajo številne metode razvoja timov in posledično tudi posameznih talentov (Hámornik, 2019).

Kulturo v timu tvorijo pisana in nenapisana pravila, ki določajo način delovanja, komuniciranja in ukrepanja. Uspešnost postavljenih strategij je odvisna od kulture dela v timu. Ker smo ljudje vodena bitja, se velikokrat zanašamo na vlogo vodje. Vendar pa je pomembno omeniti, da so vsi člani tima enako pomembni, saj skupno tvorijo dinamično kulturo (Gordon, 2021, 10).

Talent pomembno vpliva na uspešnost tima. Čeprav nadarjenost pomaga pri hitrejšem doseganju ciljev, je kultura pogonska sila odličnosti. Zavedati se je treba, da tisto, kar doživljamo mi, prenašamo na ljudi okoli sebe (npr. slaba volja, gripa ipd.). Za pozitivno nalezljivost ni treba biti ekstrovert – dovolj je, da znamo učinkovito upravljati s svojim pozitivizmom. Namesto številčno opredeljenih ciljev je pomembno, da člani oblikujejo namenske cilje (Gordon, 2021, 15–24).

Učinkovit tim lahko premaga tim, v katerem se nahajajo bolj talentirani ljudje. Doseganje vrhunskih rezultatov v timu ni odvisno samo od talenta, temveč tudi od učinkovitosti, predanosti, timskega dela in kemije. Večja povezanost članov tima pomeni višjo predanost celotnega tima (Gordon, 2021, 82–83).

Planas-Lladó in drugi (2020) ugotavljajo, da je timsko delo ena izmed poglavitnih kompetenc, katere vrednotenje predstavlja številne izzive. McEwan in Beauchamp (2018) navajata, da se timsko delo v športu lahko izboljša s pomočjo team buildinga.

Timsko delo je potreba, ki jo je treba udejanjiti v vseh sektorjih z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Mayo, 2020).

Po Doukanariu in drugih (2021) lahko sklepamo, da izvajanje multidisciplinarnega in večkulturnega timskega dela med študenti izboljšuje izmenjavo znanja v študijskem okolju. S pomočjo umetne inteligence (v nadaljevanju UI) lahko tvorimo številne time, vendar je za sprejemanje končnih odločitev še vedno odgovoren posameznik – človek. Raziskovalci bi morali prilagoditi procese UI z vidika posameznika, ki je kot član tima vpet v celotno dogajanje (Bansal et al., 2021).

Vatousios in Happonen (2021) ugotavljajo, da je uspešnost številnih organizacij odvisna od učinkovitega upravljanja s talenti. Li in Liu (2021) navajata, da države med seboj tekmujejo v izpostavljanju inovativnih talentov, pri čemer se Kitajska trenutno sooča z gojenjem talentov med zaposlenimi, ki imajo šibko razvite inovacijske sposobnosti.

Velikokrat podjetja zaposlijo razvite talente in se ne osredotočajo več na dolgoročne strategije vnovičnega razvoja na različnih področjih (Vatousios in Happonen, 2021). Z naraščanjem prebivalstva in omejevanjem razpoložljivih virov so nosilci odločanja v vseh sektorjih posebno pozornost posvetili upravljanju uspešnosti in produktivnosti (Askari et al., 2020).

Asencio in drugi (2024) ugotavljajo, da pride zaradi spremembe nalog, vlog ali članov tima do psihološkega premika fokusa. Tullo (2019) pojasnjuje, da timsko delo vpliva na upravljanje odnosov s strankami (CRM). Po Martinu in drugih (2019) lahko sklepamo, da uporaba mobilne tehnologije pri timskem delu v zdravstvu izboljša odnose celotnega tima.

Nove oblike timskega dela so plod številnih raziskav. Podlaga za ustvarjanje tovrstnih oblik so raznolikosti, ki se pojavljajo med zaposlenimi na delovnem mestu. Neurejene oblike timskega dela izvirajo iz novih načinov dela in stalnih sprememb v dinamičnem delovnem okolju (Kerrissey, 2020).

Ena izmed ključnih kompetenc za vstop na konkurenčen trg delovne sile je sposobnost za sodelovanje v timu. To prinaša številne prednosti, med katere spadata tudi razvoj ustvarjalnega razmišljanja in kritičnega mišljenja. Za razumevanje in

interpretacijo informacij iz različnih področij potrebujemo tim, v katerem bodo sodelovali izurjeni strokovnjaki (Plotnikova in Strukov, 2019).

Smo v času timske eksplozije, kjer je pozornost usmerjena v sodelovanje in komunikacijo. Sodelovanje v timu vpliva na produktivnost posameznega člana. Vse več znanstvenikov se izogiba samostojnemu delu zaradi povečane raziskovalne konkurence (An Zeng in Zengru Di, 2021).

Nekateri želijo tim ustanoviti z namenom povečanega učinka v krajšem času, kar lahko privede tudi do težav pri raziskovanju. Znanstveniki z različnimi izkušnjami velikokrat prispevajo več dela in imajo večji vpliv na preostale člane kot pa tisti z začetnimi ali manjšimi izkušnjami. Ocenjevanje timskega dela je precej zapleteno, saj zajema številne dejavnike, ki lahko raziskovalcem predstavljajo precejšen izziv (An Zeng in Zengru Di, 2021).

Najbolj zaželeni veščini prihodnjih računalniških ekspertov (IT strokovnjakov) sta timsko delo in komuniciranje (Pavlenko in Pavlenko, 2020). Študentje pridobivajo temeljne veščine timskega dela tudi z aktivnim vključevanjem med obštudijske dejavnosti. Z vključevanjem v tovrstne time si študentje krepijo komunikacijske veščine in sposobnosti, vezane na odločanje in prilagajanje (de Prada Creo et al., 2020).

Večja predanost v timu je odvisna od zaupanja, ki se oblikuje v močno vez, ki povezuje člane tima. Za osvajanje vidnih rezultatov moramo zaupanje in zveze, ki obstajajo med člani tima, združiti s talenti. Čeprav imamo na voljo številne virtualne povezave, se povezanost članov v timih vse bolj zmanjšuje (Gordon, 2021, 84–90a).

Razvoj timov je odvisen od številnih dejavnikov, med drugim tudi od izkušenj, interakcije in komunikacije. Za sestavo učinkovitega in ustvarjalnega tima potrebujemo energijo, trud in čas. Pri oblikovanju timov je treba posameznika celostno spoznati, pri čemer pomembno vlogo igrajo vprašanja odprtega tipa (Gordon, 2021, 90b).

Gordon (2021, 100c) pojasnjuje, da je moč tima postaviti tim pred osebne želje, interese in individualne dosežke. Znanje, ki ga posameznik pridobi z učenjem, poganja organizacijsko rast. Upravljanje znanja je odvisno od vodenja, spremljanja inovacij in pridobljene izobrazbe (Khoa in Huynh, 2024).

Pandemija covida-19 je spodbudila visokošolske ustanove k učenju preko oddaljenega dostopa. V trenutnem delovnem okolju nam lahko integralne platforme omogočajo brezhibno komunikacijo ne glede na lokacijo. Podjetja se morajo osredotočati na notranje tokove znanja, da lahko zagotovijo najdragocenejši vir v gospodarstvu (Khoa in Huynh, 2024).

Timsko delo zagotavlja številne koristi, vendar ne smemo zanemariti tudi pojav številnih predvidljivih izzivov, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost ekipe. Najpogostejše ovire pri timskem delu so: dinamične zahteve, preobremenjenost, razlike v moči, podcenjevanje članov, konkurenčne zahteve in pomanjkanje virov (Tannenbaum et al., 2023).

Oblikovan tim se lahko izogne številnim oviram, če je na to tudi ustrezno pripravljen. Pri timskem delu je odgovornost porazdeljena med člane tima. V preteklosti so bile ekipe sestavljene iz dokaj stabilnih članov, medtem ko je danes zaradi nenehnih sprememb vse več dinamičnega članstva (Tannenbaum et al., 2023).

Timsko delo je lahko koristno, če se znamo izboriti s številnimi ovirami, ki lahko posledično vplivajo na uspešnost ekipe. Od konkurenčnih zahtev, ki izhajajo iz zunanjih ali notranjih pritiskov, je lahko odvisna uspešnost in obstoj vsake organizacije. Vodje timov morajo spodbujati zaposlene k sodelovanju in učinkovitemu in spoštljivemu komuniciranju (Tannenbaum et al., 2023).

Timi omogočajo deljenje znanja med posameznimi člani v skupini, kar lahko vpliva na akademsko uspešnost. Velikokrat v timih člani dobro sodelujejo s svojimi prijatelji, saj so jim ti pripravljeni pomagati pri izvajanju njihovih nalog, kar posledično privede do večje kohezije pri delu. Vse oblike sodelovanja se izvajajo z namenom krepljenja kompetenc, ki so ključne v današnjem okolju (Brouwer et al., 2022).

Dodatne potrditve pomena timskega dela in razvoja talentov se odražajo tudi v ugotovitvah IEJI podjetja OPTIMOD. Pobuda združuje znanje in izkušnje podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav ter ponuja vpogled v dejavnike, ki v praksi oblikujejo uspešno timsko sodelovanje. Vsebina, zbrana v okviru iniciative, kaže, da uspešni timi delujejo na temelju jasne vizije, premišljene strategije in kulture sodelovanja. Timsko delo se razume kot proces, ki presega individualne dosežke ter

temelji na kolektivni odgovornosti, zaupanju in dopolnjevanju znanj, kar spodbuja inovativnost in dolgoročno odpornost organizacij (Kremsar, 2024).

Na področju vodenja IEJI izpostavlja pomen vodij kot nosilcev kulture, ki s transparentno komunikacijo, doslednostjo in spodbujanjem učenja ustvarjajo pogoje za rast talentov. Mentorski pristop se kaže kot učinkovit mehanizem prenosa znanja in krepitve samostojnosti, medtem ko psihološka varnost omogoča odprto izražanje mnenj, učenje iz napak ter medsebojno podporo (Kremsar, 2023).

Takšni vpogledi dopolnjujejo teoretična izhodišča o timskem delu in razvoju talentov ter potrjujejo, da so za uspešno delovanje posameznikov in skupin bistveni dejavniki jasno poslanstvo, kakovostno vodenje, mentorska podpora, raznolikost in kultura zaupanja. Enaki principi prispevajo tudi k razvoju kompetenc v izobraževalnem okolju, kjer se oblikujejo temelji za prihodnje delo v timih in organizacijah (Kremsar, 2022).

Študentje se v začetni fazi študija prilagajajo delovnemu okolju, medtem ko v bližnji prihodnosti pridobijo dovolj izkušenj, da lahko ocenijo sposobnosti članov in sestavijo ali izberejo kompetentno skupino za izvedbo dodeljenih nalog. Pri pregledu literature lahko naletimo na dve skrajnosti, in sicer, da ima poznanstvo odločilno vlogo pri končni sestavi tima in da ta ni odločilni element (Fernandes et al., 2024).

Kljub pojavu novih alternativnih možnosti timskega sodelovanja, kot je spletno timsko delo, študentje niso prikrajšani z vidika uspešnosti v primerjavi s tradicionalnimi metodami, ki temeljijo na sodelovanju »iz oči v oči«. Da bi lahko zagotovili učinkovite rezultate pri timskem delu v izobraževanju, bi morali biti vsi pristopi jasno strukturirani (Burton et al., 2024).

Optimistični timi stremijo k uspehu, medtem ko je obstoj pesimističnih timov precej vprašljiv. Težave, ki se pojavijo v timu, je treba reševati, ne pa o njih samo razpravljati. Pozitivni timi ustvarjajo pozitivno delovno okolje, ki ima moč spremeniti svet. Zadovoljstvo v timu je pomembno z vidika kreiranja novih zamisli in hitrega pridobivanja informacij za iskanje novih priložnosti (Gordon, 2021, 6–7).

Mnogi trdijo, da je treba izbrati samo eno možnost – ali pozitivnost ali zmago. Pozitivizem je usmerjen v doseganje ciljev, kar vpliva na končno zmago. Iz raziskav je razvidno, da pozitivnost ni samo stanje uma, temveč moč, ki razvija konkurenčno prednost pred nasprotujočimi se timi (Gordon, 2021, 7).

Tim bo uspešen takrat, ko bodo člani tima zavezani skupnemu poslanstvu. Pomembni dejavniki pri timskem delu so trud, kakovostno razporejeno delo in odnosi, ki jih imajo medsebojno člani tima. Ego nima mesta v pozitivnem timu, saj se vsi člani nenehno trudijo, da bi postali boljši (Gordon, 2021, 8).

Maqueira in drugi (2018) pojasnjujejo, da so talenti poglavitna neopredmetena sredstva vsakega podjetja. Timsko delo je nujno potrebno pri vseh opravilih, kjer delovne naloge presegajo enega zaposlenega. Ramadanov (2020) navaja, da je eno izmed tovrstnih področij dela kirurgija, kjer se kirurški oddelek deli na kirurške time.

Odkrivanje in uresničevanje inovacij je odvisno od upravljanja tehnologije in grajenja sinergije v skupinskih timih (Gao et al., 2019). Darma in drugi (2021) ugotavljajo, da timsko delo pozitivno vpliva na ustvarjalnost učiteljev. Nenehno spreminjajoče se delovno okolje povečuje odgovornost kadrovikov pri zagotavljanju produktivnih talentov (Kumar, 2021).

4 Raziskava

Najprej smo pridobili ustrezne teoretične osnove, ki so služile kot izhodišče za oblikovanje anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil ustvarjen in implementiran s pomočjo spletnega orodja 1KA, kar omogoča učinkovito zbiranje podatkov. Proces oblikovanja je temeljil na natančni analizi relevantne literature in predhodnih raziskav, da bi zagotovili kakovostna in relevantna vprašanja.

Anketa je bila objavljena 29. junija 2024, zadnji vnos podatkov pa je bil zabeležen 19. junija 2025 preko spletne povezave <https://www.1ka.si/a/41e5eed9>. Anketni vprašalnik so reševali naključno izbrani študentje iz različnih visokošolskih ustanov v Sloveniji. Namen zbiranja podatkov je bil pridobiti celovit vpogled v mnenja študentov glede obravnavane tematike, kar omogoča zanesljivo analizo in relevantne zaključke.

V nadaljevanju so predstavljena raziskovalna vprašanja, ki jih bomo v poglavju Diskusija analizirali na podlagi podatkov, zbranih z anketnim raziskovanjem:

- *RV1: Kako pogosto študentje sodelujejo v timu v času študija?*
- *RV2: Kateri dejavniki vplivajo na izbiro članov tima v študijskem okolju?*
- *RV3: Katere prednosti in slabosti prinaša timsko delo pri razvoju talentov v študijskem okolju?*
- *RV4: Kateri so najučinkovitejši pristopi za spodbujanje timskega dela v študijskem okolju?*

Za celovitejše razumevanje rezultatov smo kvantitativno raziskavo dopolnili s kvalitativnimi vpogledi iz IEJI podjetja OPTIMOD. V ta namen smo analizirali 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz različnih držav ter iz zbranih vsebin izluščili ključne poudarke, povezane s timsko dinamiko, vodenjem in razvojem talentov. Ti vpogledi so bili uporabljeni kot dopolnilni vir pri obravnavi tematike in prispevajo k širšemu razumevanju dejavnikov uspešnega sodelovanja, vloge vodij ter pomena kulture zaupanja v sodobnih organizacijskih in izobraževalnih okoljih.

4.1 Vzorec

V prvem delu anketnega vprašalnika smo analizirali strukturo vzorca glede na spol, starostne skupine in države, kjer poteka njihov študij. Iz Tabele 4.1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo skupno 65 anketirancev. Od tega je 45 udeležencev (69,23 %) navedlo ženski spol, 20 (30,77 %) pa moški spol. Spola »drugo« ni označil noben anketiranec.

Tabela 4.1: Struktura vzorca glede na spol

Spol	Frekvenca	%
Moški	20	30,77
Ženska	45	69,77
Drugo	0	0,00
Skupaj	65	100,00

Tabela 4.2 prikazuje starostno strukturo anketiranih oseb. V raziskavi je sodelovalo 65 udeležencev, starih med 19 in 30 let. Povprečna starost (M) anketirancev znaša 21,97 leta. Podatki predstavljajo osnovne deskriptivne statistike za spremenljivko starost. Najmlajši anketiranec je bil star 19 let, najstarejši pa 30 let.

Tabela 4.2: Struktura vzorca glede na starost

	n	Minimum	Maksimum	M
Starost	65	19	30	21,97

Vsi sodelujoči v raziskavi so prihajali iz Slovenije ($n = 65$; 100,00 %). Anketni vprašalnik je v prvi enoti vseboval možnost izbire med Slovenijo in Srbijo, saj smo želeli raziskavo razširiti tudi na srbski prostor. Zaradi preobremenjenosti potencialnih udeležencev iz Srbije nismo prejeli zadostnega števila odgovorov za zanesljivo primerjavo, zato podatkov iz Srbije nismo vključili v nadaljnjo analizo raziskave.

Tabela 4.3: Struktura vzorca glede na državo študija

	Frekvenca	%
Slovenija	65	100,00

4.2 Analiza

Tabela 4.4 prikazuje ocene pogostosti timske dinamike v študijskem procesu, pri čemer je bila uporabljena lestvica: 1 – ne obstaja, 2 – redko obstaja, 3 – občasna, 4 – pogosta, 5 – vedno obstaja. Največ anketirancev je timsko dinamiko ocenilo kot pogosto prisotno (41,54 %), sledijo ocene občasne prisotnosti (36,92 %). Povprečna ocena znaša 3,71, kar nakazuje na zmerno do pogosto prisotnost timske dinamike v študijskem procesu. Standardni odklon 0,80 kaže na razmeroma nizko razpršenost odgovorov med udeleženci.

Tabela 4.4: Pogostost timske dinamike v študijskem procesu

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Timska dinamika v študijskem procesu	0 0,00 %	3 4,62 %	24 36,92 %	27 41,54 %	11 16,92 %	3,71	0,80

Tabela 4.5 prikazuje časovno razporeditev tedenske angažiranosti študentov v timskem delu. Udeleženci so poročali o času, ki ga tedensko namenijo timskemu delu. Najmanjša poročana vrednost znaša eno uro, največja pa 50 ur tedensko. Povprečni čas angažiranosti v timskem delu znaša 5,15 ure na teden, kar kaže na zmerno vključenost študentov v timsko delo.

Tabela 4.5: Timsko delo – časovna razporeditev študentov na tedenski ravni

	n	Minimum	Maksimum	%
Tedenska angažiranost v timskem delu med študenti	65	1	50	5,15

Tabela 4.6 prikazuje samooceno kompetenc študentov za timsko delo v študijskem okolju. Uporabljena je bila lestvica od 1 (popolnoma nezadostne) do 5 (odlične). Večina anketirancev je ocenila svoje kompetence kot dobre (50,77 %) ali odlične (26,15 %). Povprečna ocena znaša 4,00, standardni odklon pa 0,77, kar kaže na visoko samozavest glede lastnih timskih kompetenc in relativno nizko razpršenost odgovorov.

Tabela 4.6: Samoocena kompetenc za timsko delo med študenti

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Ocena lastnih kompetenc za timsko delo v študijskem okolju	0 0,00	2 3,08	13 20,00	33 50,77	17 26,15	4,00	0,77

Tabela 4.7 prikazuje samooceno študentov glede vpliva različnih dejavnikov na izbiro članov tima. Uporabljena je bila lestvica od 1 (zelo nizka stopnja vpliva) do 5 (zelo visoka stopnja vpliva). Dejavniki, kot so osebnostne lastnosti (povprečje 4,17) in sposobnosti (povprečje 4,18), so bili ocenjeni kot tisti z najvišjim vplivom. Spol in kulturne razlike sta bila ocenjena kot najmanj vplivna dejavnika s povprečjema 2,14 oziroma 2,03.

Znanje, spretnosti in skupne interese so študenti ocenili kot pomembne dejavnike s povprečnimi ocenami med 3,42 in 3,89. Standardni odkloni za vse dejavnike so bili relativno nizki (od 0,92 do 1,33), kar kaže na sorazmerno enotna mnenja med anketiranci. Največji razpon vpliva so imeli spol in kulturne razlike, kar kaže na različna dojetanja teh dejavnikov. Rezultati poudarjajo pomen osebnostnih in sposobnostnih lastnosti pri izbiri članov tima v študijskem procesu.

Tabela 4.7: Vpliv različnih dejavnikov na izbiro članov tima po samooceni študentov

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Spol	28 43,08 %	13 20,00 %	16 24,62 %	3 4,62 %	5 7,69 %	2,14	1,25
Znanje	1 1,54 %	6 9,23 %	14 21,54 %	22 33,85 %	22 33,85 %	3,89	1,03
Osebnostne lastnosti	1 1,54 %	2 3,08 %	12 18,46 %	20 30,77 %	30 46,15 %	4,17	0,94
Kulturne razlike	32 49,23 %	16 24,62 %	7 10,77 %	3 4,62 %	7 10,77 %	2,03	1,33
Skupni interesi	5 7,69 %	7 10,77 %	24 36,92 %	14 21,54 %	15 23,08 %	3,42	1,18
Spretnosti	1 1,54 %	5 7,69 %	13 20,00 %	28 43,08 %	18 27,69 %	3,88	0,96
Sposobnosti	1 1,54 %	2 3,08 %	10 15,38 %	23 35,38 %	29 44,62 %	4,18	0,92

Tabela 4.8 prikazuje mnenja študentov o prednostih timskega dela pri razvoju talentov. Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Najvišje povprečne ocene so prejele izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin (4,23) ter jasno sprejemanje odločitev (4,09). Vsi navedeni dejavniki so ocenjeni pozitivno z ocenami povprečno nad 3,8, kar kaže na splošno soglasje glede pomembnosti timskega dela.

Razvijanje empatije, strateškega in kritičnega razmišljanja ter stimulacija kreativnega razmišljanja sta prav tako prejeli visoke ocene (povprečja med 3,83 in 4,00). Standardni odkloni se gibljejo med 0,90 in 1,22, kar kaže na razmeroma zmerno razpršenost mnenj med študenti. Najmanjše nesoglasje je bilo glede izboljšanja vodstvenih in komunikacijskih veščin, kar kaže na visoko stopnjo soglasja. Rezultati potrjujejo pomembno vlogo timskega dela pri različnih vidikih razvoja talentov v študijskem okolju.

Tabela 4.9 prikazuje ocene študentov glede zaznanih negativnih dejavnikov, ki vplivajo na timsko delo pri razvoju talentov. Uporabljena je bila lestvica od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Med najpogostejše zaznanimi slabostmi so neenaka porazdelitev delovnih nalog (povprečje 3,92) in nesoglasja v timu (povprečje 3,85). Povprečne ocene kažejo na zmerno do visoko stopnjo strinjanja z navedbami o prisotnosti teh težav v timskem delu.

Tabela 4.8: Mnenja študentov o prispevku timskega dela k razvoju talentov

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Razvijanje občutka za empatijo v delovnem okolju	3 4,62 %	3 4,62 %	18 27,69 %	19 29,23 %	22 33,85 %	3,83	1,10
Jasno sprejemanje odločitev	3 4,62 %	2 3,08 %	9 13,85 %	23 35,38 %	28 43,08 %	4,09	1,06
Kakovostno mreženje	4 6,15 %	2 3,08 %	15 23,08 %	22 33,85 %	22 33,85 %	3,86	1,12
Razvijanje strateškega razmišljanja	3 4,62 %	2 3,08 %	13 20,00 %	21 32,31 %	26 40,00 %	4,00	1,08
Razvoj kritičnega mišljenja	4 6,15 %	1 1,54 %	13 20,00 %	21 32,31 %	26 40,00 %	3,98	1,11
Izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin	1 1,54 %	1 1,54 %	11 16,92 %	21 32,31 %	31 47,69 %	4,23	0,90
Gradnja samozavesti	2 3,08 %	9 13,85 %	12 18,46 %	12 18,46 %	30 46,15 %	3,91	1,22
Stimulacija kreativnega in inovativnega razmišljanja	4 6,15 %	4 6,15	11 16,92 %	17 26,15 %	29 44,62 %	3,97	1,20

Drugi pomembni negativni dejavniki so nepopolna organizacija (3,72), pomanjkanje individualne svobode (3,51) in nedosledna povratna informacija (3,43). Manj izražene so bile zaznave odsotnosti podpore in nenadzorovane konkurence, ki sta dosegli povprečni oceni 3,32. Standardni odkloni so se gibali med 1,05 in 1,20, kar kaže na zmerno razpršenost mnenj med anketiranci. Rezultati kažejo, da študenti prepoznavajo več različnih slabosti v timskem delu, ki lahko vplivajo na razvoj talentov.

Za oceno učinkovitosti različnih pristopov pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih je uporabljena naslednja lestvica: 1 – zelo neučinkovito, 2 – neučinkovito, 3 – niti neučinkovito niti učinkovito, 4 – učinkovito in 5 – zelo učinkovito.

Tabela 4.9: Analiza zaznanih negativnih dejavnikov v timskem delu glede na ocene udeležencev

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Nesoglasja v timu	1 1,54 %	6 9,23 %	17 26,15 %	19 29,23 %	22 33,85 %	3,85	1,05
Neustrezna delovna klima	2 3,08 %	13 20,00 %	20 30,77 %	12 18,46 %	18 27,69 %	3,48	1,19
Neenaka porazdelitev delovnih nalog	2 3,08 %	6 9,23 %	11 16,92 %	22 33,85 %	24 36,92 %	3,92	1,09
Odsotnost podpore	5 7,69 %	11 16,92 %	13 20,00 %	19 29,23 %	17 26,15 %	3,32	1,20
Nenadzorovana konkurenca med člani tima	4 6,15 %	12 18,46 %	23 35,38 %	11 16,92 %	15 23,08 %	3,32	1,20
Pomanjkanje individualne svobode	3 4,62 %	8 12,31 %	23 35,38 %	15 23,08 %	16 24,62 %	3,51	1,13
Nedosledna povratna informacija	2 3,08 %	10 15,38 %	24 36,92 %	16 24,62 %	13 20,00 %	3,43	1,07
Nepopolna organizacija	2 3,08 %	10 15,38 %	15 23,08 %	15 23,08 %	23 35,38 %	3,72	1,19

Projektno delo, predvsem mednarodno in interdisciplinarno, je bilo ocenjeno kot učinkovit pristop, saj je skoraj 65 % anketirancev dalo oceni 4 ali 5, povprečna ocena znaša 3,78 z razpršenostjo mnenj (standardni odklon) 1,02. Mentorstvo izstopa kot najbolj učinkovit pristop z najvišjo povprečno oceno 4,05 in nizkim standardnim odklonom 0,86, kar kaže na močan konsenz o njegovi učinkovitosti. Raziskovalne konference so prav tako ocenjene pozitivno z več kot 60 % ocen 4 in 5 ter povprečno oceno 3,78 (SD = 0,99). Športni dogodki so dosegli nekoliko nižje povprečje 3,60 in večjo variabilnost odgovorov (SD = 1,12), kar kaže na mešane odzive glede njihove učinkovitosti.

Seminarji so bili ocenjeni kot zmerno učinkoviti s povprečno oceno 3,49 in razpršenostjo ocen (SD = 1,11), kar nakazuje na različna mnenja. Sodelovanje s podjetji je bilo prepoznano kot zelo učinkovit pristop s povprečno oceno 4,03 in nizkim standardnim odklonom 0,87. Študentske organizacije in klubi so prav tako pokazali solidno učinkovitost s povprečjem 3,72 in nekoliko večjo variabilnostjo ocen (SD = 1,01). Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da mentorstvo in sodelovanje s podjetji predstavljata najbolj cenjena pristopa pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih.

Tabela 4.10: Ocena učinkovitosti pristopov za spodbujanje timskega dela in razvoja talentov pri študentih

	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Std. odkl.
Projektno delo (mednarodno, interdisciplinarno ipd.)	3 4,62 %	2 3,08 %	18 27,69 %	25 38,46 %	17 26,15 %	3,78	1,02
Mentorstvo	0 0,00 %	1 1,54 %	19 29,23 %	21 32,31 %	24 36,92 %	4,05	0,86
Raziskovalne konference	2 3,08 %	2 3,08 %	22 33,85 %	21 32,31 %	18 27,69 %	3,78	0,99
Športni dogodki	3 4,62 %	5 7,69 %	25 38,46 %	14 21,54 %	18 27,69 %	3,60	1,12
Seminarji	2 3,08 %	11 16,92 %	19 29,23 %	19 29,23 %	14 21,54 %	3,49	1,11
Sodelovanje s podjetji	0 0,00 %	4 6,15 %	11 16,92 %	29 44,62 %	21 32,31 %	4,03	0,87
Študentska organizacija in klub	1 1,54 %	6 9,23 %	20 30,77 %	21 32,31 %	17 26,15 %	3,72	1,01

4.3 Kvalitativna analiza prispevkov IEJI

Za dopolnitev kvantitativne analize smo izvedli pregled prispevkov, zbranih v okviru mednarodne raziskovalne iniciative IEJI, ki jo od leta 2022 vodi podjetje OPTIMOD. V treh letih je pobuda zbrala 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij iz celega sveta ter predstavlja pomemben raziskovalni okvir za preučevanje povezav med teorijo in prakso podjetništva. V pregled smo vključili triletno izdaje brošure (2022, 2023 in 2024), nastale v okviru iniciative, ter izvedli vsebinsko analizo tematskih poudarkov, povezanih s timsko dinamiko, vodenjem in razvojem talentov. Vsaka izdaja se osredotoča na specifično fazo podjetniškega razvoja, pri čemer se poudarki postopno premikajo od oblikovanja identitete in osebne rasti k sodelovanju, vodenju ter trajnostno in zavestno usmerjenemu podjetništvu.

IEJI 2022

Prva izdaja pobude iz leta 2022 poudarja pomen osebne odpornosti, učenja iz napak in gradnje učinkovitih timov. Analiza 127 prispevkov udeležencev iz 37 držav kaže, da podjetništvo razumejo kot proces osebne rasti, ki temelji na notranji stabilnosti, prilagodljivosti in sposobnosti sodelovanja. Med udeleženci je bilo 80,3 % moških in 19,7 % žensk, kar odraža globalne trende, kjer ženske predstavljajo približno

petino ustanoviteljic in voditeljic podjetij. Geografsko so prevladovali udeleženci iz Slovenije (33,9 %) in Združenih držav Amerike (15,0 %), sledili pa so predstavniki iz Združenega kraljestva, Avstrije, Nemčije, Švice in Avstralije. Poudarjen je bil pomen zaupanja, dopolnjevanja znanj in prehoda od individualnega k skupnemu delovanju, saj trajnostna uspešnost izhaja iz povezanosti osebnega razvoja in timske učinkovitosti (Kremsar, 2022).

IEJI 2023

Druga izdaja pobude iz leta 2023 poudarja vlogo ljudi, voditeljstva, mreženja in usmerjenosti k kupcu. Glavni poudarek raziskave je bil na prehodu iz individualnega podjetništva k sodelovalnim oblikam dela, kjer uspeh temelji na sposobnosti vodij, da gradijo zaupanje, sodelovanje in skupno odgovornost. V raziskavi je sodelovalo 179 udeležencev iz 69 držav, od tega 78,8 % moških in 21,2 % žensk, kar kaže rahel porast ženskih udeleženk glede na leto 2022. Največ udeležencev je prihajalo iz Združenih držav Amerike (18,4 %), Združenega kraljestva (12,3 %) in Slovenije (10,1 %). Analiza prispevkov je razkrila pet ključnih tem: pomen zanesljivega tima, odpornost in potrpežljivost, odločnost in hitro izvedbo, gradnjo mrež ter močno usmerjenost k razumevanju kupcev. Skupni imenovalec vseh ugotovitev je bil človeški dejavnik, kar nakazuje, da dolgoročna rast in inovativnost izhajata iz ljudi, odnosov in sposobnosti povezovanja z okoljem (Kremsar, 2023).

IEJI 2024

Tretja izdaja iz leta 2024 poudarja podjetništvo kot zavesten in družbeno odgovoren proces. V ospredju so čustvena inteligenca, empatija, namen, trajnostno delovanje in uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem. Analiza 149 prispevkov iz 44 držav kaže premik od osredotočenosti na rast podjetja k ustvarjanju dolgoročnega pozitivnega vpliva na zaposlene, skupnost in okolje. V vzorcu je bilo 65,1 % moških in 34,9 % žensk, kar kaže nadaljnje povečanje deleža podjetnic. Največ sodelujočih prihaja iz Združenih arabskih emiratov, Združenih držav Amerike, Slovenije in Združenega kraljestva, kar odraža povezovanje hitro rastočih inovacijskih središč z uveljavljenimi podjetniškimi okolji. Poseben poudarek je bil namenjen zavestnemu voditeljstvu, ki temelji na vrednotah, psihološki varnosti, zaupanju in trajnostni usmerjenosti. Uspešni timi so prepoznani kot ključni nosilci inovacij, odpornosti in družbeno odgovornega razvoja (Kremsar, 2024).

5 Diskusija

Izvajanje timov v študijskem ali poslovnem okolju zahteva številne veščine, med katerimi bi izpostavili komunikacijo, odgovornost in pripravljenost na kompromis. Naloge se porazdelijo med člani tima, kar se razlikuje glede na znane tradicionalne metode dela (Legner, 2020). Timsko delo pa se je z napredkom tehnologije začelo izvajati tudi v hibridni obliki ali v celoti elektronsko (Richard, 2022).

Timsko delo pa ne ponuja samo izzivov za študente, temveč tudi za učitelje, da na podlagi spreminjajočega se delovnega načrta smiselno sestavijo naloge, ki bodo ustrezale delu v timu (Darma et al., 2021). Študente je treba pripraviti na številna prizadevanja, ki jih bodo spremljala v delovnem okolju, v katerem vodilni skušajo iskati talente in jih tudi učinkovito voditi (Vatousios in Happonen, 2021).

Pri RV1 nas je zanimalo, kako pogosto študentje sodelujejo v timu v času študija. Odgovore smo pridobili z vprašanjem: »Kako pogosta je timska dinamika v procesu vašega študija?«, pri katerem so anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice podali svoje mnenje. Iz analize podatkov ugotavljamo naslednje: največ anketirancev je označilo 3 in 4, kar kaže, da se timska dinamika giblje med občasno in pogosto. Standardni odklon, ki znaša 0,80, nam pove, da odgovori niso popolnoma enotni, ampak tudi ne pretirano razpršeni.

Anketiranci v povprečju namenijo 5,2 ure timskega delu v procesu izobraževanja. Minimum, ki so mu ga namenili, je bila ena ura in maksimum 50 ur. Največ anketirancev je timskega delu namenilo dve ali tri ure. Eden od anketiranih je podal odgovor 50 ur, ki se nam ne zdi relevanten glede na preostale odgovore. Če gledamo laično, zaposleni na dan v povprečju preživi osem ur na delovnem mestu, kar tedensko znaša približno 40 ur.

Število ur, namenjenih timskega delu, se lahko razlikuje glede na tedenski čas, ki ga ima posameznik na voljo za sodelovanje pri seminarski nalogi, raziskavi ali timskem učenju. Predvsem bi bilo smiselno razširiti raziskavo tako, da bi anketirali študente točno določene smeri in letnika na fakulteti, saj bi nam ti odgovori lahko veliko pomenili.

Nekateri študijski programi so bolj usmerjeni v individualno delo, pri čemer se pomen timskega dela pri takih smereh velikokrat izgubi. To so npr. pravo, filozofija in likovna umetnost. Študentje pri tovrstnih študijskih programih timsko delo dojemajo preveč sekundarno, obstaja, vendar ni toliko uporabljeno. Pomembno bi bilo raziskati tudi tovrstne študijske programe ter primerjati večšine med tistimi, za katere je to primarna dejavnost, in tistimi, za katere je sekundarna dejavnost.

Na število porabljenih ur ima velik vpliv tudi organizacija enote študijskega procesa. Izvajalci predmetov se razlikujejo in s tem v zvezi se razlikuje tudi njihov pristop k poučevanju. Organizacija dela na fakultetah velikokrat sloni na pedagoških pristopih, ki jih spodbuja fakulteta, in skladno s tem se izvajajo tudi učni načrti. Timsko delo lahko opredelimo tudi kot metodo razbremenitve pri študentskem delu, saj vsak član prispeva svoj del, kar skrajša čas, potreben za samostojno opravljeno nalogo.

Kompetence za sodelovanje v timu večina anketirancev oceni kot dobre, nekaj manj anketirancev pa pravi, da so odlične ali zadostne. Dva od anketirancev celo menita, da so njihove kompetence nezadostne, kar nakazuje na določene nejasnosti. To lahko razlagamo na več načinov: anketiranci morda niso večši timskega dela, sodelovanje v timu jim predstavlja težave, niso sodelovali s kompetentnimi člani, pojavile so se kakšne težave ali pa preprosto niso imeli možnosti, da bi te kompetence razvili in uresničili.

Pri RV2 nas je zanimalo, kateri dejavniki vplivajo na izbiro članov tima v študijskem okolju. Iz lastnih izkušenj smo predvidevali, da bodo anketiranci najvišji vpliv namenili spolu, kulturnim razlikam in znanju. Anketirani so opredelili, da imajo največji vpliv sposobnosti in osebnostne lastnosti glede na končna povprečja. Oba standardna odklona sta pod 1, kar kaže nizko razpršenost, kjer ni pretiranih odstopanj.

Pri RV3 nas je zanimalo, katere prednosti in slabosti prinaša timsko delo pri razvoju talentov v študijskem okolju. Predvidevanja pri tem vprašanju so bila usmerjena predvsem v prednosti, kot so: kakovostno mreženje, gradnja samozavesti in izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin. Mreženje je vidno predvsem pri internacionalnih sodelovanjih, kjer raziskovalci prihajajo iz različnih okolij in imajo različne poglede na obravnavan problem.

V tem kontekstu je mreženje ključnega pomena, saj raziskovalci v prihodnosti pričakujejo vse več raziskav, ki temeljijo na sodelovanju med različnimi okolji, kar povečuje njihovo vrednost. Brez mreženja ne bomo spoznali toliko ljudi in se bomo srečevali s težavami. Gradnja samozavesti je učinkovit proces, ki se krepi tudi pri sodelovanju v timu, saj moramo tam nastopiti jasno, suvereno in pokazati svoje najboljše plati.

Kot zadnje od treh za nas pomembnih prednosti glede na izkušnje v delovnem in študijskem okolju smo izpostavili izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin, ki se razvijajo v vsakem delovnem procesu, še posebej pri timskem delu, ko smo tesno povezani s člani in imamo skupen cilj. Anketiranci so kot glavne prednosti izpostavili prav izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin ter jasnejše sprejemanje odločitev.

Iz podatkov je razvidno, da je standardni odklon pri jasnem sprejemanju odločitev 1,08, kar kaže na zmerno razpršene podatke, medtem ko pri izboljšanju vodstvenih in komunikacijskih veščin znaša 0,90 in kaže na zmerno nizko razpršenost, pri čemer so anketiranci odgovarjali bližje povprečju 4,2, vendar še vedno ne povsem enotno.

Pri slabostih, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov, smo predvideli, da bodo anketiranci največji poudarek namenili neenaki porazdelitvi delovnih nalog, saj se nam je to kot študentom dogajalo pri izvajanju različnih projektov, seminarskih nalog in na splošno v sodelovanju z drugimi.

Ta slabost je imela največje povprečje, in sicer 3,9, vendar ne moremo zanemariti dejstva, da so se vsa povprečja pri podanih lastnostih gibala med 3,3 in 3,9. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se anketiranci zavedajo vseh slabosti, vendar jih ne izražajo kritično, prav tako nobena od njih ne prevladuje, kar nas je izredno presenetilo.

Pri RV4 nas je zanimalo, kateri so najučinkovitejši pristopi za spodbujanje timskega dela v študijskem okolju. Anketiranci so največjo prednost pri pristopih dodelili mentorstvu in sodelovanju na projektih. V študijskem okolju ima vsak od navedenih pristopov pomembno vlogo pri timskem delu v študijskem okolju.

Sodelovanje s podjetji omogoča povezovanje teoretičnega znanja s praktičnimi izkušnjami, saj se pristopi v podjetjih lahko bistveno razlikujejo od tistih, ki jih pridobimo v izobraževalnih ustanovah. Študij ponuja številna znanja, ki olajšajo prehod iz izobraževalnega okolja v delovno, vendar pogosto ne zagotavlja dovolj praktičnih izkušenj, ki bi pripravile posameznika na delo po »nenapisanih pravilih«.

Mentor nima samo vloge vodenja, temveč ima tudi nalogo pomoči in spodbujanja posameznikov pri doseganju njihovih ciljev, še posebej, če se mentorstvo izvaja v timu, kjer je sodelovanje lahko nekoliko bolj oteženo zaradi različnih dejavnikov, kot so spol, kultura, osebnostne lastnosti in drugo. Vloga mentorja se je z leti precej poglobila v psihologijo in zdaj lahko zasledimo številne poglede mentorstva skozi pozitivno modeliranje in opolnomočenje.

Študentje pomembno prispevajo k prenosu znanja in razvoju znanosti zaradi različnih pogledov na obravnavane teme in zaradi številnih novih spoznanj ter idej. Pri tem jim največkrat pomaga mentor, ki je eden izmed glavnih akterjev pri povečanju produktivnosti na fakulteti. Mentorstvo ni samo oblika pomoči, temveč je z vidika izobraževanja način, kako ustvariti bodoče strokovnjake in jim pri tem ponuditi tudi podporo (Martins in Faciola, 2025).

Rezultati te raziskave so skladni z ugotovitvami mednarodne iniciative IEJI, ki jo vodi podjetje OPTIMOD, s katero potrjujejo podobne vzorce na ravni študentskega in podjetniškega okolja. V IEJI 2022 podjetniki poudarjajo osebno odpornost, učenje iz napak in zaupanje kot temelje učinkovitega timskega dela, kar odraža tudi naša opažanja o pomenu samozavesti, kompetenc in prevzemanja odgovornosti v študentskih timih (RV1, RV3). Izdaja IEJI 2023 izpostavlja vlogo voditeljstva, mreženja in kakovostne timske dinamike, kar je primerljivo z našimi rezultati, kjer študenti kot ključne kriterije pri oblikovanju timov navajajo sposobnosti in osebnostne lastnosti (RV2) ter kot učinkovite pristope prepoznavajo mentorstvo in projektno sodelovanje (RV4). IEJI 2024 pa poudarja čustveno inteligenco, empatijo, psihološko varnost, trajnost in zavestno vodenje, kar dopolnjuje ugotovitve naše raziskave, da timsko delo prispeva k razvoju komunikacijskih, vodstvenih in socialnih veščin ter oblikovanju kulture zaupanja. Skupaj ti viri kažejo, da so kompetence, kot so sodelovanje, odprta komunikacija, prilagodljivost, odgovorno vodenje in jasna razdelitev vlog, ključne tako za uspešno delovanje podjetniških timov kot za učinkovito timsko delo v študijskem okolju, zato je njihova načrtna integracija v študijski proces smiselna in nujna.

Podjetništvo je ena od osrednjih tem, o katerih potekajo razprave z vidika vlade in številnih drugih deležnikov. Akademski svet pogosto deluje kot povezovalac med podjetji, organizacijami in vlado, kar vpliva na razvoj blaginje in uravnava dejavnike rasti (Voldsund in Bragelien, 2022). Podjetja se pogosto razvijajo tudi skozi timsko delo, kar je razvidno iz prakse podjetja Nike.

Raziskovalne konference največkrat organizirajo izobraževalne ustanove, kar omogoča lažje oblikovanje osebne bibliografije s prizadevanjem različnih prispevkov posameznikov. Velikokrat so pri raziskavah potrebni tudi tuji prispevki, kar dosega dodano vrednost. Kot je razvidno, so številni prispevki na raziskovalnih konferencah nastali v sodelovanju dveh do štirih avtorjev, kar nakazuje na pomembnost timskega dela tudi pri raziskovanju. Podoben trend velja tudi pri različnih seminarjih.

Šport je znana pojavna oblika timskega dela, saj ima vsak član tima pomembno vlogo, ki nosi svoje naloge in posledično tudi odgovornosti. Trenerja pri športu tako lahko ocenimo kot vodjo članov tima, ki je odgovoren za delegiranje nalog. Da je pomen vodje zelo odmeven, lahko zasledimo pri ekipnih športih; ko pride do menjave trenerja, lahko klub napreduje (Paris Saint-Germain in Liverpool FC) ali nazaduje (Barcelona in Juventus FC).

Študentska organizacija in klubi so timske strukture, ki lahko uspešno pripomorejo k delovanju izobraževalnih ustanov. Še posebej pomembne so tiste iniciative, katerih delovanje je posvečeno napredku študentov na njihovi študijski poti. Verjamemo, da »več glav več ve« in da vsak posameznik razume snov nekoliko drugače, zato je učenje drug od drugega odlična metoda, saj lahko posamezniki tudi zahtevnejše vsebine hitreje razumejo skozi drugačno in bolj primerno laično interpretacijo.

6 Zaključek

Timsko delo predstavlja pomemben temelj tako v študijskem kot tudi delovnem okolju. Zaradi dopolnjevanja znanj, izkušenj in perspektiv posameznikov je sodelovanje v timih postalo nepogrešljiv del napredka in iskanja inovativnih rešitev. Pregovor »več glav več ve« se pri tem pogosto izkaže kot izjemno relativen, saj se v praksi odraža v skupinskem iskanju optimalnih rezultatov. Timi temeljijo na skupnih ciljih, k uresničitvi katerih mora vsak posameznik prispevati svoj delež – v obliki znanja, veščin, kompetenc, izkušenj ali podpore.

Nekateri posamezniki zaradi svojih specifičnih lastnosti in sposobnosti izstopajo iz povprečja. Te posameznike pogosto označujejo kot talente. Talentirani posamezniki se še posebej lahko razvijajo v okolju, ki njihov potencial spodbuja. Na primer, profesor, ki prepozna naprednega študenta, ga lahko vključi v dodatne dejavnosti, kot so projekti, pisanje strokovnih člankov ali sodelovanje na delavnicah, s čimer prispeva k njegovemu nadaljnjemu razvoju.

V okviru izvedene raziskave smo ugotovili, da je timska dinamika prisotna v študijskem okolju. Anketiranci, v tem primeru študentje, so ocenili, da v povprečju tedensko namenijo 5,2 ure timskega delu. Največ jih je navedlo, da na teden sodelovanju v timu namenijo dve do tri ure, kar potrjuje tudi naše dosedanje izkušnje. Pri tem je pomembno poudariti, da se število ur lahko bistveno razlikuje glede na študijski program.

Anketiranci so kot najpomembnejše dejavnike pri izbiri članov timov v študijskem okolju izpostavili sposobnost in osebnostne lastnosti, kar je bilo v nasprotju z našimi predhodnimi pričakovanji. Na podlagi lastnih izkušenj smo namreč sklepali, da bodo imeli večji vpliv dejavniki, kot so spol, kulturne razlike in pridobljeno znanje. Ugotovitve kažejo na zrel in pragmatičen pristop študentov, ki dajejo prednosti funkcionalnosti in uspešnemu sodelovanju v timu.

Kot prednosti timskega dela pri razvoju talentov so anketiranci izpostavili predvsem izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih večin ter jasno sprejemanje odločitev. Kot največjo slabost pa so navedli neenako porazdelitev delovnih nalog, pri čemer velja poudariti, da so vse zaznane slabosti ocenjene z vrednostmi med 3,3 in 3,9, kar nakazuje na prisotnost izzivov, ki pa jih študenti ne doživljajo kot kritične.

Kot najbolj učinkovite pristope za spodbujanje timskega dela za razvoj talentov pri študentih so anketiranci izpostavili mentorstvo in sodelovanje s podjetji. V sodobni praksi je mentorstvo postalo predmet številnih raziskav, še posebej na področju pozitivnega modeliranja in opolnomočenja študentov, kjer mentorji ne igrajo le vloge vodij, temveč tudi svetovalcev in spodbujevalcev individualnega razvoja.

Ugotovitve naše raziskave so skladne tudi z vpogledi mednarodne iniciative IEJI, ki na podlagi 455 prispevkov podjetnikov, mentorjev in vodij med letoma 2022 in 2024 poudarja pomen osebne odpornosti, učenja iz napak, zaupanja, zavzetega voditeljstva, mentorstva, mreženja, čustvene inteligence ter psihološke varnosti pri

razvoju uspešnih timov. Podobno kot IEJI tudi rezultati med študenti kažejo, da so za učinkovito timsko delo in razvoj talentov ključni jasno poslanstvo, premišljena razdelitev vlog, odgovorno vodenje, odprta komunikacija, sodelovanje s prakso in kultura zaupanja. To potrjuje, da se kompetence, ki jih študenti razvijajo skozi timsko delo v študijskem okolju, ujemajo z zahtevami sodobnega podjetniškega in organizacijskega okolja ter upravičujejo njihovo sistematično vključevanje v študijske programe.

Na podlagi izvedene raziskave predlagamo večjo vključenost timskega dela v študijske procese, saj to študentom omogoča lažje vključevanje v prihodnje delovno okolje. Poleg tega priporočamo razširitev mentorskih programov, preko katerih bodo tako študenti kot mentorji pridobivali dragocene praktične izkušnje. Prav tako bi bilo smiselno organizirati večje število projektov, v katere bi bili vključeni tudi zunanji partnerji iz lokalnega ali širšega okolja, po možnosti ob podpori države.

Z vidika raziskovalne strukture bi bilo smiselno oblikovati poglobljen anketni vprašalnik, ki bi zajemal vse fakultete in študijske programe. Takšen pristop bi omogočil celovitejši vpogled v tematiko. Priporočamo, da se raziskava izvaja letno, vsaj pet zaporednih let, s čimer bi pridobili konkretne podatke, ki bi omogočali bolj zanesljive analize ter večjo moč sklepanja.

Literatura

- Almaamari, Q. A. in Salial, M. M. (2022). Influence of Job Satisfaction, Effective Teamwork and Social Media on Employee's Performance in Bahraini Telecommunication Sector. *Specialis Ugdymas*, 1(43), 2063–2070. <http://sumc.lt/index.php/se/article/view/230>
- Asencio, R., Mesmer-Magnus, J., DeChurch, L. in Contractor, N. (2023). Boundary Transitions in Dynamic Teamwork. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0471>
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A. in Azar, A. (2020). The Impact of Teamwork on an Organization's Performance: A Cooperative Game's Approach. *Mathematics*, 8(10), 1–14. Mdpi. <https://doi.org/10.3390/math8101804>
- Bansal, G., Nushi, B., Kamar, E., Horvitz, E. in Weld, D. S. (2021). Is the Most Accurate AI the Best Teammate? Optimizing AI for Teamwork. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 35(13), 11405–11414. <https://doi.org/10.1609/aaai.v35i13.17359>
- Bravo, R., Catalán, S. in Pina, J. M. (2019). Analysing teamwork in higher education: an empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness. *Studies in Higher Education*, 44(7), 1153–1165. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1420049>
- Brouwer, J., de Matos Fernandes, C. A., Steglich, C. E. G., Jansen, E. P. W. A., Hofman, W. H. A. in Flache, A. (2022). The development of peer networks and academic performance in learning communities in higher education. *Learning and Instruction*, 80, 101603. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101603>

- Burton, R., Kellett, U., Mansah, M. in Sriram, D. (2024). A systematic review of online team based learning approaches in health professional education: Nurse Education Today. *Nurse Education Today*, 138, N.PAG–N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106156>
- Cui, H., Zeng, A., Fan, Y. in Di, Z. (2021). Quantifying the impact of a teamwork publication. *Journal of Informetrics*, 15(4), 101217. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2021.101217>
- Darma, D. in Notosudjono, D. (2021). Strengthening Teamwork, Visionary Leadership and Self Effication in Efforts to Improve Teachers Creativity. *PSYCHOLOGY and EDUCATION*, 58(4). <https://repository.unpak.ac.id/tukangna/repo/file/files-20210920150636.pdf>
- de Matos Fernandes, C. A., Hoffman, M. in Brouwer, J. (2024). Antecedents of student team formation in higher education. *Learning and Instruction*, 92, 101931. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.101931>
- de Prada Creo, E., Mareque, M. in Portela-Pino, I. (2020). The acquisition of teamwork skills in university students through extra-curricular activities. *Education + Training*, 63(2), 165–181. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0185>
- Doukanari, E., Ktoridou, D., Efthymiou, L. in Epaminonda, E. (2021). The Quest for Sustainable Teaching Praxis: Opportunities and Challenges of Multidisciplinary and Multicultural Teamwork. *Sustainability*, 13(13), 7210. <https://doi.org/10.3390/su13137210>
- Fahn, M. in Hakenes, H. (2019). Teamwork as a Self-Disciplining Device. *American Economic Journal: Microeconomics*, 11(4), 1–32. <https://doi.org/10.1257/mic.20160217>
- Gao, J., Huang, C., Su, J. in Xie, Q. (2019). Examining the Factors Behind the Success and Sustainability of China's Creative Research Group: An Extension of the Teamwork Quality Model. *Sustainability*, 11(4), 1195. <https://doi.org/10.3390/su11041195>
- Gordon, J. (2021). *Moč pozitivnega tima: preizkušena načela in prakse, ki ustvarjajo izjemne time*. Škofja Loka: Mihalič in partner
- Kerrissey, M. J., Satterstrom, P. in Edmondson, A. C. (2020). Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 62–86. <https://doi.org/10.1177/2041386620912833>
- Khoa, B. T. in Huynh, T. T. (2024). Knowledge-intensive teamwork development through social media adoption after the COVID-19 pandemic in higher education institutions. *Heliyon*, 10(4), e26210. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26210>
- Krasznay in Hamornik. (2019). Human Factors Approach to Cybersecurity Teamwork – The Military Perspective. *Advances in Military Technology*, 14(2). <https://doi.org/10.3849/aimt.01296>
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 3 (2024): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Empowering the Future of Entrepreneurship. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: <https://optimod.net/blog/yearly-brochures/brochure-vol-3-2024-improving-entrepreneurial-journey-initiative>
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 2 (2023): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Elevating Entrepreneurial Potential. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: https://optimod.net/storage/documents/pdf/OPTIMOD_brochure_vol2_improving_entrepreneurial_journey.pdf
- KREMSAR, Sara. Brochure – Vol. 1 (2022): Improving Entrepreneurial Journey Initiative – Embarking on the Entrepreneurial Journey. OPTIMOD – Brochure. Dostopno na: https://optimod.net/storage/documents/pdf/OPTIMOD_brochure_improving_entrepreneurial_journey.pdf
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.22130>
- Lehner, J. A. (2020). Teamwork, Emotional Intelligence, and the Skills Organizations Need Now. *Advances in Library Administration and Organization*, 41, 143–156. <https://doi.org/10.1108/s0732-067120200000041008>
- Levitt, S. R. (2016). Cultural Dialectics in International Teamwork Dynamics. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 232948841662909. <https://doi.org/10.1177/2329488416629094>

- Li, C. in Liu, H. (2021). Analysis of an Extensible Teaching Mode for Cultivating College Students into Innovative Talents. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 16(10), 212. <https://doi.org/10.3991/ijet.v16i10.22751>
- Maquieira, J. M., Bruque, S. in Uhrin, Á. (2019). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), 34–51. <https://doi.org/10.1108/er-11-2017-0271>
- Martin, G., Khajuria, A., Arora, S., King, D., Ashrafian, H. in Darzi, A. (2019). The impact of mobile technology on teamwork and communication in hospitals: a systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 26(4), 339–355. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocy175>
- Martins, T. in Faciola, A. (2025). Shaping future professionals: The role of mentoring in graduate education and career development. *Journal of Dairy Science*, 108(4), 3014–3018. <https://doi.org/10.3168/jds.2024-26178>
- Mayo, A. T. (2020). Teamwork in a pandemic: insights from management research. *BMJ Leader*, 4(2), leader-2020-000246. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000246>
- McEwan, D. in Beauchamp, M. R. (2018). Teamwork Training in Sport: A Pilot Intervention Study. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(2), 220–236. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1518277>
- Pavlenko, M. in Pavlenko, L. (2021). Formation of communication and teamwork skills of future IT-specialists using project technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1840(1), 012031. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012031>
- Planas-Lladó, A., Feliu, L., Arbat, G., Pujol, J., Suñol, J. J., Castro, F. in Martí, C. (2020). An analysis of teamwork based on self and peer evaluation in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1763254>
- Plotnikova, N. F. in Strukov, E. N. (2019). Integration of Teamwork and Critical Thinking Skills in the Process of Teaching Students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(1), 1–10. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1211716>
- Ramadanov, N. (2020). Teamwork in a Surgical Department. In *www.intechopen.com*. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/chapters/73280>
- Schartel Dunn, S., Dawson, M. in Block, B. (2020). Teaching teamwork in the business school. *Journal of Education for Business*, 96(6), 1–6. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1840322>
- Smith, J. L. (2019). TEAMWORK. *Scholarly Journal*, 58 (6), 10.
- Strode, D., Dingsoyr, T. in Lindsjorn, Y. (2022). A Teamwork Effectiveness Model for Agile Software Development. *Empirical Software Engineering*, 27(2). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Summerfield, R. (2022). Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm. *Strategic HR Review*, 21(1), 34–40. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2021-0060>
- Tannenbaum, S., Castillo, G. F. in Salas, E. (2023). How to overcome the nine most common teamwork barriers. *Organizational Dynamics*, 52(4), 101006. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101006>
- Tullo, F. J. (2019, January 1). *Chapter 2 - Teamwork and Organizational Factors* (B. G. Kanki, J. Anca, & T. R. Chidester, Eds.). ScienceDirect; Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128129951000026>
- Vatousios, A. in Happonen, A. (2021). Renewed talent management: more productive development teams with digitalization supported HR tools. *International Journal of Engineering & Technology*, 10 (2), 170-180.
- Voldsund, K. H. in Bragelien, J. J. (2022). Student peer mentoring in an entrepreneurship course. *Procedia Computer Science*, 196, 856–863. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.085>
- Wildman, J. L., Nguyen, D. M., Duong, N. S. in Warren, C. (2021). Student Teamwork During COVID-19: Challenges, Changes, and Consequences. *Small Group Research*, 52(2), 104649642098518. <https://doi.org/10.1177/1046496420985185>

O avtorjih

Aila Civič je magistrica organizacije kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Doktorski študij s področja kadrovskih in izobraževalnih sistemov nadaljuje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je avtorica več znanstvenih prispevkov, predstavljenih na mednarodnih znanstvenih konferencah, in recenziranega znanstvenega članka. Njeno raziskovalno zanimanje je usmerjeno predvsem v področja kadrovskega managementa in timskega dela. *Aila Civič holds a master's degree in Organization of Human Resources and Educational Systems. She continues her doctoral studies in the field of human resources and educational systems at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. She is the author of several scientific papers presented at international scientific conferences, as well as a peer-reviewed scientific article. Her research interest is mainly focused on the areas of human resources management and teamwork.*

Sara Kremsar, mag. inž., je ustanoviteljica podjetja Optimod, ki pomaga hitro rastočim organizacijam pri izgradnji jasnosti, strukture in usklajenosti pri njihovem razvoju. Ima magisterij iz inženirstva poslovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede, kjer se je osredotočila na organizacijske strukture, poslovne procese in optimizacijo sistemov. Od leta 2016 sodeluje s podjetji iz različnih sektorjev, da bi izboljšala učinkovitost, okrepila vodenje in podprla trajnostno rast z dobro zasnovanimi procesi in strateško usklajenostjo. Leta 2017 je ustanovila Optimod, da bi povežala raziskave, izobraževanje in podjetništvo v resničnem svetu. Podjetje deluje na dveh glavnih stebrih: razvoj skupnosti in ekosistemov ter strokovne storitve in sodelovanje. Z iniciativami, kot sta Pobuda za izboljšanje podjetniške poti (IEJI) in Umik ustanoviteljev izven omrežja (Founders' Off-the-Grid Retreat), Optimod spodbuja izmenjavo praktičnih izkušenj in akademskih spoznanj. Delo Sare Kremsar povezuje teorijo in prakso v organizacijski znanosti in podjetništvu. Njena vizija je ustvariti odporne, na človeka osredotočene ekosisteme, kjer sodelovanje, učenje in inovacije pomagajo posameznikom in organizacijam doseči svoj polni potencial. *Sara Kremsar, M.Sc., is the founder of Optimod, a company that helps fast-growing organizations build clarity, structure, and alignment in their development. She holds a master's degree in business systems engineering from the Faculty of Organizational Sciences, where she focused on organizational structures, business processes, and system optimization. Since 2016, she has collaborated with companies across various sectors to improve efficiency, strengthen leadership, and support sustainable growth through well-designed processes and strategic alignment. In 2017, she founded Optimod to connect research, education, and real-world entrepreneurship. The company operates on two main pillars: community and ecosystem development, and professional services and collaboration. Through initiatives such as the Improving Entrepreneurial Journey Initiative (IEJI) and the Founders' Off-the-Grid Retreat, Optimod promotes the exchange of practical experience and academic insight. Sara Kremsar's work bridges theory and practice in organizational science and entrepreneurship. Her vision is to create resilient, human-centered ecosystems where collaboration, learning, and innovation help individuals and organizations reach their full potential.*

Miha Marič je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vodenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah in znanstvenih monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management, and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization, and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*

Priloga 1: Anketni vprašalnik

1. Katerega spola ste?

- ☐ Moški
☐ Ženski
☐ Drugo

2. Koliko ste stari? (Napišite število v letih.)

_____ let

3. V kateri izmed naštetih držav študirate?

- ☐ Slovenija
☐ Srbija

4. Kako pogosta je timska dinamika v procesu vašega študija? (Ne obstaja, Redko obstaja, Občasna, Pogosta, Vedno obstaja)

1 – Nikoli	2 – Redko	3 – Občasno	4 – Pogosto	5 – Vedno
------------	-----------	-------------	-------------	-----------

5. Koliko časa tedensko namenite timskemu delu v procesu vašega izobraževanja?

_____ ur

6. Kako ocenjujete svoje kompetence za timsko delo?

1 – Zelo nezadostne	2 – Nezadostne	3 – Srednje	4 – Dobre	5 – Odlične
---------------------	----------------	-------------	-----------	-------------

7. Ocenite, kako spodaj naštetih dejavniki vplivajo na izbiro članov tima.

	1 – Zelo nizka stopnja vpliva	2 – Nizka stopnja vpliva	3 – Srednja stopnja vpliva	4 – Visoka stopnja vpliva	5 – Zelo visoka stopnja vpliva
Spol					
Znanje					
Osebnostne lastnosti					
Kulturne razlike					
Skupni interesi					
Spretnosti					
Sposobnosti					

8. Izrazite svoje mnenje glede prednosti, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Razvijanje občutka za empatijo v delovnem okolju					
Jasno sprejemanje odločitev					
Kakovostno mreženje					
Razvijanje strateškega mišljenja					
Razvoj kritičnega mišljenja					
Izboljšanje vodstvenih in komunikacijskih veščin					
Gradnja samozavesti					
Stimulacija kreativnega in inovativnega razmišljanja					

9. Izrazite svoje mnenje glede slabosti, ki jih timsko delo prinaša pri razvoju talentov.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Nesoglasja v timu					
Neustrezna delovna kultura					
Neenaka porazdelitev delovnih nalog					
Odsotnost podpore					
Nenadzorovana konkurenca med člani tima					
Pomanjkanje individualne svobode					
Nedоследna povratna informacija					
Nepopolna organizacija					

10. Ocenite učinkovitost naslednjih pristopov pri spodbujanju timskega dela za razvoj talentov pri študentih.

	1 – Zelo neučinkovito	2 – Neučinkovito	3 – Niti neučinkovito niti učinkovito	4 – Učinkovito	5 – Zelo učinkovito
Projektno delo (mednarodno, interdisciplinarno ipd.)					
Mentorstvo					
Raziskovalne konference					
Športni dogodki					
Seminarji					
Sodelovanje s podjetji					
Študentska organizacija in klub					