



**RUO**

*Revija za  
univerzalno  
odličnost*

**Journal of Universal Excellence**

---

Letnik 10, številka 2, junij 2021

Volume 10, Issue 2, June 2021



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

**ISSN 2232-5204**

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR IN CHIEF**

**BORIS BUKOVEC**

**UREDNIŠKI ODBOR /  
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija  
Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska  
Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA  
Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka  
Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija  
Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija  
Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija  
Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška  
Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija  
Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

**Naslov uredništva / Editorial address:**

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



**84**

**CHALLENGES OF IMMEDIATE TRANSITION TO E-LEARNING**

*Monja Pust, Annmarie Gorenc Zoran*

**108**

**VLOGA SVETOVANJA IN SVETOVALCEV NA PODROČJU MENEDŽMENTA PRI UVAJANJU ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB**

*Idriz Selimović, Mirko Markič*

**123**

**DOSEGANJE USPEHOV Z NADARJENOSTJO ZAPOSLENIH**

*Katja Krese, Saška Đurić*

**136**

**RAZVOJ VPRAŠALNIKA O DELOVNI ZAVZETOSTI IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH**

*Marija Paladin*

**155**

**MODEL EFQM IN AGILNOST ORGANIZACIJ**

*Patricija Kastelec*

**180**

**PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA NA DALJAVO**

*Tjaša Gračner*

## Challenges of Immediate Transition to e-Learning

Monja Pust\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenia  
monja.pust@fos-unm.si

Annmarie Gorenc Zoran

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenia  
a.zoran@fos-unm.si

### Abstract:

**Research Question (RQ):** What challenges did students recognize in the sudden transition to e-learning due to the outbreak of COVID-19? Which suggestions facilitated in the improvement of implementing e-learning and to what extent did the students think that following their recommendations contributed to better e-learning?

**Purpose:** With the research, we wanted to determine what challenges students at higher vocational schools perceived during the e-learning process. Due to the sudden appearance of COVID-19, the educational approach swiftly changed, and both teachers and students were faced with many challenges.

**Method:** Content analysis was used on domestic and international research studies. The literature was reviewed and analyzed using keywords. For the empirical research, we collected data by surveying students from the southeastern part of Slovenia in seven different short cycle higher education programs. The questionnaire was designed based on self-evaluation reports and previously analyzed professional literature dealing with this area.

**Results:** Results are depicted based on the challenges that students faced in the sudden onset of e-learning due to the pandemic. By following recommendations provided by students, teachers were able to improve their e-learning approach, in which everyone was involved, and thus facilitated the learning process.

**Organization:** The results of the research enable schools to implement the identified challenges that students perceived during the educational process to improve e-learning. The research findings portray a possible answer on what needs to be improved in e-learning and how to adapt approaches in a way that is tailored to the student.

**Society:** Recognizing students' e-learning challenges is the foundation for improving the entire e-learning process, which contributes to better achievement of educational goals and greater contribution of knowledge to society.

**Originality:** Several studies on e-learning have already been conducted, but we have not found any that address the challenges posed by short cycle higher education students in the face of the immediate and unexpected introduction of e-learning due to the global health situation.

**Limitations/Future Research:** We have limited ourselves to research that has already been conducted in this area. The resulting questionnaire was created as a pilot survey on a larger sample to determine reliability and to obtain a starting point for implementing improvements in practice and the possibility of further testing on an even larger number of students. The research also offers a starting point for the preparation of a questionnaire intended for higher education teachers who already have conducted e-learning.

**Keywords:** e-learning, challenges, students, survey questionnaire, online learning, higher education, short cycle programs.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 19. januar 2021; revidirano: 19. januar 2021; sprejeto: 25. januar 2021. /

Received: 19th January 2021; revised: 19th January 2021; accepted: 25th January 2021.

## 1 Introduction

Research on e-learning began about three decades ago (Downes, 2005, p. 1), namely because the tools were existent and there was a need in society from non-traditional students, geographical distance, the possibility of including a greater number of students, and opportunity to enrol to lucrative study programs from around the world. In the last decade, however, we have witnessed an increase in e-learning research. The theoretical framework of the phenomenon is also addressed by research which highlights three main dimensions: users, technology, and e-learning services (Aparicio et al., 2016, p. 301).

Educational approaches in this segment have changed and adapted to a fast-growing and developing society. It followed the changes in the global market not only in content but also in how to deliver knowledge. The generation of young people who wanted to use different forms of education also has changed (Downes, 2005, p. 3). Various educational levels started including e-learning, especially in tertiary education. They became accustomed to the changes prudently, gradually and thoughtfully, and most often based on research findings.

In the coming years, students will need new knowledge based on societal needs and also on the basis of the new tools we have, which gives rise to the introduction of new forms of study. All stakeholders in the educational process must be prepared for changes, and the legal basis must be provided. The present research, however, is based on different foundations. Due to the global health crisis caused by the COVID-19, educational institutions, including tertiary education, regardless of how their programs are accredited (i.e., face-to-face, blended learning or distance education), immediately had to find and provide students with an approach that limits physical contact. There was no time to introduce and prepare for a fully integrated e-learning approach. Administrators, teachers and students faced a unique situation. However, students were the ones that need to learn and acquire the objectives, competences, skills that are required of them. The purpose of this research is, therefore, to identify the challenges faced by students. The situation is not improving yet, and e-learning will be integrated into tertiary education in a different way than it has been in the past. As such, a survey was developed and conducted among students to determine advantages, disadvantages, and opportunities. The results would provide insight so that appropriate changes can be made for future academic years. Suma and Kirschner (2020, p. 1) emphasized that with the advent of COVID-19, two important things should not be forgotten when using tools for teaching and that is: (1) the content of what is said and (2) the principles of teaching that effectively convey content.

The research offers answers in terms of challenges students have identified during the sudden transition to e-learning during the outbreak of COVID-19 and which recommendations students provided to improve e-learning.

## 2 Theoretical framework

E-learning and the concepts related to it are understood very differently in the literature, which is also pointed out by Bregar, Zagmajster, and Radovan (2019, p. 11). The term e-learning in this paper defines both distance learning and blended learning, except where the literature used in the paper explicitly mentions one of the named methods.

Cidral et al. (2018, pp. 275, 277) treat e-learning as a process in the learning ecosystem. To understand the benefits of e-learning, it is, of course, necessary to determine e-learning user satisfaction. In doing so, the authors developed a model that has been validated among Brazilian students at universities. The findings showed that e-learning changes its foundation between the teacher and student and allows for many new interactions and that the attitude of students and teachers towards e-learning also played a strong role (p. 278).

Studies that identified the advantages or disadvantages of e-learning from different perspectives were all based on the same foundation, namely that students and teachers opted for this type of approach voluntarily. The system was well-established, the advantages and disadvantages were mostly known to all participants, and the participants were informed about the skills needed for such training. However, as far as the authors of this article are informed there have been few studies (Al-Okaily, 2020, p. 1; Azlan et al, 2020, p. 10; Hasan et al., 2020, p. 1; Oyediran et al, 2020, p. 1; Sukendro et al, 2020, p. 1) to explore the benefits and challenges of e-learning / distance learning at a time marked by a sudden transition due to the pandemic (i.e., COVID-19). A time when it was not possible to meet face-to-face, it was not voluntary and e-learning / distance learning approaches were largely unknown by administrators, teachers, students, and local communities. Suddenly, teachers had to change their teaching approaches from the traditional brick-and-mortar classroom to an online classroom. There was no time to prepare, the circumstances were new and unknown to everyone, and the results, suggestions and challenges that are highlighted in this study are even more relevant.

Research identifies several challenges in e-learning in a variety of settings. What they all have in common is that they also offer solutions or presented advantages as a counterweight for the discovered challenges. A study that already addressed this issue at the time of the pandemic (Azlan et al., 2020, p. 10) found that when implementing learning and teaching based on e-learning platforms, 60% of students felt that pre-recorded lectures and tutorials and short questions were helpful. Students had to adapt to a new way of learning, teaching. They were challenged by disorders - technical problems, lack of commitment, mental stress. Technical disruptions - poor infrastructure has also led to inefficient inclusion of e-learning in tertiary education (Oyediran et al., 2020, p. 1), and the study recognizes as advantages: broad coverage, cost-effectiveness, uniformity, fast teaching process and learning, rapid economic development through e-commerce. The use of e-learning platforms is also an effective way for the economy to reduce costs, train employees, improve organizational knowledge, update employee skills, and maintain competitiveness in organizations as well (Surber, 2017, p. 156).

Efficiency as one of the advantages of e-learning has been discussed by many researchers (Chalwell, 2020, p. 115; Khalid, 2020, p. 184; Darrow\_Magras, 2015, p. 209–212; Baker, 2018, p. 102; Robbie, 2020, p. 2). The same question is even more at the forefront at a time when this form of learning is the only one offered and possible. Hayashi et al. (2020, p. 139) found that mastering information communication tools (ICT) tools affects users' satisfactions of e-learning and continues to be an important variable. Furthermore, it also can influence user's further decision on continuing using ICT tools. The authors further provided an assessment of a relatively important element, which is establishing a synchronous environment; it is about promoting two-way communication where learning and teaching happen at the same time. However, for users to choose to continue their education using e-learning, they are largely not affected by the elements listed above, but by the gap between expectations and experiences. The smaller the gap, the greater the desire to continue with e-learning. (p. 148)

The quality of the system and the quality of the information influence the use of e-learning and user satisfaction (Freeze et al., 2019, p. 173). Freeze et al.'s study revealed that user satisfaction had a stronger impact on the e-learning system compared to using the system. Student satisfaction was higher in the case of providing up-to-date information. Students also highlighted the need for more hardware and software as well as network problems. They also highlighted the time response as a system problem. The study compared different models of determining student satisfaction and found that satisfaction is certainly influenced by students' skills of using ICT tools (p. 179). With the development of ICT, e-learning at the tertiary level has become even more widespread in recent years. Both society and technology are constantly evolving, and consequently, e-learning is adapting to this development and constant changes; the use of new technologies and methodologies seeks to improve the quality, usability, effectiveness, and efficiency of education (Coccoli et al., 2020, p. 329). However, the use of the digital environment in e-learning does not mean improving the learning process, the key emphasis is on how teachers will design the curriculum in e-learning (Gorse et al., 2019, p. 48). In addition to the way the curriculum is designed, it is necessary to be aware that e-learning is sometimes the only possible form of education that increases the share of those involved in tertiary education (Chege, 2019, p. 4), as not all students can study. With greater involvement, it contributes to the expansion of study opportunities to students and, consequently, to modernizing the education system, which has been highlighted during the COVID-19 pandemic (Manu, 2020, p. 138).

Because many users stop learning online, Sun et al. (2008, p. 14) examined factors that influence users' satisfaction of online learning. The study developed an integrated model with six dimensions: students, teachers, lectures, technology, design, and environment. The results of the study found that students' computer anxiety, instructors' attitudes towards e-learning, course flexibility, course quality, perceived usability, ease of use, and diversity of assessment are critical factors influencing student satisfaction, where course quality was assessed as the highest factor. In their study, it showed that the advantages of e-learning are flexibility and

positive motivation of instructors. They also listed the results with which they advise institutions on how to implement e-learning for greater student satisfaction. (p. 14)

In researching student and teacher satisfaction in the e-learning process of higher education institutions, Al-Samarraie et al. (2017, 1) mentioned 11 factors. They emphasized that the key factor of persistence in e-learning is satisfaction, which determines future e-learning in higher education institutions, which they refer to as 'satisfaction in continuing e-learning'. They highlighted five main factors of teachers and students: the quality of information, the adequacy of tasks and technology, the quality of the system, value added and usefulness that significantly influence e-learning satisfaction. (p. 1) The success of students in e-learning largely depends on their satisfaction and content quality, including its implementation, as well as on teacher's ability to connect relevant content with student support, while paying attention to interaction and assessment techniques (Markova et al., 2017, p. 6).

Benefits and satisfaction of e-learning are also influenced by other factors. An analysis of students' e-learning experiences through factor analysis (Loh et al., 2016, p. 11) showed that flexibility and better learning outcomes are the most surprising advantages of e-learning and teaching, with flexibility offering the possibility self-directed learning, a leading factor. Regarding negative perceptions, students pointed out the lack of opportunities for learning together, which also affects the creativity of learning itself, and the inability to access e-learning materials. The authors note that the findings are consistent with research findings from the last decade (e.g., Malhotra, 2002), showing that much has not changed. An additional advantage is also reduced costs. Loh et al.'s study also noted that among the disadvantages, there is no mention of reduced interaction between students and teachers. Disadvantages listed included boredom, loss of motivation, isolation, and self-discipline to maintain motivation (Clark, 2000; Mug, 2001). The differences in younger and older students were also presented, younger students emphasized the importance of socializing, meeting new people, face-to-face interactions with teachers. Disadvantages with older students are not seen to such an extent. (Loh et al., 2016)

Research in the study and comparison of e-learning, blended learning and direct learning in lecture halls found that learning and teaching are extremely complex processes, depending on several variables and not only on results, satisfaction, and forms of education (Nortvig et al., 2018, p. 46). Nortvig et al.'s (2018) results showed that there are certain factors that are more visible than others, such as the presence of the teacher and the interaction between students and teachers. In blended learning, the design should be to promote coherence between online and face-to-face learning as well as between students, teachers, and the content itself. (p. 46)

The success of students in e-learning largely depends on their satisfaction and the way the teachers design and implements lessons, as well as on the teacher's ability to link relevant content to student support and pay attention to interaction and assessment techniques (Markova et al. (2017, p. 6). Almarashdeh and Alsmadi (2016, p. 4) also pointed out a key element that



plays an important role for students, namely the applicability and simplicity of ICT technology in e-learning.

Palgrave et al. (2016, p. 17) also identified design, timely and individualized feedback, which is crucial in an online learning environment. They recommended that higher education develop personalized, flexible learning to avoid challenges. One study, however, offers a different view, namely that students perceive the use of ICT technology as the most successful in group work (Lamb et al., 2020, p. 298).

The advantages of e-learning can be considered from three angles, namely from the perspective of education participants (i.e., flexibility of time, place, pace; faster access to knowledge; adaptation of learning approaches; transparency of conditions; development of new knowledge), from the perspective of educational organizations (i.e., reduction of costs; better services; transparency of programs; objectification of assessment; access to learning resources; modern pedagogical models; better opportunities for marketing programs); and from the point of view of organizations as users of educational services (i.e., traditional; cheaper organization, faster implementation; use of available technology; improving information literacy; adapting content to the needs of the company). (Bregar et al., 2020, pp. 21-22)

Countries that are implementing the use of ICT tools face many challenges and use the experience of leading countries in the field of e-learning for students and teachers (Shahmoradi et al., 2018, p. 1). Other challenges of e-learning are also the initial input, technophobia, personal interaction, control and socialization (Potočnik, 2016, p. 24).

Critical elements in today's society are many and two of them are lack of time and costs of education, which could be eliminated by introducing structure of academic mobility programs. Academic mobility programs pursue a goal such as the development of the information society through a gradual transition to a knowledge society, with the global education market posing the problem of creating a new model of e-learning (Davidovitch & Belichenko, 2016, pp. 178–179). Mobility programs would mitigate both negative aspects through e-learning. Thus, the introduction of e-learning is one of the possible solutions to eliminate or mitigate these problems, which often occur in modern society. Otherwise, in addition to cost savings, uninterrupted accessibility and convenience are recognized as advantages (Uppal, 2017, pp. 4–6), which facilitates education for anyone anytime, anywhere.

As one of the offered solutions in e-learning is multimodality (Ferri et al., 2018, p. 86), which enables the creation of several knowledge presentations; thus, learning contents are given in different ways, e.g., using video, audio, text. The use of e-materials in the context of e-learning, which is continuously accessible, also presents challenges (Cigler, 2016, pp. 8, 54) in connection with plagiarism, lack of teacher authority (p. 8), technical difficulties, and difficulty in providing attention (p. 54). The razlagamo.si movement, discussed in the article by Pesek, Zmazek, and Lipovec (2020, p. 1) offers asynchronous explanations of pre-prepared and

recorded materials, which can be used by everyone who is studying at the time of COVID-19. They suggest further interactions with the material prepared in advance. By doing so, they try to reduce the challenges that the participants of the educational process faced.

Following is a summary of possible answers or contributions of e-learning provided in the literature review above (see Table 1). Table 2 summarizes the challenges identified in the various studies outlined related to e-learning.

Table 1. Possible answers or contributions of e-learning

<b>Possible answers / contribution of e-learning</b>	<b>Research findings</b>
Satisfaction with the relationship between students and teachers	Sticker et al. (2011)
Pre-recorded lectures, tutorials, short questions are helpful	Azlan et al. (2020); Pesek et al. (2020)
Wide coverage	Overdiran et al. (2020); Uppal (2017)
Cost efficiency	Overdiran et al. (2020); Bregar et al. (2020); Davidovitch et al. (2016); Uppal (2017)
Unity	Overdiran et al. (2020)
Fast process of teaching, learning, feedback	Overdiran et al. (2020); Freeze et al. (2019); Bregar et al. (2020); Davidovitch et al. (2016)
Rapid economic development through e-commerce; use of e-learning platforms	Overdiran et al. (2020); Surber (2017); Bregar et al. (2020)
Greater efficiency	Chalwell (2020); Khalid (2020); Darrow_Magras (2015); Baker (2018); Robbie (2020)
ICT management and use	Hayashi et al. (2010); Bregar et al. (2020)
Improving the quality, usability, efficiency of education	Coccoli et al. (2020); Manu (2020); Bregar et al. (2020)
Flexibility	Sun et al. (2008); Loh et al. (2016); Bregar et al. (2020)
Quality, useful information	Al-Samarraie et al. (2017); Bregar et al. (2020)
Development of personalized learning	Palgrave et al. (2016)
ICT enables more successful teamwork	Lamb et al. (2020)
Objectification of assessment	Bregar et al. (2020)
Comfort	Uppal (2017)
Multimodality (use of video, sound)	Ferri et al. (2018)

Table 2. E-learning challenges

<b>E-learning challenges</b>	<b>Research findings</b>
Technical problems	Azlan et al. (2020); Overdiran et al. (2020); Freeze et al. (2019); Loh et al. (2016); Cigler (2016)
Lack of commitment	Azlan et al. (2020); Loh et al. (2016); Cigler (2016)
Stress	Azlan et al. (2020); Sun et al. (2008)
ICT skills	Freeze et al. (2019); Sun et al. (2008)
The attitude of instructors towards e-learning	Sun et al. (2008)
Diversity of assessment	Sun et al. (2008)
Lack of shared learning	Loh et al. (2016)
Untimely feedback	Palgrave et al. (2016)
Initial investment	Potočnik (2016)
Personal interaction	Potočnik (2016)
Use of e-materials (plagiarism, accessibility)	Cigler (2016)
Lack of teacher authority	Cigler (2016)

Based on the review of literature, the following hypotheses were developed:

Hypothesis 1: Students provide more suggestions based on frequency for improvements than positive remarks during COVID-19 e-learning.

Hypothesis 2: Students are more satisfied with e-learning during COVID-19 than with traditional face-to-face classes.

Hypothesis 3: Students turn to teachers or classmates for assistance in working with the online classroom than they can do independently.

Using a questionnaire with closed- and open-ended types of questions, we wanted to examine the research question on the challenges students recognized in the immediate transition to e-learning due to the COVID-19 outbreak. In addition, we examined the suggestions they provided to improve the implementation of e-learning and to what extent, in the opinion of the students, did their adherence to their suggestions contribute to better e-learning. For the first part of the research question, we conducted it during the beginning of e-learning as a result of COVID-19 and for the second research questions, the survey was conducted again at the end of the Spring semester, which considered the suggestions of students from the first survey. For the survey, we purposefully decided that students should provide their feedback on e-learning specifically, which encouraged them to think critically, leading to self-efficacy, which is crucial for e-learning to succeed (De Silva, 2019, p.7).

### 3 Method

We reviewed the literature in e-learning limiting ourselves mainly to research after 2015, which touched on the topic or offered data that we could use to develop a questionnaire. Primary data were obtained with the survey, secondary with the review of the literature. We relied on databases SpringerLink, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, dLib, and COBISS. The following English keywords were used for the search: *e-learning, distance learning, challenges of e-learning, evolution of e-learning, the role of e-learning, blended e-learning, student satisfaction of e-learning, traditional vs distance learning, traditional vs e-learning, traditional vs blended learning*. We also used the Slovenian equivalent keywords.

The questionnaire was compiled using existing literature and self-evaluation reports of higher education vocational schools (short cycle) in southeastern Slovenia. The questionnaire was prepared by a quality committee by one of the higher vocational schools. The questionnaire was piloted using 28 completed surveys. The questionnaire was also tested for internal consistency using the Cronbach Alpha test. The reliability shown by the test is very good, as the value of the Cronbach Alpha test is 0.83 (95% CI; confidence interval = 0.73; 0.94). It was distributed among full-time students of seven different study programs in a higher education vocational school (short cycle) in southeastern Slovenia. The survey was conducted at the beginning of the lockdown (March 2020), when the higher education system was fully subject to implementing distance learning. The survey was in Slovenian and contained nine areas (i.e., study program, comprehensibility of instructions in the online classroom, timely publication of instructions,

suggestions for improvement, assistance, implementation through the same communication channel, implementation according to the schedule, satisfaction with lectures on a single channel, given proposals). It was designed in such a way that the participants were offered potential responses to the challenges of e-learning, and in six instances, respondents had the opportunity to supplement the answer. Challenges were analyzed and considered in the further implementation of e-learning, after completing the first survey. Recommendations were given to teachers and the implementation of the pedagogical process was organized in such a way that the suggestions of students were considered. At the end of the semester, students completed the same survey. Once again, respondents were able to provide challenges that they faced. Based on their responses and a comparison of the two survey results, we analyzed challenges that could be solved in relatively short period of time and which ones that need to be tackled face on in case of further e-learning or complete distance learning in the near future. The obtained data were processed using Microsoft Excel and Microsoft Word, statistical software package R, and parametric tests was used. With the help of the latter, we tested the hypotheses. The first survey was completed by 64 % Year 1 and Year 2 students, and the second survey by 72% of students - only Year 1 students participated in it, namely because Year 2 students had practical education.

The research was conducted in 4 steps: (1) data collection, (2) development of a theoretical model and measuring instruments, (3) data analysis, (4) reliability and validity of constructs and data, as shown in Figure 1.

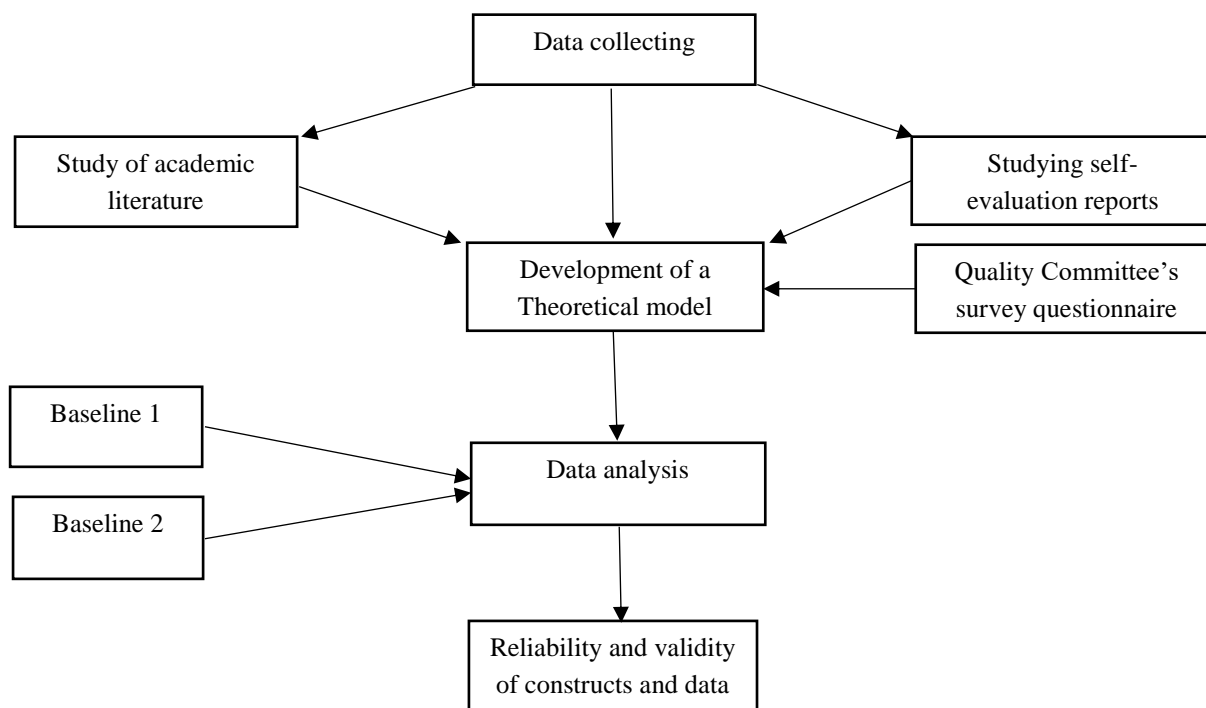


Figure 1. Research model

## 4 Results

The anonymous survey completed by full-time higher education vocational short cycle students in higher education in southeastern (SE) Slovenia was conducted twice, the first time between the 2 and 4 April 2020 and was repeated between 29 May and 4 June 2020. The first survey included Year 1 and Year 2 students, the sample was distributed among 398 students, 292 of them attempted the survey, and 261 students completed the survey, which represented 65.58 % of the students who were surveyed. Fewer students were included in the second survey, namely Year 1 students were included, because after the first survey, Year 2 students completed practical training and no longer received the same teaching method as during the first survey. The second survey was distributed to 230 students, 192 students attempted to complete it, and 165 completed the survey, which represents 72 % of the students to whom the survey was forwarded. The data are tabulated in Table 3.

Table3. Student type and size

	1st Survey	2nd Survey
Survey time	2 – 4 April 2020	29 May – 4 June 2020
Surveyed full-time students	Year 1 and Year 2	Year 1
Student population	398	230
No. of students who attempted completing the survey	292	192
No. of students who completed the survey completely	<b>261 (65,58 %)</b>	<b>165 (72 %)</b>

*Note.* We further analysed, whether the proportion of students who completed the survey in full increased statistically significantly in the 2nd survey at the  $p > .05$ , which means that it was not statistically significant.

The statistical value of the tested hypothesis (whether the proportion of students who completed the survey increased statistically significantly in the 2nd survey compared to the 1st survey) shows that there is no statistically significant increase in completed surveys, which were performed for the second time.

The survey was completed by students who were enrolled in seven different programs, as shown in Table 4. We compared the program distributions between the samples (Survey 1 and Survey 2). We tested by comparing the proportions using a chi square test. We can say with certainty that the distributions are similar. The claim is also confirmed by a comparison of the proportions by programs between the first and second survey.

Table 4. Number of students in various programs who completed the survey in full

<b>Programs</b>	<b>1st Survey</b>	<b>2nd Survey</b>
Program 1	22	17
Program 2	34	23
Program 3	75	42
Program 4	24	13
Program 5	9	16
Program 6	74	42
Program 7	23	12

*Note.* A value of chi square of the test indicates that  $p > .05$ ; which means that we cannot reject the hypothesis (the distributions are different).

The comprehensibility of the instructions given in the online classrooms was calculated slightly more for survey one ( $\bar{X} = 4.01$ ) with .02 points less for survey two ( $\bar{X} = 3.99$ ; see Table 5). A t-test was used to determine whether the average in the second survey was statistically significantly greater than three (the mean) and whether there was a statistically significant improvement in the average between the first and second surveys. We tested whether the difference between the averages was statistically significantly equal to 0. It means that we cannot claim that there is a difference in the sample between the means of the first and the second survey. A visual analog scale was used to test other Likert scales.

Table 5. Understanding online classroom instructions while working remotely

	<b>1st Survey</b>	<b>2nd Survey</b>
Completely understandable (5)	86	58
Quite understandable (4)	113	55
They are partially understandable (3)	42	38
They are mostly incomprehensible (2)	15	9
They are incomprehensible (1)	5	1
<b>Mean rating</b>	<b>3.099</b>	<b>3.89</b>

*Note.* The first statement that the average is less than or equal to 3 means that  $p = 0$ ;  $\alpha = .05$ ; the average in the second survey is statistically significantly higher than 3. The second statement that the average in the second survey is higher than the average in the first survey means that  $p > .05$ ,  $\alpha = .05$ , the hypothesis is not rejected.

Timely publication of instructions was calculated slightly more for survey two ( $\bar{X} = 4.07$ ), with 0.02 points less for survey 1 ( $\bar{X} = 4.05$ ; see Table 6). Statistical comparison of means between surveys regarding the timeliness of publication of instructions does not bring us any statistical deviation.

Table 6. Timely publication of instructions in the online classroom

	<b>1st Survey</b>	<b>2nd Survey</b>
Completely understandable (5)	90	56
Quite understandable (4)	114	70
They are partially understandable (3)	37	35
They are mostly incomprehensible (2)	15	3
They are incomprehensible (1)	5	1
<b>Average rating</b>	<b>4.03</b>	<b>4.07</b>

*Note.* Assuming that the average is greater than 3,  $p = 0$ , which means that we reject the hypothesis, consequently there is a statistically significant difference and therefore we can say with some certainty that the average is greater than 3. The argument of comparing averages between surveys illustrates that  $p > .05$ .

Table 7 presents student suggestions for online classrooms. Most of the comments were that everything was fine. According to the first survey, a total of 5.9 % of all students provided such an answer, the number increased to 10.9 % after the second survey, which is encouraging and suggests that certain suggestions were considered. One suggestion made was for instructions to be clearer, in the first survey 3.6 % of students provided this suggestion, and after the second survey 4.8 %. The suggestion made after the first survey that instructions should be given earlier, which represents 3.6 % of students' comments, was reduced to 1.2 % after the second survey. The result suggested certain suggestions were considered by the first survey. The need for notification by e-mail, which was expressed after the first survey at 2 %, decreased to 0.6 % after the second survey. Other suggestions were the timely submission of deadlines for exams and midterms, which according to both surveys represents 1.2 % of all students. After the second survey, there were suggestions for better ICT servers (2.4 %), clearer instructions (1.2 %) and submission of assignments in one place (0.6 %). Other suggestions after the first survey, which appeared once, are no longer detectable in the second survey. The proportion of students who did not provide comments increased statistically significantly between the two surveys.

Table 7. Suggestions for improving online classes

<b>Suggestions</b>	<b>1st Survey</b>	<b>2nd Survey</b>
Everything is fine. Answers without a suggestion.	15 (5.9 %)	18 (10.9 %)
Task instructions could be written more clearly, consistently.	9 (3.6 %)	8 (4.8 %)
Instructions for the tasks should be published at least a day in advance.	9 (3.6 %)	2 (1.2 %)
More e-mail notifications.	5 (2.0 %)	1 (0.6 %)
Timely submission of deadlines and instructions for colloquia of exams.	3 (1.2 %)	2 (1.2 %)
A better server, that do not crash, especially during the exam.	/	4 (2.4 %)
Not to get too many tasks at once.	3 (1.2 %)	/
The complexity of the tasks should be less.	2 (0.8 %)	/
In the case of individual subjects, the instructions are completely incomprehensible.	/	2 (1.2 %)
Assignments should be submitted in one place only.	1 (0.4 %)	1 (0.6 %)
Some teachers do not know how to best manage an online classroom.	1 (0.4 %)	/
There were no preparations for video conferencing. The lectures are under pressure of deadlines.	1 (0.4 %)	/
Clearly write down content intended for full-time and part-time students.	1 (0.4 %)	/
Post when changing a subject in the online classroom.	1 (0.4 %)	/
Automatic reminder to submit tasks before the deadline.	1 (0.4 %)	/
The obligation to be present at the videoconference call should be skipped and only assignments submitted.	1 (0.4 %)	/
Class could be from 11 a.m. onwards and not earlier.	1 (0.4 %)	/
<b>Together</b>	<b>21.5 %</b>	<b>22.9 %</b>

*Note.* The value of  $p < .05$  in determining the proportion of students who were without comments between the two surveys and increased statistically significantly.

Most often, assistance to students was provided by teachers, which is seen in Table 8, namely 66 % ( $f = 172$ ) students according to the first survey and 58 % ( $f = 96$ ) students according to the second survey. In the first survey, 69 % ( $f = 181$ ) students turned to their classmates for assistance, and 72 % ( $f = 118$ ) after the second survey. The fact that they can do it on their own without help also increased from 26 % in the first survey to 30 %. However, the proportion of students who expressed that no one assisted them but would need assistance in the first or second survey increased by 2 %. Statistical data analysis shows that we cannot claim that the proportion of students who did not need assistance has increased statistically significantly.

Table 8. Staff who offered assistance with the online classroom

<b>Online classroom help</b>	<b>1st Survey</b>	<b>2nd Survey</b>
Teachers	172 (66 %)	96 (58 %)
Classmates/other students.	181 (69 %)	118 (72 %)
No one, but I would need help.	8 (3 %)	9 (5 %)
I can do it alone; I do not need help.	66 (25 %)	50 (30 %)

*Note:* With the value of  $p < .05$  in the hypothesis (the share of students who do not need help working with the online classroom increased), we cannot claim that the proportion of these students increased statistically significantly.



Table 9 shows the numerical value of consistent use of unified videoconferencing call in conducting classes. Unified videoconferencing call refers to all members using one platform (i.e. MS Teams, Zoom, WebEx) instead of using different platforms. In the first survey, the this was confirmed by 75 % students ( $f = 196$ ), in the second survey the percentage increased, namely to 93 % ( $f = 154$ ) students. We found that the number of affirmative responses increased statistically.

Table 9. Conducting class via unified video conference call

Answer	1st Survey	2nd Survey
Yes	196 (75 %)	154 (93 %)
No	65 (25 %)	11 (7 %)

Note: A value of  $p < .05$  and is above the level of characteristics.

As shown in Table 10, the implementation of classes after the videoconference call, in line with the course schedule, also increased, with 88 % ( $f = 230$ ) students after the first survey and 98 % ( $f = 161$ ) students after the second survey agreeing with this response. We found that the number of affirmative answers increased statistically.

Table 10. Conducting class via unified videoconferencing based on the course schedule

Answer	1st Survey	2nd Survey
Yes	230 (88 %)	161 (98 %)
No	31 (12 %)	4 (2 %)

Note: A value of  $p < .05$  and is above the level of characteristics.

The average value of satisfaction with classes conducted via a unified videoconferencing call after both surveys was on average at 4.05 (see Table 11). The statistical comparison was not statistically significant.

Table 11. Satisfaction with class using the unified video conference call

	1st Survey	2nd Survey
Completely understandable (5)	95	66
Quite understandable (4)	109	57
They are partially understandable (3)	42	30
They are mostly incomprehensible (2)	7	8
They are incomprehensible (1)	8	4
<b>Average rating</b>	<b>4.06</b>	<b>4.05</b>

Some students responded with a comment. Compliments was given by 26 % ( $f = 68$ ) students at the end of the first survey and 15 % ( $f = 24$ ) students at the end of the second survey. 17 % ( $f = 44$ ) students submitted comments after the end of the first survey and 12 % ( $f = 20$ ) students at the end of the second survey. There were also more suggestions in the first survey, namely 11 % of students, in the second survey 4 % of students, which is listed in Table 12. It is

statistically significant that the share of praise is higher than the share of suggestions; we rejected the first hypothesis that there are more suggestions than compliments.

Table 12. Suggestions, compliments, comments

	1st Survey	2nd Survey
Compliments	68 (26 %)	24 (15 %)
Comments given	44 (17 %)	20 (12 %)
Suggestions	29 (11 %)	7 (4 %)

Note: A value of  $p < .05$  and is above the level of characteristics.

Compliments according to the first survey referred to all teachers and school administrators (7.9 %), compliments to individual teachers (3.2 %), and the last two compliments were indented for management for quick organization and technical assistance (respectively 2 % each), which can be seen in Table 13.

Table 13. Compliments after the first survey

	Freq.	%
Compliments to all the teachers and school administration	20	7.9 %
Compliments to individual teachers.	8	3.2 %
Compliments to the management for quick organization.	5	2.0 %
Compliment for technical help.	5	2.0 %

The comments shown in Table 14 after the first survey referred to the abundance of work by 4 % of students, problems with technology were exposed by 1.6 %, non-response of teachers and unclear instructions on the use of videoconferencing were statements that occurred in 1.2 %, the rest in less than 1 %.

Table 14. Comments made after the first survey

	Frequency	%
There is too much work, more tasks than usual ...	10	4.0 %
Occasional sound interruption, connection problems, system load.	4	1.6 %
Unresponsiveness of individual lectures.	3	1.2 %
There were no clear instructions for a video conference call, the first approach was difficult.	3	1.2 %
The video conferencing environment is challenging and pointlessly designed.	2	0.8 %
Not quite clear obligations we have.	1	0.4 %
Noise and too many people in the call.	1	0.4 %
That you must have the camera on.	1	0.4 %

Table 15 presents suggestions for better instructions for conducting classes, exercises, exams by 2 % of students, with 1.6 % representing suggestions for fewer assignments and more free time. Other suggestions provided were by less than 1 % of students.

Table 15. Suggestions provided after the first survey

	Frequency	%
Better instructions for conducting lectures, exercises, conducting exams ...	5	2.0 %
Fewer tasks, more free time	4	1.6 %
Part of the class could be given even after the epidemic	2	0.8 %
Recording lectures	2	0.8 %
Phased approach when introducing a videoconferencing call	1	0.4 %
Additional help for overworked lecturers	1	0.4 %
Most grades are obtained through seminar papers	1	0.4 %

Table 16 provides comments after the second survey, of which there were very few. All comments were given as suggestions for improvements and each of the four appeared once, which is below 1 % of all respondents.

Table 16. Suggestions provided after the second survey

	Frequency	%
That the instructions, given to students, also follow the classes.	1	0.7 %
To reward the online classroom and make it more transparent.	1	0.7 %
If possible, link notifications to emails to make new post clearer.	1	0.7 %
To enable distance learning in addition to full-time and part-time studies in the next academic year.	1	0.7 %

## 5 Discussion

At the beginning of the COVID-19 epidemic, the student satisfaction survey at vocational colleges (higher education short cycle programs) in SE Slovenia covered seven study programs with 261 students, which represents 65.58 % of all Year 1 and Year 2 students. The survey was repeated for the second time at the end of the Spring semester and included 165 Year 1 students (*NB.* Year 2 students were under practical training), representing 72 % of respondents. The comparisons showed that we cannot claim that in the second survey students completed the survey in large numbers, although the *p*-value is extremely close to the level of characteristics. We compared the program distributions between the samples (Survey 1 and Survey 2) with a chi-square test. We did not confirm the hypothesis (the distributions are different), but we can say with some certainty that the distributions are similar, which is also confirmed by the comparison of proportions by programs between the two surveys.

The students were satisfied with the comprehensibility of the instructions given in the online classrooms, with a mean score of approximately 4 after both surveys. The mean score dropped slightly, which could have been due to additional assignments and workloads with upcoming exam deadlines, so there were also slightly more instructions than at the very beginning of

distance learning. With the *t*-test we found that we cannot claim that there is a difference in the sample between the first and second surveys.

The timely publication of the instructions was also highly rated by the students (Survey 1 = 4.05; Survey 2 = 4.07). Comparing the means between surveys was not statistically significant.

All students entered distance learning because of the pandemic and not based on their own choice, so in the survey we wanted to determine their suggestions related to distance learning. Students also made suggestions for improving distance learning (i.e., study, field work, homework). Between the first and second survey, the percentage of students who determined that everything was fine increased by 4.8%, which indicates that the students' suggestions for improving this type of mode were considered by teachers and administration. The number of suggestions under clearer instructions increased by 1.2%. After the end of the second survey, there were more assignments, the exam deadlines were approaching and there were more instructions, so there was a noticeable increase. However, the number of suggestions on the timeliness of instructions decreased by 1.2%, which again indicates that their proposals were considered according to the first survey. The need for notification by e-mail, which was expressed in 2% after the first survey, decreased to 0.6% after the second survey. The result could indicate that students have mastered working with an online classroom and accessing the information. Other suggestions were the timely submission of deadlines for exams and midterms, which according to both surveys represents 1.2% of all students. After the second survey, there were suggestions for better ICT servers (2.4%), clearer instructions (1.2%) and submission of tasks in one place (0.6%). Other suggestions made after the first survey were no longer detectable in the second survey. The share of students without comments also increased statistically significantly between the two surveys.

Comprehensibility and timely publication of instructions affect student satisfaction, as they show greater efficiency of the learning process (the result represents a value of 4 or more after both surveys in terms of comprehensibility and timeliness). The need to use e-mail has also decreased due to students experience with the online classroom.

However, the exposed challenges that have arisen in this situation can be identified with previously identified research. As stated by Hayashi et al. (2020, p. 139), mastering ICT technology has an impact on greater satisfaction in education itself and consequently on the effectiveness of the learning process. Some insisted on this form of education rather than on the direct impartation of knowledge. Students who completed the surveys also had to adopt a new type of teaching and learning. The extent to which this had affected the effectiveness of the study itself should be further examined. However, there was a proposal to continue e-learning where students made suggestions for improving the learning process.

The results by Freeze et al. (2019, p. 173), are also applicable in this study, as the suggestions provided were on similar segments: providing up-to-date information (Chawinga, Zozie, 2016,

p. 16), more hardware and software, network problems, time response as a system problem. A correlation can also be sought with the following findings of Sun et al. (2008, p. 14) that anxiety among students is represented by the lack of an e-learning course, ease of use, and diversity of assessment, which are critical factors. The students suggestions that were also recognized as some of the challenges by Al-Samarraie et al. (2017, 1): quality of information, suitability of tasks and technology, quality of system. The usability and simplicity of the ICT program can also be traced in our research as well as in Almarashdeh and Alsmada (2016, p. 4).

Teachers were most often assisted by fellow teachers (a decrease of 8% was detected between Survey 1 and Survey 2), followed by classmates (an increase of 3% was detected between Survey 1 and Survey 2). Due to the more skilful use of ICT, assistance among students had become more prominent. The number of students who did not need help after the Survey 2 also increased by 4%, while the number of those who would need help but did not receive it increased by 2%. The latest data most likely shows a decline in the motivation of individual students in this type of education and a lack of interest in seeking help. Statistically, we cannot claim that the proportion of students who do not need help has increased statistically significantly.

In addition to mastering ICT technology, Hayashi et al. (2020, p. 139), when they add importance to the establishment of a synchronous environment, the promotion of two-way communication (p. 148). Synchronous communication is also provided by video conferencing. Students did not use it before the pandemic, so they wanted to establish a single videoconferencing call using the same app for all students and lecturers.

Consistent use of the unified videoconferencing calls in conducting classes increased by 18% during both surveys, which indicates a more consistent use of the single videoconferencing call due to better handling of ICT technology by teachers. Video conference call was conducted at the time as scheduled in the schedule and the value of taking this into account has also increased by 10%. The results indicate that the comments made after the first survey have been considered by administrators and teachers. We found that in both cases, the number of affirmative responses increased statistically. The use of videoconferencing clicks during the presence of Covid 19, which put the entire education system ahead of the use of various e-learning tools, is evolving and changing, otherwise considering suggestions in bottom-up experiences such as Correia, AP, Liu, C. and Xu, F. (2020, p. 20).

Satisfaction with a different approach to teaching did not change after the Survey 2, the average value remains the same, namely 4.05. Even the statistical comparison does not bring us any significant deviation.

Fewer students responded to the comments in the Survey 2 than in the Survey 1, 11% fewer compliments, 5% fewer comments and 7% fewer suggestions for improvement. The number of comments and suggestions fell in the Survey 2, namely because students had become familiar

with online learning for several weeks and the reason for the decrease in praise due to less assistance from teachers as indicated.

Fewer comments were expected after the second survey. The reason can be seen from the data in Table 7, where the percentage of students who thought that everything was fine with distance learning doubled. Students' suggestions and challenges were largely considered, as is evident from the second survey, in which certain suggestions or challenges no longer appeared or were represented to a lesser extent. Satisfaction with e-learning had been maintained. It can be concluded that the students' suggestions were considered, but that satisfaction itself was not affected in a way that would be evident from the research. The students were informed on the results of the survey and thus received feedback on suggestions and improvements in the implementation of distance learning. Statistically, the share of compliments is higher than the share of suggestions; we rejected the first hypotheses that there are more suggestions than compliments. The first hypothesis that students made more suggestions than compliments in the implementation of e-learning is rejected, as it is obvious and statistically significant that the share of compliments was significantly higher than the share of suggestions between the two surveys. We also tested whether the share of suggestions decreased statistically significantly between the first and second surveys and they did not.

The second hypothesis, which stated that students were satisfied with e-learning, can be confirmed by the data in Table 5, Table 6 and Table 11. The average score on the comprehensibility of instructions in the online classroom was 4.0 on the Likert scale. The analysis of answers given for timely publications of instruction, satisfaction with classes, and classes via videoconferencing calls determined satisfaction with e-learning, which based on values equal to 4.0 or higher is assessed positively; although this showed that we cannot claim whether there was indeed a statistically significant improvement with satisfaction between the first and second survey. The distribution of responses changed slightly, although not statistically significantly.

The third hypothesis that a larger proportion of students turn to teachers or classmates for assistance in working with the online classroom than they can do on their own cannot be confirmed or rejected, as we cannot statistically determine whether the proportion of students who do not need help statistically significantly increased.

By analysing the survey, we confirmed two hypotheses out of three, the last hypothesis is neither confirmed nor rejected. The situation the students found themselves in had never been like this before. Previous research on the advantages and disadvantages of e-learning addresses them in those students who have voluntarily opted for e-learning and have already been introduced to this type of teaching. This year, however, all students were suddenly transformed to e-learning. Aware of this fact, students did not look for weaknesses and strengths between face-to-face teaching and e-learning, but cited suggestions, weaknesses, and compliments based

on the existing and current situation. Due to the latter, it is not possible to make a direct comparison of certain findings with previous research in this field.

## **6 Conclusion**

The purpose of our research was to determine the challenges students identified in the immediate transition to e-learning due to the COVID-19 pandemic, suggestions and items that need to be improved, and to what extent, in the opinion of the students, did their adherence to their suggestions contribute to better e-learning.

Two of the three hypotheses have been confirmed, namely that students make more suggestions for improvements than compliments and that they are satisfied with the way distance learning was conducted. The third hypothesis, that a larger proportion of students turn to teachers or classmates for assistance than they can do on their own, cannot be confirmed or rejected.

The analysis of both surveys, the first at the beginning of distance education and the second at the end of the academic year, showed that the suggestions provided by students in the first survey were considered. Also, the challenges they faced when completing the first survey were greatly reduced in percentage or did not occur again. As a result, in their opinion, they have improved the e-learning process with their proposals, referring to the one in which they were involved.

The survey was conducted based on professional literature in this field and self-evaluation reports of higher vocational schools (higher education, short cycle) in SE Slovenia. The considered view of e-learning cannot be traced in the academic literature, namely as COVID-19 is relatively new and all higher vocational schools in Slovenia had to adapt and implement distance learning immediately.

The results of the research assist higher education institutions to identify the challenges that students face in the educational process. In this way, the research reveals the possibilities of various adjustments, such as consistency in the use of the same communication channel, implementation of education according to a pre-planned schedule, assisting teachers in using the online classroom, comprehensibility, and timeliness of instructions. Namely, the recognition of e-learning challenges by students is the basis for improving the entire e-learning process, which contributes to better achievement of educational goals, thus to a better educational process of individual schools and consequently to greater contribution of knowledge to society.

The research was limited to other research already conducted in this area. The questionnaire that was created was made as a pilot research on as large a sample as possible to obtain starting points for the implementation of improvements in practice and the possibility of further testing an even larger number of higher education students in Slovenia. The research also offers a starting point for the preparation of a questionnaire intended for teachers who have conducted

e-learning, to examine their aspect of where they see further advantages in the e-learning process or where they identify challenges. There are also opportunities for further research, namely in the direction of identifying the advantages and disadvantages of direct education in relation to e-learning with a student population that has been fully subject to both modes of education. At that time, it would be easier to compare the findings with the findings of global research.

## References

1. Almarashdeh, I., & Alsmadi, M. (2016). Investigating the acceptance of technology in distance learning program. In *2016 International Conference on Information Science and Communications Technologies (ICISCT)* (pp. 1–5). IEEE. doi:10.1109/ICISCT.2016.7777404
2. Al-Okaily, M., Alqudah, H., Matar, A., Lutfi, A., & Taamneh, A. (2020). Dataset on the Acceptance of e-learning System among Universities Students' under the COVID-19 Pandemic Conditions. *Data in brief*, 32, 106176. doi.org/10.1016/j.dib.2020.106176
3. Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. (2016). An e-learning theoretical framework. *An e-learning theoretical framework*, (1), 292–307.
4. Azlan, C. A., Wong, J. H. D., Tan, L. K., Huri, M. S. N. A., Ung, N. M., Pallath, V., ... & Ng, K. H. (2020). Teaching and learning of postgraduate medical physics using Internet-based e-learning during the COVID-19 pandemic—A case study from Malaysia. *Physica Medica*. doi.org/10.1016/j.ejmp.2020.10.002
5. Baker, A. L. (2018). *Communication and Trust in Virtual and Face-To-Face Teams*. Embry-Riddle Aeronautical University. A Dissertation.
6. Boelens, R., De Wever, B., & Voet, M. (2017). Four key challenges to the design of blended learning: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 22, 1–18. doi.org/10.1016/j.edurev.2017.06.001
7. Bregar, L., Zgajmajster, M., & Radovan, M. (2019). *E-izobraževanje za digitalno družbo*. Andragoški Center Slovenije (in print).
8. Chalwell, A. (2020). *The Training Experiences of Tenured Faculty Teaching Online: A Basic Qualitative Study*. Capella University. A Dissertation.
9. Chege, M. W. (2019). *Appraising of E-learning Accessibility in Central Kenyan Universities*. Northcentral University. A Dissertation.
10. Cigler, S. (2016). *Metodologija načrtovanja in strategija poučevanja kem. vsebin ob uporabi didaktičnih e-gradiv pri predmetu Naravoslovje na stopnji poklicnega izobraževanja* (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Fakulteta za naravoslovje in matematiko).
11. Cidral, W. A., Oliveira, T., Di Felice, M., & Aparicio, M. (2018). E-learning success determinants: Brazilian empirical study. *Computers & Education*, 122, 273–290. doi.org/10.1016/j.compedu.2017.12.001
12. Coccoli, M., Maresca, P., & Molinari, A. (2020). Big Data, Cognitive Computing, and the Future of Learning Management Systems. In *Applied Degree Education and the Future of Work* (pp. 329–340). Springer, Singapore. doi.org/10.1007/978-981-15-3142-2\_25
13. Correia, A. P., Liu, C., & Xu, F. (2020). Evaluating videoconferencing systems for the quality of the educational experience. *Distance Education*, 41(4), 429-452. doi.org/10.1080/01587919.2020.1821607



14. Darrow-Magras, S. (2015). *Returning to High School Online: A Phenomenological Study Exploring the Student Experience of Internet-Based Learning Self-Efficacy and Persistence*. Northcentral University. A Dissertation.
15. Davidovitch, N., & Belichenko, M. (2016). Developmental and Implementation Challenges of E-Learning Management Systems in Higher Education. *Higher Education Studies*, 6(4), 170–180.
16. De Silva, V. (2019). *Developing Self-regulated Learning skills in University students studying in the Open & Distance Learning Environment by using KWL method*.
17. Downes, S. (2005). E-learning 2.0. *ELearn*, 2005(10), 1.
18. Ferri, F., D'Andrea, A., Grifoni, P., & Guzzo, T. (2018). Distant Learning: Open Challenges and Evolution. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 78–88. doi.org/10.26803/ijlter.17.8.5
19. Freeze, R. D., Alshare, K. A., Lane, P. L., & Wen, H. J. (2019). IS success model in e-learning context based on students' perceptions. *Journal of Information systems education*, 21(2), 4. doi.org/10.1111/j.1540-4609.2011.00321.x
20. Gorse, C., Cozzens, R., Scott, L., & Dickinson, I. (2019). Higher education in the professions: Illustrations of quality practice in teaching and learning. In *Ensuring Quality in Professional Education Volume I* (pp. 19–52). doi.org/10.1007/978-3-030-01096-6\_2
21. Hasan, N., & Bao, Y. (2020). Impact of “e-Learning crack-up” perception on psychological distress among college students during COVID-19 pandemic: A mediating role of “fear of academic year loss”. *Children and Youth Services Review*, 118, 105355. doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105355
22. Hayashi, A., Chen, C., Ryan, T., & Wu, J. (2020). The role of social presence and moderating role of computer self-efficacy in predicting the continuance usage of e-learning systems. *Journal of Information Systems Education*, 15(2), 5.
23. Khalid, A. H. (2020). *An Exploratory Qualitative Study of the Potential for Enhanced E-learning in Public Higher Education in Afghanistan*. Indiana University of Pennsylvania. A Dissertation.
24. Lamb, D., Knowles, L., Rattadilok, P., Towey, D., & Walker, J. (2020). Can clicker technology and the latest online response systems enhance student engagement? a comparative study of two approaches. In *Applied Degree Education and the Future of Work* (pp. 287–301). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3142-2\_22
25. Loh, C., D. H. Wong, A. Quazi, and R. P. Kings.hott. (2016). Re-examining Students' Perception of E-learning: An Australian Perspective. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 129–139. doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0114
26. Manu, J. (2020). *Strategies for Implementing e-Learning Solutions in Ghana's Public Universities: A Delphi Study*.
27. Markova, T., Glazkova, I., & Zaborova, E. (2017). Quality issues of online distance learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 685–691. doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.043
28. Nortvig, A. M., Petersen, A. K., & Balle, S. H. (2018). A Literature Review of the Factors Influencing E-Learning and Blended Learning in Relation to Learning Outcome, Student Satisfaction and Engagement. *Electronic Journal of e-Learning*, 16(1), 46–55.
29. Oyediran, W. O., Omoare, A. M., Owoyemi, M. A., Adejobi, A. O., & Fasasi, R. B. (2020). Prospects and limitations of e-learning application in private tertiary institutions amidst COVID-19 lockdown in Nigeria. *Heliyon*, e05457. doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05457
30. Palgrave Macmillan, Cham.Gros, B., & García-Peñalvo, F. J. (2016). *Future trends in the design strategies and technological affordances of e-learning*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-17727-4\_67-1

31. Pesek, I., Lipovec, A., & Zmazek, B. (2020). *Video razlage kot učinkovit element izobraževanja v COVID 19 situaciji*. doi: 10.31219/osf.io/eypzm
32. Potočnik, G. (2016). *HASH (0xb098c68)* (Doctoral dissertation, HASH (0xb0c9638)).
33. Robbie, N. (2020). *A Narrative Inquiry Study on How Online Adult Learners Experience Teaching Presence*. College of Professional Studies Northeastern University Boston, Massachusetts. A Dissertation.
34. Al-Samarraie, H., Teng, B. K., Alzahrani, A. I., & Alalwan, N. (2018). E-learning continuance satisfaction in higher education: a unified perspective from instructors and students. *Studies in Higher Education*, 43(11), 2003–2019. doi.org/10.1080/03075079.2017.1298088
35. Shahmoradi, L., Changizi, V., Mehraeen, E., Bashiri, A., Jannat, B., & Hosseini, M. (2018). The challenges of E-learning system: Higher educational institutions perspective. *Journal of education and health promotion*, 7. doi: 10.4103/jehp.jehp\_39\_18
36. Sohrabi, B., Vanani, I. R., & Iraj, H. (2019). The evolution of e-learning practices at the University of Tehran: A case study. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 11(1), 20–37. doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.002
37. Stricker, D., Weibel, D., & Wissmath, B. (2011). Efficient learning using a virtual learning environment in a university class. *Computers & Education*, 56(2), 495–504. doi.org/10.1016/j.compedu.2010.09.012
38. Sukendro, S., Habibi, A., Khaeruddin, K., Indrayana, B., Syahrudin, S., Makadada, F. A., & Hakim, H. (2020). Using an extended Technology Acceptance Model to understand students' use of e-learning during Covid-19: Indonesian sport science education context. *Heliyon*, 6(11), e05410. doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05410
39. Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & education*, 50(4), 1183–1202. doi.org/10.1016/j.compedu.2006.11.007
40. Surber, A. M. (2017). *E-learning Factors Influencing Strategies: Multi-Case Study of Employee Training at a Higher Educational Institution* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
41. Surma, T., & Kirschner, P. A. (2020). Virtual special issue computers in human behavior technology enhanced distance learning should not forget how learning happens. *Computers in Human Behavior*, 110, 106390. doi: 10.1016/j.chb.2020.106390
42. Uppal, M. A. (2017). *Addressing student perception of E-learning challenges in Higher Education holistic quality approach* (Doctoral dissertation, University of Reading).

### **Povzetek:**

#### **Izzivi nenadnega prehoda na e-izobraževanje**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Katere izzive so študentje pri nenadnem prehodu na e-izobraževanje zaradi pojava virusa covid-19 prepoznali? S katerimi podanimi predlogi so pripomogli k izboljšanju izvedbe e-izobraževanja in v kolikšni meri je po mnenju študentov upoštevanje njihovih predlogov pripomoglo k boljšemu e-izobraževanju?

**Namen:** Z raziskavo želimo ugotoviti, katere izzive pri e-izobraževanju študentje višjih strokovnih šol zaznavajo. Zaradi nenadnega pojava virusa covid-19 se je način izobraževanja namreč takoj spremenil in pred številne izzive postavil tako učitelje kot študente.

**Metoda:** Za raziskavo smo uporabili različne študije, ki temeljijo na vsebinski analizi različnih člankov iz obstoječe literature tujih in domačih avtorjev. Uporabljeno literaturo smo prebrali in po ključnih besedah analizirali. Za potrebo raziskave smo informacije zbrali z uporabo anketiranja študentov JV Slovenije 7 različnih višješolskih programov. Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi samoevalvacijskih poročil in predhodno analizirane strokovne literature, ki obravnava to tematsko področje.

**Rezultati:** S proučevanjem tuje in slovenske literature in izvedbo ankete med študenti 7 višješolskih strokovnih programov JV Slovenije smo podali izsledke izzivov, s katerimi so se študentje pri nenadnem pojavu pandemije znašli pri e-izobraževanju. Z upoštevanjem predlogov s strani študentov smo izboljšali e-izobraževanje, v katerega so bili vsi vključeni, in jim tako olajšali učni proces.

**Organizacija:** Rezultati raziskave bodo šolam omogočili, da prepoznane izzive, ki so jih študentje zaznali, s pridom implementirajo v vzgojno-izobraževalni proces z namenom izboljšati e-izobraževanje. Raziskava ponuja odgovor, na katerih mestih izboljšati e-izobraževanje in ga glede načina prilagoditi po meri študenta.

**Družba:** Prepoznavanje izzivov e-izobraževanja s strani študentov so temelj za izboljšanje celotnega procesa e-izobraževanja, kar doprinese k boljšemu doseganju izobraževalnih ciljev in večjemu doprinosu znanja družbi.

**Originalnost:** Več raziskav o e-izobraževanju je bilo že narejenih, nobene pa nismo zasledili, ki bi obravnavala izzive s strani višješolskih študentov ob nenadnem in nepričakovanem uvajanju e-izobraževanja zaradi svetovne zdravstvene situacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili smo se na raziskave, ki so bile že narejene na tem področju. Vprašalnik, ki je nastal, je narejen kot pilotna raziskava na čim večjem vzorcu z namenom preverjanja vprašanj in dobiti izhodišča za implementacijo izboljšav v praksi in možnost nadaljnega testiranja še večjega števila študentov. Prav tako raziskava ponuja izhodišče za pripravo vprašalnika, namenjenega predavateljem, ki so izvajali e-izobraževanje.

**Ključne besede:** e-izobraževanje, izzivi, študentje, anketni vprašalnik.

\*\*\*

**Monja Pust** in 2001 obtained the scientific title of Master of Science of Slovenian Literature. She is employed as a professor and lecturer at a vocational college. She is currently pursuing a doctorate in quality management at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto.

\*\*\*

**Annamarie Gorenc Zoran** is a Full Professor at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto as well as teaches distance learning courses abroad. Her research interest is an interdisciplinary approach to communication, as a channel in e-learning, framework for continuous improvement in terms of quality standards feedback, a tool in education and teaching, as an analytical framework to research, and as a contribution to management. She has worked and lead several international projects, is a journal editor, reviewer of journal articles and has published book chapters, numerous articles, and presented at international, national, and regional conferences.

\*\*\*

Copyright (c) Monja PUST, Annmarie GORENC ZORAN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Vloga svetovanja in svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb

Idriz Selimović\*

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija  
idrizeselimovic@yahoo.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija  
Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija  
mirko.markic@guest.arnes.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali v organizaciji potrebujejo zunanjega svetovalca za izvedbo organizacijskih sprememb na področju menedžmenta?

**Namen:** Preučiti značilnosti in vlogo zunanjih svetovalcev pri uvajanju organizacijskih sprememb na področju menedžmenta.

**Metoda:** Opravili smo sistematično meta analizo domače in tuje strokovne literature. Literaturo smo izbirali preko javno dostopnih bibliografskih baz podatkov Web of science, Elsevier, Jstor, Emerald. Uporabili smo naslednje ključne besede: Organizational Change, Consultant, Management, Introduction of changes, Process, Consultancy industry.

**Rezultati:** Glede na ugotovitve iz naklonjenosti do svetovanja na področju menedžmenta povzamemo (Kubr, 2002, Jang & Lee, 1998, Furusten, 2013, Canato & Giangreco, 2011), da je svetovanje smiselno v primerih, ko organizacija potrebuje hiter dostop do specifičnih znanj: strateškega upravljanja, informacijske tehnologije, finančnega upravljanja, trženja in distribucije, e-poslovanje, upravljanja človeških virov, upravljanja znanja, produktivnosti in upravljanja uspešnosti, upravljanja celotne kakovosti. Ne strinjajo se vsi (Bloomfield & Danieli, 1995, Phelan, 2013), da za zgoraj navedena področja res potrebujemo svetovanje. Glede na ugotovitve iz kritičnih stališč do svetovanja na področju menedžmenta je možno povzeti splošno ugotovitev, da je storitev svetovanja neoprijemljiva in je izide težko napovedati. Menedžerji naj bi večinoma ravnali v svojem interesu pri uvajanju svetovanja v organizacijo (Whittle, 2006, Leiby, 2018). Avtorja (Grint & Case, 1998) navajata visok odstotek neuspehov svetovalnih projektov, saj 70 % projektov svetovalnega menedžmenta propade.

**Organizacija:** V organizaciji je nenehno potreben poglobljen razmislek o tem, ali pri uvajanju izbranih sprememb potrebujejo zunanjega svetovalca.

**Družba:** Napredek in uspeh je v organizaciji možno dosežati brez zunanjih strokovnjakov in novih pristopov, z uporabo načela »zdrave kmečke pameti«. S tem načelom naj bi posvečali implementacije te modrosti v svoje procese menedžmenta.

**Originalnost:** V ugotovitvah izpostavimo ključne dejavnike, ki naj bi jih upoštevali pri uvedbi organizacijskih sprememb na področju menedžmenta.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Ugotovitve raziskave temeljijo na teoretičnih spoznanjih izbranih avtorjev iz področja organizacijskih sprememb na področju menedžmenta, medtem ko naj bi v nadaljnjem raziskovanju opravili empirično raziskavo.

**Ključne besede:** menedžment, organizacija, proces, spremembe, svetovalci, svetovalna dejavnost, uvajanje sprememb.

## 1 Uvod

Negotovost je normalno človeško stanje, ki ima vzrok v pomanjkanju vzvodov za določitev razvoja izbranega dogodka. Czarniawska (2013, str. 11) ugotavlja, da ima iz organizacijskega vidika negotovost slabšalni pomen in v organizacijah naj bi si nenehno prizadevali za njeno zmanjšanje. Eden izmed možnih načinov, kako zmanjšati negotovost v organizacijah, je najem zunanjih svetovalcev. Svetovalci za organizacijske spremembe naj bi bili v sodobnem poslovnem okolju organizacij zelo razširjeni in vedno bolj prisotni. V zadnjih treh desetletjih v vse več organizacijah povprašujejo in uporabljajo storitve zunanjih ponudnikov različnih oblik menedžerskega strokovnega znanja in veščin. Vsebine storitev svetovalnih organizacij predstavljajo strokovno področje, ki ga je težko določiti in izmeriti, kot npr. težko je ovrednotiti – tudi po že izvedeni storitvi – kaj je bilo dejansko doseženo. Osnovna težava naj bi bila v tem, da uporabniki storitev ne vedo natančno, kaj naj bi potrebovali. Zaradi tega spoznanja uporabniki storitev najamejo zunanje svetovalce, ki naj bi vedeli, kaj ponujajo. Kljub temu v organizacijah naročajo svetovalne storitve in jih drago plačujejo, brez jamstva, da bodo dobili zadostno dodano vrednost za njihovo naložbo.

Glavna področja zunanjih svetovalcev so: splošni in strateški menedžment, informacijsko-komunikacijska tehnologija, menedžment financ, trženje, elektronsko poslovanje, menedžment človeških virov, menedžment znanja, produktivnost in menedžment uspešnosti, menedžment celovite kakovosti in preoblikovanje podjetja (Kubr, 2002, str. 272). Tavoletti, Cerruti & Grieco (2013, str. 903) ugotavljajo, da v organizacijah ob najemu zunanjih svetovalcev pričakujejo, da bodo izboljšali uspešnost, razrešili težave in poiskali nove in boljše načine za izvajanje njihove dejavnosti.

V prispevku so predstavljeni izidi iz analize strokovne literature, v kateri so avtorji obravnavali svetovanje pri spremembah v organizacijah. V ta namen smo opravili sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature, ki nam je bila dostopna preko treh izbranih svetovnih baz podatkov. V rezultatih so predstavljene prednosti in slabosti svetovalnih storitev na področju menedžmenta ter prikazana področja, na katerih je najem zunanjega svetovalca koristen, in področja, na katerih ni. V zaključku utemeljimo prispevek k organizacijski znanosti, navedemo predpostavke in omejitve ter izpostavimo možnosti za nadaljnje raziskovanje.

## 2 Teoretična izhodišča

Zaradi vedno večje specializacije proizvodov, procesov in postopkov v podjetjih ter drugih ustanovah, ki so posledica rastoče konkurenčnosti na sodobnem tržišču, se podjetja ne zmorejo dovolj hitro odzivati na nove izzive. V podjetjih in drugih ustanovah si vedno izraziteje pomagajo z zunanjimi svetovalnimi storitvami, da bi ohranili ustrezno strokovno znanje in veščine ter sledili hitrim spremembam na področju tehnično-tehnološkega in družbenega razvoja.

Svetovanje za uvajanje organizacijskih sprememb je načrtovan, organiziran, voden in kontroliran poseg v izbrano organizacijo, in sicer z namenom, da bi najprej prepoznali razloge za spreminjanje v trenutnem načinu njenega delovanja. Identificiranju razlogov za trenutno stanje naj bi sledil nabor možnih aktivnosti, ki so namenjene izboljševanju prepoznanih težav Soriano (2005, str. 35). V MCA (Management Consultancies Association Ltd) definirajo svetovanje kot „ustvarjanje vrednosti za organizacije z izboljšanjem uspešnosti, doseženo z uveljavljanjem objektivnih nasvetov in implementacijo svetovanih poslovnih razrešitev“ (www.mca.org.uk).

Empson & Gond (2020, str. 121) opredeljujeta svetovanje kot posebno storitev, ki jo svetovalci nudijo organizacijam preko posebej usposobljenih oseb, ki naj bi na objektivni in neodvisen način pomagali strankam ali organizacijam pri prepoznavanju težav menedžmenta, analiziranju teh težav in priporočali razrešitve za te težave. Brandi & Elkjaer (2019, str. 186) predstavljajo svetovanje kot eden izmed razpoložljivih načinov za deljenja znanja in veščin (kompetenc). V svetovalnih podjetjih praviloma delujejo in vzdržujejo stike v različnih dejavnostih, izkoriščajo raznoliko znanje in veščine ter jih uporabljajo v nenehno spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju. Po SSJK (fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika) svetovati pomeni izražati svoje mnenje o tem, kako naj kdo, zlasti v neprijetnem, neugodnem položaju, ravna ali dela.

Furusten (2013, str. 278) navaja, da, znanja in veščin, potrebnih za svetovanje organizacijam, ni mogoče določiti črno-belo in jih zato ni mogoče pridobiti iz knjig in drugih virov. Svetovalci s pravim znanjem in izkušnjami naj bi intuitivno vedeli, kako naj bi obvladovali svetovalni proces. Težko naj bi bilo tudi slediti izvoru znanj in veščin, ki jih v svetovalnih podjetjih in drugih ustanovah pridobivajo z izkušnjami, ker se v praksi nenehno učijo novih stvari. Bronnenmayer, Wirtz & Göttel (2016, str. 710–717) navajajo naslednje glavne gradnike uspešnega svetovanja: skupna vizija med svetovalcem in stranko, intenzivno sodelovanje, medsebojno zaupanje, visoko soglasje o potrebnih virih in podpora posloводства (vršnih menedžerjev) svetovalcem. Leiby (2018, str. 2) navaja, da naj bi vršni menedžerji večinoma ravnali v svojem interesu pri načrtovanju in izvajanju zunanjega svetovanja. Celotno svetovanje naj bi vršni menedžerji obvladovali in usmerjali na način, s pomočjo katerega naj bi zagotavljali, da so bile njihove odločitve v dani situaciji upravičene ter tako ohranili vtis kakovostne izbire zunanjega svetovanja.

Canato & Giangreco (2011, str. 235) menita, da svetovalci z izpostavljenostjo različnim izkušnjam pri svojem delu delujejo kot »opraševalci«, ki prenašajo in širijo znanje ter veščine z ene stranke na drugo. To ima pozitivne učinke za njihove stranke, ki prek svetovalcev dostopajo do najbolj kakovostnih znanj in veščin. Stardy (2011, str. 526) navaja, da svetovalec s svojim pristopom oblikuje, formalizira in legitimira naravo organizacijskih sprememb. Canato & Giangreco (2011, str. 233–235) sta opravila pregled strokovne literature in ugotovila štiri glavne vloge svetovalcev, ki jim jih pripisujejo avtorji: svetovalec kot vir informacij, svetovalec kot vodič za standardizacijo, svetovalec kot posrednik znanja in veščine ter svetovalec kot

povezovalce znanja in veščin. Pinault (2000, str. 3) pa svetovalce opisuje slabšalno kot brezpilotne zrakoplove, kanibale, ki jim ni mar za ljudi, mojstre leporečja, vohune in ponarejevalce podatkov, izvajalce groženj in oportuniste, strokovnjake za »nizke udarce« ipd. Trdi, da niso strokovnjaki v nobeni dejavnosti, ampak promotorji lastnega interesa.

Pri svetovanju za uvajanje organizacijskih sprememb naj bi šlo tudi za velike zasluzke, kar omenjajo različni avtorji in viri. Npr. Craig (2005, str. 7) ocenjuje, da je obseg letne svetovne svetovalne dejavnosti cca 60 milijard funtov (100 milijard dolarjev). V Veliki Britaniji naj bi npr. v podjetjih in vladi vsak teden plačali več kot 150 milijonov funtov za svetovalne storitve na področju menedžmenta, kar je 30 milijonov funtov na delovni dan. Czerniawska & May (2004, str. 7) navajata, da so v zadnjih 10 letih, prihodki 40 največjih svetovalnih podjetij na svetu, iz 17 milijard dolarjev narasli na več kot 82 milijard dolarjev. Po podatkih FEACO (European Federation of Management Consulting Associations) naj bi evropski prihodek podjetij, ki se ukvarjajo z menedžerskim svetovanjem, rasel hitreje kot evropski bruto družbeni proizvod (BDP); v povprečju 6,4 % v primerjavi z 2,2 % (FEACO, 2017). V istem obdobju naj bi zaposlovanje evropskih svetovalcev s področja menedžmenta naraščalo hitreje kot skupno evropsko zaposlovanje: v povprečju 6 % v primerjavi z 0,8 %. (Cerruti, Tavoletti & Grieco, 2019, str. 903).

Clark & Kipping (2012, str. 56) ugotavljata, da se je sodobno svetovanje s področja menedžmenta začelo razvijati v začetku dvajsetih let prejšnjega stoletja. Furusten (2013, str. 266) ugotavlja, da se je od svetovalcev na področju menedžerskih znanj in veščin pričakovalo, da so obvladovali organizacije, kar je pomenilo razreševanje zapletenih menedžerskih naloge in vlog. Butler & Collins (2016, str. 55) predlagata ustvarjanje „registra svetovalcev za menedžment in industrijske svetovalce“, s pomočjo katerega bi omogočali potencialnim naročnikom vpogled v ustrezno ponudbo svetovanja. Primarni namen registra naj bi bil v zagotavljanju kakovost storitev strankam s sistemom prostovoljne registracije in s tem izključitev neuglednih svetovalnih organizacij ter posameznikov s tržišča. Whittle (2006, str. 426) navaja, da naj bi svetovalci za menedžment uporabljali različne manipulativne tehnike, s pomočjo katerih pomirijo svoje potencialne stranke, ki se soočajo s precejšnjo mero negotovosti pri presojanju razmerja med stroški in strokovnim znanjem ter veščinami svetovalcev. Odločitev za najem svetovalne organizacije oz. svetovalcev za menedžment naj bi slonela na prepričanju naročnika, da so njihove težave posledica slabe strategije ali toge organizacijske strukture, neprimernih poslovno-organizacijskih sistemov ali pomanjkanja strokovnega znanja in veščin.

Poleg pozitivnih učinkov svetovalcev na področju menedžmenta za organizacije se pojavljajo tudi negativna mnenja in stališča. Craig (2005, str. 101) navaja, da naj bi bili resnični vzroki za težave v slabem menedžmentu ali pomanjkanju kohezije v menedžerskem timu, kar naj bi vodilo v nenehno nesoglasje med različnimi organizacijskimi enotami (npr. referati, službami, sektorji ipd.). Tovrstnih težav naj ne bi bilo mogoče razreševati z najemom svetovalca za menedžment. Svetovalec za menedžment ne more razreševati npr. slabe strategije, neprimerne

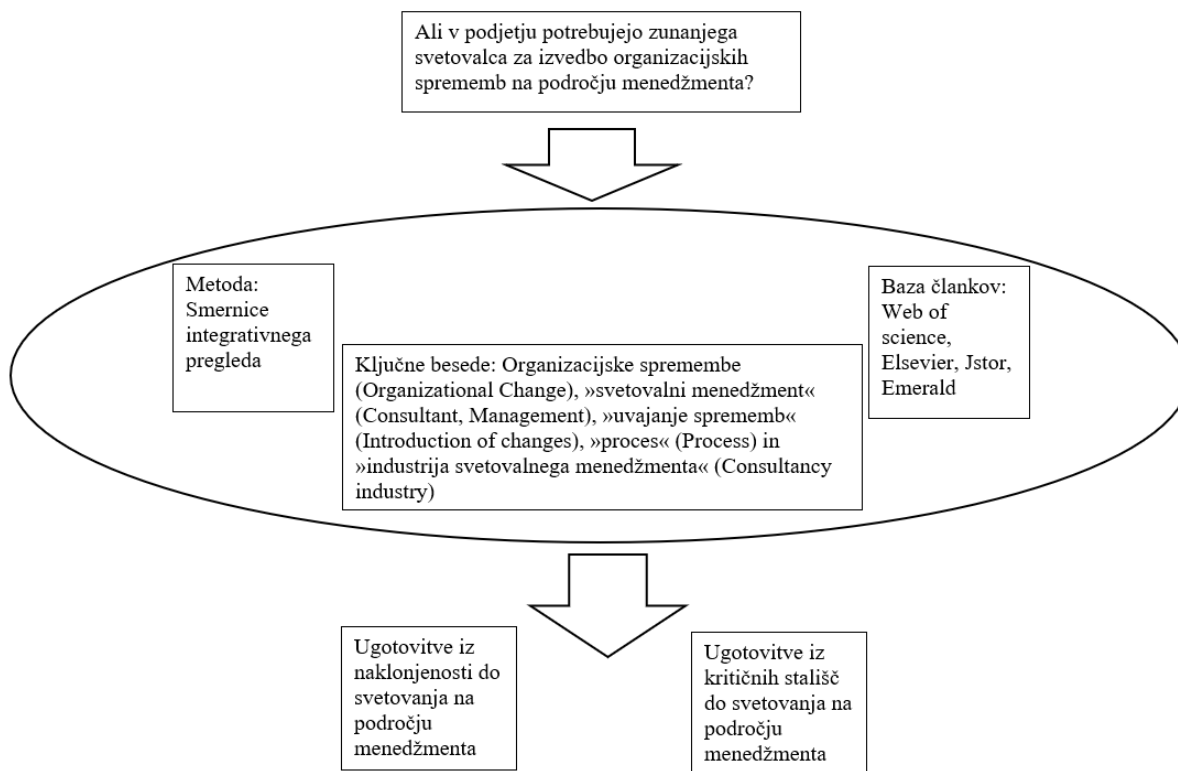
organizacijske strukture ali napačnega tržnega pristopa, temveč odpravlja neustrezno vodenje. Nekateri kritiki menedžerskega svetovanja, kot je npr. Phelan (2013, str. 4), opozarjajo, da svetovalci za menedžment prepričujejo poslovni svet, da so podjetja racionalne tvorbe in jih je mogoče obvladovati na podlagi številke ter da bodo njihovi modeli in teorije zagotavljali podrobna navodila tem podjetjem, kako uspeti. V podjetjih poskušajo te modele in teorije uveljavljati, vendar neuspešno, saj podjetja niso racionalne tvorbe. Razlog za neuspešno uveljavljanje novih modelov in teorij naj bi bil v ljudeh, ki ta podjetja vodijo. Podobno, kot navaja Craig, naj težava ne bi bil v modelih in teorijah, ampak v poslovodstvu, ki trenutno vodi neuspešno organizacijo. Kitay & Wright (2004, str. 1) ugotavljata, da so kritike svetovalcev na področju menedžmenta vse pogostejše in da temeljijo na trditvah o izkoriščanju nemoči menedžerjev zaradi negotovosti v zvezi z njihovo kariero, delovno vlogo in okoljem organizacije. To nemoč naj bi svetovalci s področja menedžmenta s svojimi idejami in nasveti samo še spodbujali.

Po pregledu teoretičnih izhodišč o svetovanju, svetovalnih storitvah in svetovanju s področja menedžmenta in svetovalcev na področju menedžerskih znanj in veščin smo ugotovili, da je tematika aktualna ter vredna pozornosti teoretikov, raziskovalcev in praktikov. Ker doslej še ni bilo na enem mestu podanih konkretnih informacij o značilnostih in vlogi zunanjih svetovalcev pri uvajanju sprememb na področju menedžmenta, smo to identificirali kot raziskovalno vrzel. V ta namen smo formirali raziskovalno vprašanje in po treh izbranih bazah podatkov opravili sistematičen pregled strokovne literature o svetovanju in svetovalcih na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb.

### **3 Metoda**

Namen prispevka je bil preučiti značilnosti in vlogo zunanjih svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb v podjetju ali v drugi ustanovi. V članku smo uporabili smernice integrativnega pregleda. Raziskavo smo izvedli v treh bazah znanstvenih člankov Web of science, Elsevier, Jstor, Emerald. Ključne besedne zveze, ki smo jih uporabili pri iskanju, so bile: »organizacijske spremembe (Organizational Change), »svetovalni menedžment« (Consultant, Management), »uvajanje sprememb« (Introduction of changes), »proces« (Process) in »industrija svetovalnega menedžmenta« (Consultancy industry) (Slika 1).

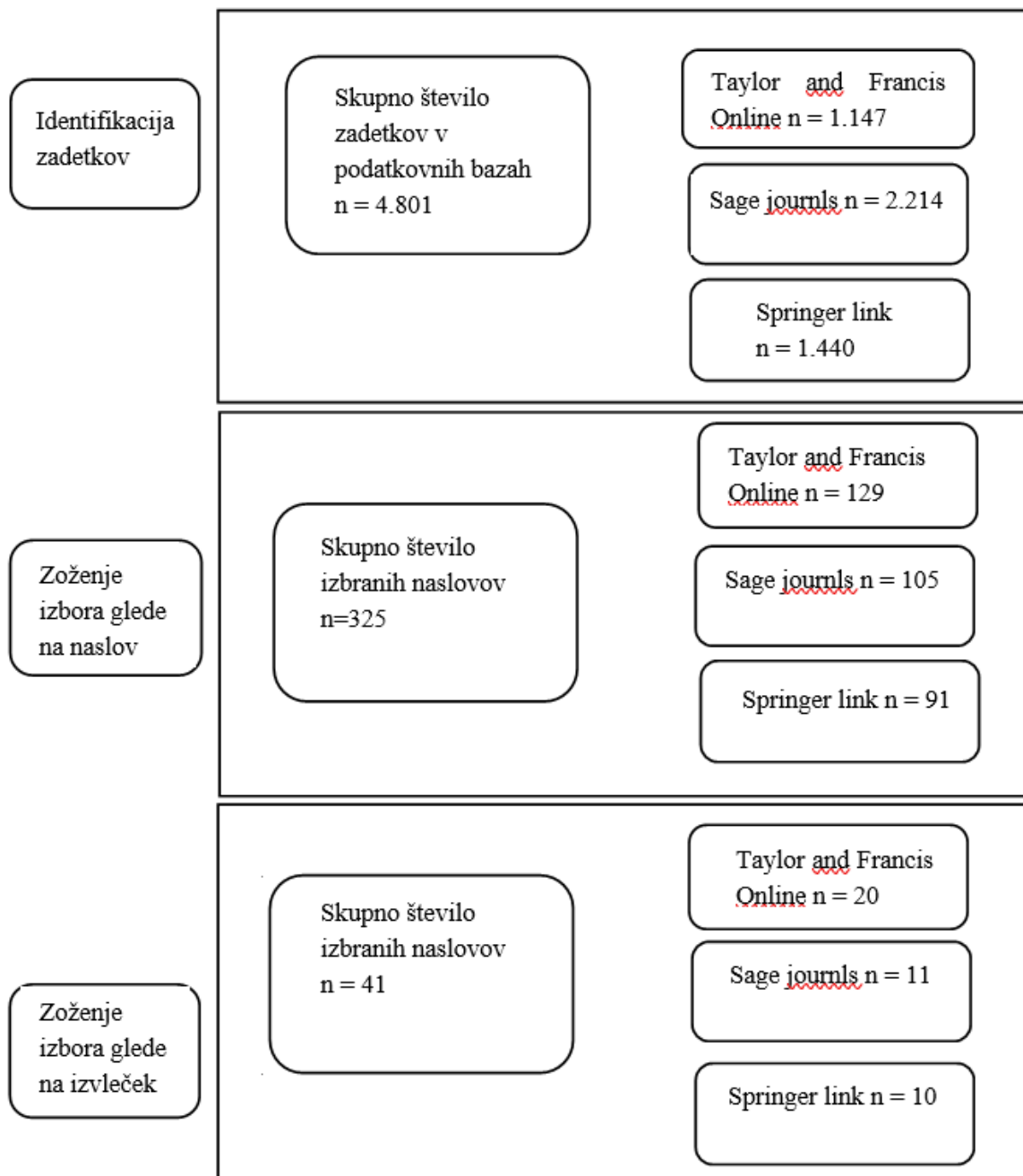




Slika 1. Model raziskave

## 4 Rezultati in razprava

Fokusirali smo se na prispevke, ki govorijo o dveh vidikih menedžerskega svetovanja: kaj je potrebno za uspešno svetovanje in glavne kritike menedžerskega svetovanja. Časovno obdobje, iz katerega smo izbirali članke (1978–2020), zajema čas naglega porasta menedžerskega svetovanja v svetu, ki se je začel konec osemdesetih let dvajsetega stoletja in doživlja kulminacijo v sodobnem času. Potek redukcije preučevanega gradiva je prikazan na sliki 2. Najprej smo med zadetki, ki jih je bilo 4.801, izbrali tiste ki so bili glede na naslov najbližji naši raziskavi. Na ta način smo izbrali 325 naslovov, pri katerih smo prebrali izvleček (abstract) in se odločali, ali članek obdržimo ali ne. Glede na vsebino ujemanja izvlečka (abstract) smo se omejili na podrobnejši pregled 41 bibliografskih enot.



Slika 2. Rezultati pregleda literature po metodologiji Prisma

V tabeli 1 smo predstavili mnenja preučevanih avtorjev. Pri tem smo povzemali njihov odnos do menedžerskega svetovanja. Na podlagi tega smo ocenjevali njihov odnos do našega raziskovalnega vprašanja, ali organizacija potrebuje zunanjega svetovalca za izvedbo organizacijskih sprememb? V prvem stolpcu smo predstavili avtorja in letnico, v drugem naslov publikacije in v tretjem povzete avtorjevega članka.

Tabela 1. Mnenja preučevanih avtorjev

<b>Avtor, letnica</b>	<b>Naziv publikacije</b>	<b>Mnenje avtorja</b>
Alvesson, M. (1993)	Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity	Svetovanje - <b>sposobnost prilagajanja</b> novim situacijam
Bloomfield, B. P., & Danieli, A. (1995)	The Role Of Management Consultants In The Development Of Information Technology: The Indissoluble Nature Of Socio-Political And Technical Skills	Dvojna slika svetovalcev: <b>vir znanja in šarlatanstvo</b>
Brandi, U., & Elkjaer, B. (2019)	Subtleties of knowledge sharing- Results from a case study within management consultancy	<b>Svetovanje</b> kot način kako <b>distribuirati in širiti</b> znanje
Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W. and Göttel, V. (2016)	Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective.	<b>Glavne gradniki</b> uspeha svetovanja: skupna vizija med svetovalcem in stranko, intenzivno sodelovanje, medsebojno zaupanje, visoko soglasje o potrebnih virih in podpora najvišjega vodstva svetovalcem.
Butler, N., & Collins, D. (2016)	The failure of consulting professionalism? A longitudinal analysis of the Institute of Management Consultants	predlagajo ustvarjanje „ <b>register svetovalcev za posloводство in industrijske svetovalce</b> “ – način kako povečati strokovnost
Canato, A., & Giangreco, A. (2011)	Gurus or Wizards?	Svetovalci delujejo kot » <b>opraševalci</b> «, ki lahko prenašajo in širijo znanje z ene stranke na drugo
Clark, T., & Kipping M. (2012)	The Oxford Handbook of Management Consulting	<b>Znanstveni menedžment</b> ni imel glavnega vpliva na razvoj svetovalnih podjetij
Clark, T., & Salaman, G. (1998)	Creating the “Right” Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy	Primerjata delo svetovalcev za menedžment z <b>nastopom igralcev v gledališču</b>
Craig, D. (2005)	The scandalous inside story of the management consulting money machine	Svetovna poslovna svetovalna industrija na leto vredna okoli <b>60 milijard funtov</b>
Czarniawska, B. (2013)	The Uncertainties of Consulting	Svetovanje kot način kako zmanjšati <b>negotovost</b> v organizacijah
Dunford, R. (2000)	Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms	Svetovalci z leti naberejo <b>dragocena znanja</b>
Fincham, R., & Clark, T. (2002)	Preface: Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas	Želja za <b>kontrolom nad razmišljanjem</b> in delovanjem managerjev
Fincham, R. (2002)	The Agent's Agent: Power, Knowledge, and Uncertainty in Management Consultancy	Svetovalci kot " <b>agenti</b> " lastnikov kapitala

»nadaljevanje«

Furusten, S. (2013)	Commercialized professionalism on the field of management consulting	<b>Reševanje</b> zapletenih menedžerskih nalog
Grint, K., & Case, P. (1998)	The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive	Približno <b>70 %</b> projektov svetovalnega menedžmenta propadajo
Jang, Y., & Lee, J. (1998)	Factors influencing the success of management consulting projects	Strokovnjaki na <b>določenih področjih</b>
Kitay, J., & Wright, C. (2004)	Take the money and run?	Strokovnjak, prerok, partner, poslovnež in uslužbenec
Kubr, M. (2002)	Management Consulting: A Guide to the Profession, International	<b>Glavna področja delovanja svetovalnih strokovnjakov</b> so splošno in strateško upravljanje, informacijska tehnologija, finančno upravljanje, trženje in distribucija, e-poslovanje, upravljanje človeških virov, upravljanje znanja, produktivnost in upravljanje uspešnosti, upravljanje celotne kakovosti
Law, M. (2009)	Managing consultants.	Svetovanje lahko v mnogih primerih prinese <b>veliko korist naročnikom</b> in celotnim panogam v gospodarstvu
Leiby, J. (2018)	The role of consultants and management prestige in management control system adoption.	Menedžerji večinoma ravnajo v <b>svojem interesu</b> pri izvajanju svetovanja
McLachlin, R.D. (1999)	Factors for consulting engagement success	<b>Integriteta</b> svetovalcev, <b> vključenost stranke in pripravljenost na spremembe</b> , jasen dogovor glede <b>zahtev in pričakovanj</b> , nadzor stranke nad angažmajem z jasnimi in omejenimi nalogami in <b>usposobljenost</b> svetovalca
McKenna, C. (2006)	Factors for consulting engagement success	Svetovanje izvira iz <b>dvajsetih let</b> prejšnjega stoletja
Menon, T., & Pfeffer, J. (2003)	Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders	Zunanje znanje – Predstava da je <b>zunanje znanje bolj dragoceno</b> od notranjega
Mosonyi, S., Empson, L. and Gond, JP. (2020)	Management Consulting: Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power	Svetovalci na <b>objektiven in neodvisen način</b> pomagajo strankam ali organizacijam pri prepoznavanju problemov vodenja
Nees, D. B., & Greiner, L. E. (1985)	Seeing behind the look-alike management consultants	Storitev svetovanja je <b>neoprijemljiva, rezultate je težko napovedati</b>
Phelan, K. (2013)	I am Sorry, I Broke Your Company	Težava je v <b>nesposobnih ljudeh</b> ki vodijo organizacijo

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Pinault, L. (2000)	Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting	svetovalce opisuje kot <b>brezpilotne zrakoplove, kanibale katerim ni mar za ljudi, mojstre pretvarjanja</b> , vohune in falzifikatorje podatkov
Schein, E. H. (1978)	The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?	Dva modela svetovanja: <b>model katalizatorja in model pospeševalnika</b>
Singleton, A. (2012)	How to Choose an Agency or Consultant	<b>Prednosti zunanjih svetovalcev:</b> fleksibilnost, pridobitev strokovnega znanja in dodatnih idej v organizacijo
Soriano, D. R. (2004)	External consultants in organisations: evaluating the Spanish case	Svetovanje je <b>načrtovani poseg v organizacijo</b> z namenom prepoznavanja težav v načinu organizacije in uvedbe sredstev, ki se štejejo za najprimernejša za rešitev
Sturdy, A. (1997)	The Consultancy Process - An Insecure Business?	<b>Naročnik</b> svetovanja <b>kot žrtev</b> brezobzirnih svetovalcev
Tavoletti, E., Cerruti, C., & Grieco, C. (2019)	Management consulting: a review of fifty years of scholarly research.	Naročnik pričakuje, da bo <b>izboljšal svojo uspešnost</b> , rešil svoje težave in poiskal nove in boljše načine za svoje podjetje
Van Nistelrooij, A., De Caluwé, L., & Schouten, N. (2007)	Management Consultants' Colourful Ways of Looking at Change: An Explorative Study under Dutch Management Consultants.	Metode, ki vnaprej jasno <b>določajo rezultate</b>
Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997)	The functions of methods of change in management consulting	Osredotočanje na <b>organizacijo kot celoto</b>
Wickham, L., & Wilcock, J. (2016)	Management consulting: delivering an effective project	Ustvarjanje vrednosti za organizacije z <b>izboljšanjem uspešnosti</b>
Williams A.P.O., Woodward S. (1994)	Consultancy Roles.	Svetovalci <b>znotraj organizacije</b>
Whittle, A. (2006)	The paradoxical repertoires of management consultancy	Svetovalci za menedžment <b>uporabljajo različne manipulativne tehnike</b>

Večina avtorjev (Werr, Stjernberg & Docherty, 1997, McLachlin, 1999, Bronnenmayer, Wirtz & Göttel, 2016) se strinja, da so glavni gradniki upeha svetovalnega procesa: skupna vizija med svetovalcem in stranko, intenzivno sodelovanje, medsebojno zaupanje, visoko soglasje o potrebnih virih in podpora najvišjega posloводства svetovalcem.

Avtorji (Kubr, 2002, Tavoletti, Cerruti & Grieco, 2019) poudarjajo glavna področja delovanja svetovalnih strokovnjakov: splošni in strateški menedžment, informacijsko-komunikacijska tehnologija, menedžment financ, trženje in distribucija, e-poslovanje, menedžment človeških virov, menedžment znanja, produktivnost in menedžment uspešnosti, menedžment celovite

kakovosti. Ne strinjajo se vsi (Bloomfield & Danieli, 1995, Phelan, 2013), da za zgoraj navedena področja res potrebujemo svetovanje. Verjetno je res, da v organizaciji, kjer menedžerji ne obvladajo npr. produktivnosti, zunanjemu svetovalcu ne bo s» čarobno palico« uspelo tega spremeniti. V takšnem primeru je podjetju ustrežnejše, da zaposli menedžerja, ki razume, kaj to pomeni produktivnost in poti za njeno izboljšanje. To se nam zdi trajnejša razrešitev kot denimo začasno svetovanje z negotovim izidom. Kritiki najemanja svetovalcev (Phelan, 2013, Craig, 2005) omenjajo prav nesposobnost menedžmenta v neki organizaciji, da razrešuje sprotne probleme. Z najemom svetovalcev pa lastnik samo podaljšuje agonijo take organizacije. Drugače je, če organizacija potrebuje strokovno pomoč iz področja, ki ga ne pokriva oziroma je novo za organizacijo, kot je to npr. digitalizacija, robotizacija, postavitve novih tehnologij in podobno.

Druga skupina kritikov svetovalcev za menedžment (Pinault, 2000, Clark & Salaman, 1998, Sturdy, 1997) primerja svetovalce z nastopom igralcev v gledališču, pripisuje jim šarlatanstvo, naročnika svetovanja prikazuje kot žrtev brezobzirnih svetovalcev, svetovalce opisuje kot brezpilotne zrakoplove in kanibale, ki jim ni mar za ljudi, mojstre pretvarjanja in falzifikatorje podatkov.

Glede na ugotovitve iz naklonjenosti do svetovanja na področju menedžmenta povzamemo (Kubr, 2002, Jang & Lee, 1998, Furusten, 2013, Canato & Giangreco, 2011), da je svetovanje smiselno v primerih, ko organizacija potrebuje hiter dostop do specifičnih znanj: strateškega upravljanja, informacijske tehnologije, finančnega upravljanja, trženja in distribucije, e-poslovanje, upravljanja človeških virov, upravljanja znanja, produktivnosti in upravljanja uspešnosti, upravljanja celotne kakovosti. To so vsekakor področja za katera je pametno razmisliti o angažiranju zunanjega svetovalca. V odvisnosti od hitrosti s katero želimo uvajati določene spremembe, lahko se organizacija odloči za graditev lastnega strokovnjaka za zeleno področje. To pride v poštev če imamo dovolj časa na razpolago, kar je prej izjema kot pravilo v sodobnem poslovnem okolju.

Glede na ugotovitve iz kritičnih stališč do svetovanja na področju menedžmenta je možno povzeti splošno ugotovitev, da je storitev svetovanja neoprijemljiva in je izide težko napovedati. Menedžerji naj bi večinoma ravnali v svojem interesu pri uvajanju svetovanja v organizacijo (Whittle, 2006, Leiby, 2018). Avtorja (Grint & Case, 1998) navajata visok odstotek neuspehov svetovalnih projektov, saj 70 % projektov svetovalnega menedžmenta propade.

Glede na naše raziskovalno vprašanje ali v organizaciji potrebujejo zunanjega svetovalca za izvedbo organizacijskih sprememb na področju menedžmenta lahko odgovorimo pritrdilno, vendar za določena področja kot so: strateško upravljanje, informacijske tehnologije, finančno upravljanje, trženje in distribucija in e-poslovanje. Za druga področja kot so: upravljanje človeških virov, upravljanje znanja, upravljanje produktivnosti in uspešnosti ter upravljanje celotne kakovosti je bolj smiselno izgraditi lastnega strokovnjaka ki bo bolje poskrbel za

implementacijo določenih znanj v organizacijo, že zaradi svoje povezanosti z organizacijo in pripadnosti.

## 5 Zaključek

Analizirali smo znanstvene članke in druge publikacije iz področja menedžerskega svetovanja, s poudarkom na vlogi svetovalcev in najbolj pogostih pohval ozirom kritik svetovanja. Iskali smo odgovor na naše raziskovalno vprašanje, ali organizacija potrebuje zunanje svetovalce na področju menedžmenta za izvedbo organizacijskih sprememb. Velika večina avtorjev (Alvesson, M., 1993, Soriano, D. R., 2004, Schein, E. H., 1978, Mosonyi, S., Empson, L. and Gond, JP., 2020) opisuje na podoben način, kakšna je vloga svetovalca in na kakšen način naj bi se pristopilo svetovanju organizacijam. Tukaj ni velikih odstopanj.

Svetovalac je oseba, ki se zna prilagajati situacijam, ima bogate praktične izkušnje iz menedžmenta organizacij, zna predajati znanje in veščine drugim, zna razreševati zapletene menedžerske naloge, obvlada različne vloge; je strokovnjak, prerok, partner, poslovnež in uslužbenec (Kitay & Wright, 2004), ima objektivni in neodvisen pristop, je fleksibilen in se zna osredotočiti na organizacijo kot celoto (Singleton, 2012). Vsi avtorji si niso enotni glede izbire svetovalca; ali izbrati zunanjega (Singleton, 2012) ali notranjega (Williams & Woodward, 1994). Tako avtorji (Singleton, 2012, Williams & Woodward, 1994, Mosonyi, Empson & Gond, 2020, Menon & Pfeffer, 2003) omenjajo, katere so prednosti in pomanjkljivosti enega in drugega pristopa. Rdeča nit je, da je notranji svetovalac, neobjektiven in ujet v notranja razmerja v organizaciji, nima potrebne širine in avtoritete.

Prispevek ugotovitev iz članka k managerski znanosti in stroki je teoretičen z možnostjo praktičnih implikacij. V teoretičnem delu smo na enem mestu povzeli vodilne svetovne avtorje na področju svetovalnega menedžmenta in opisali vlogo svetovalcev ter naklonjenosti in kritikam na njihov račun. To je lahko pomembno izhodišče organizacijam pri odločanju o angažmaju zunanjega svetovalca.

Pri izvedbi raziskave smo se soočali s posameznimi predpostavkami in omejitvam. Zanimale so nas ugotovitve strokovnjakov na svetovni ravni na področju svetovanja, zato nismo navajali slovenskih avtorjev. Področij svetovanja smo se samo dotaknili in jih nismo globlje obravnavali, saj to ni bil namen našega članka. Članek temelji na analizi člankov iz akademskih baz Web of science, Elsevier, Jstor, Emerald, niso pa bile izvedene empirične raziskave.

V raziskavi smo se omejili na teoretični del. Vsebinsko bi bilo smiselno nadaljevati raziskavo v smeri analize naklonjenosti in kritik posameznih področij svetovanja. Verjetno bi se pokazalo, da razmerje naklonjenosti in kritik niha glede na področje svetovanja. Bazo analiziranih člankov bi lahko razširili in za primerjavo stanja med svetovnimi trendi in tistimi v Slovenji vključili tudi slovenske avtorje.

## Reference

1. Alvesson, M. (1993). Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x
2. Bloomfield, B. P., & Danieli, A. (1995). The Role Of Management Consultants In The Development Of Information Technology: The Indissoluble Nature Of Socio-Political And Technical Skills. *Journal of Management Studies*, 32(1), 23–46. doi:10.1111/j.1467-6486.1995.tb00644.x
3. Brandi, U., & Elkjaer, B. (2019). Subtleties of knowledge sharing-Results from a case study within management consultancy. *Knowledge and Process Management*. 26(3) 185-196. doi:10.1002/kpm.1597
4. Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W. and Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review* (3)6, 706-738. doi: 10.1108/MRR-06-2014-0145
5. Butler, N., & Collins, D. (2016). The failure of consulting professionalism? A longitudinal analysis of the Institute of Management Consultants. *Management & Organizational History*, 11(1), 48–65. doi:10.1080/17449359.2016.1151363
6. Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8(4), 231–244. doi:10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x
7. Clark, T., & Kipping M. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press: New York.
8. Clark, T., & Salaman, G. (1998). Creating the “Right” Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service Industries Journal*, 18(1), 18–38. doi:10.1080/02642069800000002
9. Craig, D. (2005). *The scandalous inside story of the management consulting money machine*. The Original Book Company, London.
10. Czarniawska, B. (2013). The Uncertainties of Consulting. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 11–21. doi:10.2753/imo0020-8825430301
11. Czarniawska, F., & May, P. (2004). *Management Consulting in Practice*. Kogan Page: London.
12. Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, (4) 4, 295-302. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/13673270010379849>
13. FEACO (2017), “Survey of the european management consultancy market 2016/17”, Brussels, dostopno na: [www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey.2016-2017.pdf](http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey.2016-2017.pdf)
14. Fincham, R., & Clark, T. (2002). Preface: Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agendas. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 3-18.
15. Fincham, R. (2002) The Agent's Agent: Power, Knowledge, and Uncertainty in Management Consultancy. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 67-86
16. Furusten, S. (2013). Commercialized professionalism on the field of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 265–285. doi:10.1108/09534811311328344
17. Grint, K., & Case, P. (1998). The Violent Rhetoric of Re-engineering: Management Consultancy on the Offensive. *Journal of Management Studies*, 35(5), 557–577. doi:10.1111/1467-6486.00109
18. Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67–72. doi:10.1016/s0263-7863(97)00005-7



19. Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? *Organisational boundaries and consultants' roles. The Service Industries Journal*, 24(3), 1–18.  
doi:10.1080/0264206042000247731
20. Kitay, J., & Wright, C. (2007). From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants. *Human Relations*, 60(11), 1613–1640.  
doi:10.1177/0018726707084302
21. Kubr, M. (2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization, Geneva.
22. Law, M. (2009). Managing consultants. *Business Strategy Review*, 20(1), 62–66.  
doi:10.1111/j.1467-8616.2009.00582.x
23. Leiby, J. (2018). The role of consultants and management prestige in management control system adoption. *Accounting, Organizations and Society*, 66, 1–13.  
doi:10.1016/j.aos.2018.03.003
24. McLachlin, R.D. (1999), Factors for consulting engagement success, *Management Decision*, (37)5, 394-404. <https://doi.org/10.1108/00251749910274162>
25. McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press, New York, NY.
26. Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders. *Management Science*, 49(4), 497–513.  
doi:10.1287/mnsc.49.4.497.14422
27. Mosonyi, S., Empson, L. and Gond, JP. (2020). Management Consulting: Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power. *International Journal of Management Reviews*, (22) 120–149. doi: 10.1111/ijmr.12218
28. Nees, D. B., & Greiner, L. E. (1985). Seeing behind the look-alike management consultants. *Organizational Dynamics*, 13(3), 68–79. doi:10.1016/0090-2616(85)90031-2
29. Phelan, K. (2013). *I am Sorry, I Broke Your Company*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
30. Pinault, L. (2000). *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting*, New York: Harper Business.
31. Schein, E. H. (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? *The Personnel and Guidance Journal*, 56(6), 339–343. doi:10.1002/j.2164-4918.1978.tb04644.x
32. Singleton, A. (2012). How to Choose an Agency or Consultant. *The PR Masterclass*, 160–172. doi:10.1002/9781118756225.ch9
33. Soriano, D. R. (2004). External consultants in organisations: evaluating the Spanish case. *The Service Industries Journal*, 24(2), 34–50.  
doi:10.1080/02642060412331301242
34. Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process - An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389–413. doi:10.1111/1467-6486.00056
35. Tavoletti, E., Cerruti, C., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*. doi:10.1108/mrr-03-2018-0100
36. Van Nistelrooij, A., De Caluwé, L., & Schouten, N. (2007). Management Consultants' Colourful Ways of Looking at Change: An Explorative Study under Dutch Management Consultants. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 243–254.  
doi:10.1080/14697010701689950
37. Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 288–307. doi:10.1108/09534819710175839
38. Wickham, L., & Wilcock, J. (2016). *Management consulting : delivering an effective project*. Pearson: New York.
39. Williams A.P.O., Woodward S. (1994). Consultancy Roles. In: *The Competitive Consultant*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-13384-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-349-13384-0_3)

40. Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 424–436.  
doi:10.1108/09534810610676635

\*\*\*

**Idriz Selimović** je magistriral na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu leta 2019. Dela v gospodarstvu in je opravlja različne funkcije, od vodje osnovne enote do tehničnega direktorja. Trenutno dela kot pomočnik direktorja proizvodnje, glavna naloga pa je uvajanje načel vitke organizacije v podjetje.

\*\*\*

**Mirko Markič** je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 17 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 600 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

\*\*\*

## **Abstract:**

### **The Role of an External Consultant in Introducing Organizational Change**

**Research Question (RQ):** Does the company need an external consultant to make organizational changes?

**Purpose:** We want to examine the role of external consultants in introducing organizational change in an organization.

**Method:** In our article, we will use: systematic review guidelines, integrative study review guidelines, meta-analysis guidelines, and literature review scope guidelines. We selected the literature through the main academic bibliographic databases Web of science, Elsevier, Jstor, Emerald. We used the following keywords to search for relevant literature: Organizational Change, Consultant, Management, Introduction of changes, Process, Consultancy industry.

**Results:** While the added value that consultants can add to a company has long attracted the attention of management, critical interest in the consulting process is relatively new. However, the growing interest in consultants has also brought about a growing critical debate on the justification for hiring consultants. In our article, we will present the pros and cons of hiring external consultants.

**Organization:** The organization always needs sober thinking or needs an external consultant when introducing changes.

**Society:** Progress and success in the organization can be achieved without expensive external experts and always new approaches, simply by using "common sense". With this approach, we achieve that as many organizations as possible are dedicated to the implementation of this common sense in their processes.

**Originality:** The article highlights the key elements that need to be considered when introducing organizational changes in order to avoid costly external consultants.

**Limitations / further research:** The basis of the article is the theoretical findings of world authors from the studied field, the results of empirical research would be interesting.

**Keywords:** organizational change, consultant, management, introduction of changes, process, consultancy industry.

Copyright (c) Idriz SELIMOVIĆ, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

Katja Krese\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
katja.krese@gmail.com

Saška Đurić

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
saska.djuric@fos-unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako lahko organizacije dosežajo uspehe z nadarjenostjo svojih zaposlenih?

**Namen:** Namen in cilj raziskovanja je ugotoviti povezavo med uspešnostjo organizacij in nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah. Ugotoviti, kaj vse vpliva na iskanje in razvoj nadarjenosti zaposlenih, ter s tem zagotavljati doseganje konkurenčnosti in uspešnosti organizacije.

**Metoda:** V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo, ki temelji na analitičnem preučevanju. V analizi smo uporabili strokovno iz znanstveno literaturo, ki temelji na doseganju uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

**Rezultati:** Z iskanjem in vlaganjem v razvoj nadarjenosti zaposlenih si organizacije zagotavljajo ustrezno prilagodljivost in konkurenčnost na trgu; vse to poudarja doseganje uspešnosti organizacije. Uspešne organizacije cenijo svoje zaposlene ter z vlaganjem v zaposlene dosežajo cilje organizacije in zaposlenih.

**Organizacija:** Izjemno uspešne organizacije priznavajo pomembnost vlaganja v zaposlene in razvoj njihove nadarjenosti, če želijo dosežati uspešnost poslovanja.

**Družba:** Imeti čim več nadarjenih ljudi v svoji organizaciji je največja želja sodobnih menedžerjev. Pomembno je, da so organizacije usmerjene k iskanju in razvoju nadarjenosti zaposlenih in se zavedajo pomembnosti tega za doseganje uspešnosti.

**Originalnost:** V raziskavi predstavljamo pregled doseganja uspehov organizacij z nadarjenostjo svojih zaposlenih.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili smo se na pregled obstoječih člankov in vsebin, ki se navezujejo na doseganje uspeha z nadarjenostjo zaposlenih. Nadaljevali bi lahko z raziskavo znotraj izbrane organizacije.

**Ključne besede:** doseganje, uspeh, odličnost, nadarjenost, zaposleni, EFQM, model, standard.

## 1 Uvod

Težko je določiti, kaj talent pomeni, ker ni splošnega soglasja o tem, kaj je talent in kdo so nadarjeni posamezniki. V manjših skupnostih so prva zveza s talenti predvsem nadarjeni ljudje na določenih področjih, kot so igralsko področje, šport. Vendar je v razvitih državah ta izraz zelo pogost, ko gre za uspešne poslovneže, ki prispevajo k uspehu podjetja, v katerem delajo.

Vsak zaposleni ima določena znanja, spretnosti in talente. Za pravočasno prepoznavanje talentov zaposlenih je potrebno analizirati ne samo tega, kako dobri so posamezni zaposleni v tem, kar počnejo, ampak tudi, kako mislijo. Najboljša podjetja vedo, da je njihov uspeh v prihodnosti odvisen le od zaposlenih, ki lahko dosežejo nadpovprečne rezultate; to je v rokah majhnega števila nadarjenih kadrov. Talenti so tisti, ki največ prispevajo k razvoju in doseganju ciljev ter k ustvarjanju dodatne vrednosti za organizacijo. Osnovna težnja in izziv vsake sodobne organizacije je poiskati in usposobiti ljudi s pravimi znanji ter jih postaviti na pravo mesto (sodobno upravljanje talentov organizacija). Odkrivanje, razvijanje in ohranjanje talentov je ključnega pomena za poslovni uspeh v vseh panogah (McDonnell, 2010, str. 150).

Talent pomeni imeti talent za reševanje problemov ali ustvarjanje kreativnih rešitev znotraj določenega področja. Primeri iz prakse najbolje kažejo, kako pomemben je talent za doseganje uspeha. Nadarjenost je dober predpogoj za uspeh, ni pa zagotovilo, da bo uspeh dosežen, saj je tudi največji talent brez truda in dela ničvreden.

V literaturi najdemo različne definicije nadarjenosti; vsem je skupna opredelitev, da gre pri nadarjenosti za sklop prirojenih vsebin in sposobnosti, ki osebi, ki ima te značilnosti, omogoča, da na enem ali več področjih dosega nadpovprečne rezultate (Pšunder, 2003.)

Čudina-Obradović, (1991) definira nadarjenost kot doseganje nadpovprečnih rezultatov na enem ali več področjih ter meni, da je glavna lastnost nadarjenih neobičajnost oziroma izjemnost. Možnosti za doseganje nadpovprečnih rezultatov so največje ravno pri šolskem delu, vendar jih nadarjeni ne morejo v celoti izkoristiti zaradi enakih zahtev dela z vsemi učenci.

Boben (2012) definira nadarjene učence kot tiste, ki so pokazali visoke dosežke ali potenciale na intelektualnem, ustvarjalnem, specifično akademskem (učnem), voditeljskem in umetniškem področju.

Namen je preučiti, kakšen vpliv ima nadarjenost zaposlenih na doseganje uspešnosti organizacije. Saj lahko v različni literaturi zasledimo, da iskanjem nadarjenih in talentiranih zaposlenih, ter omogočanjem njihovega razvoja v organizaciji to pripelje do doseganja uspehov in konkurenčnosti organizacij.

Cilj raziskave je ugotoviti povezanost med uspešnostjo organizacij in nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah ter kako zaposleni s svojim talentom vplivajo na uspeh v organizacijah. Talent zaposlenih je še ena značilnost poleg truda in dela, ki je potreben, da organizacije dosežejo uspeh.

## 2 Teoretična izhodišča

V poslu so pomembni talent, inteligenca, skrbnost, odgovornost in trud. Na trgu je težko prepoznati talente, jih zaposliti in obdržati. Uspešno ali neuspešno poslovanje organizacije je lahko povezano s kakovostjo in številom takih posameznikov.

Na organizacijsko upravljanje talentov vpliva več dejavnikov. V svoji študiji je Bersin (2013, str. 50–60) opredelil naslednjih šest gonilnih dejavnikov, ki vplivajo na upravljanje talentov:

- hitre poslovne spremembe, ki zahtevajo fleksibilnost poslovanja;
- obračanje na rastoče trge;
- rast novih gospodarstev, kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Vzhodna Evropa;
- delovna mesta brez meja – ustvarjanje virtualnih delovnih mest brez meja, izginotje korporativne hierarhije, različne ekipe z nižjo organizacijsko strukturo;
- novi načini vodenja in opolnomočenje zaposlenih;
- intenzivna konkurenca in povpraševanje po talentih – današnji trg talentov je zelo konkurenčen.

Da lahko podjetje najame pravo osebo, ki ima pravi talent, je treba določiti zahteve, ki jih zahteva določena funkcija. Ko se opredeli, je mogoče najti kandidate, ki imajo ustrezne delovne izkušnje in osebne lastnosti. Nadarjeni zaposleni nekatere naloge in probleme rešujejo hitreje, lažje in boljše, zaradi česar so nadpovprečni. Z dokazovanjem talenta za boljše opravljanje določenega dela izboljšajo ne samo opravljanje delanih nalog, temveč tudi delo podjetja. Glede na zahtevano dejavnost lahko zaposleni s svojim talentom izboljša svoje delo, poveča dohodek ali izboljša podobo podjetja v javnosti. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, saj ima vsaka funkcija posebne zahteve. Podrobna in jedrnata ocena ključnih elementov kulture organizacije in strukture delovnega mesta je zelo pomembna. Z opredelitvijo teh elementov je mogoče najti kandidate, ki imajo ustrezne delovne izkušnje in osebne lastnosti. Zaželeno je jasno predstaviti kontekst kulture v skladu z naslednjimi koraki (Ibarra, 2003, str. 135):

- opredeliti kulturo (vrednote, sposobnosti, spretnosti) in jo prilagoditi kvalifikacijam kandidatov,
- najti podjetja s podobnimi kulturami in metodologijami,
- prepoznati posameznika v ciljnih podjetjih in z mreženjem ugotoviti, ali imajo ti posamezniki tehnične, vodstvene, vodstvene in inovativne sposobnosti ter ustrezen slog, ki ustreza organizaciji. Prepoznavanje talentov je treba izvajati neprekinjeno. Poleg zunanjih nabornikov je treba določiti tudi postopek ločevanja zunanjih talentov prek notranjih napotiteljev.

Na talent lahko gledamo z več vidikov. V psihološkem smislu je talent naravni dar, talent, ki ga je mogoče z vadbo razviti v sposobnost, ki omogoča še posebej enostavno, varno in dobro opravljanje dela na nekem področju brez ustvarjalne moči genija; sposoben, nadarjen človek. V antropološkem smislu je tisti, ki je nadarjen, po naravi sposoben, talentiran, nadarjen (Kekić, D. & Subišić D., 2013, str. 3).

Nadarjeni posamezniki imajo na trgu dela veliko vrednost in so zelo mobilni, ko gre za spremembo podjetja, v katerem delajo. Eden od načinov, kako lojalnost ustvariti s talentom, je, da jo organizacija prepozna v času, ko še ni povsem uresničil svojega potenciala in mu to organizacija omogoči (Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S., 2016, str. 6 – 7).

Poleg nadarjenosti, kot smo že povedali, je potrebno, da imajo zaposleni določeno stopnjo izobrazbe in tudi voljo do dela in željo po usposobljenosti pri svojem delu. Potrebno je ugotoviti posameznikove izobraževalne potrebe. Cilj določanja izobraževalnih potreb je odgovoriti na vprašanja, katera znanja in spretnosti naj zaposleni pridobijo z izobraževanjem in usposabljanjem ter tudi na to, koliko jih je potrebno usposobiti, da bi zmanjšali razliko med znanjem, ki ga imajo, in znanjem, za katerega menimo, da bi ga morali pridobiti (Stanišić Vještica, O. Ž. 2016, str. 43 – 55).

Pri doseganju uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti; eden izmed njih je tudi temeljni gradnik modela odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent (EFQM, 2013, str. 2):

- temeljna načela odličnosti: z njimi definiramo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije,
- merila: sestavljajo okvir, s katerim organizacije prenesejo temeljna načela in logiko RADAR v prakso,
- RADAR: je enostavno in močno orodje, s katerim se poganjajo stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji.

Temeljna načela odličnosti delimo na osem točk (EFQM, 2013, str. 4):

- *dodajanje vrednosti za odjemalce,*
- *ustvarjanje trajnostne prihodnosti,*
- *razvijanje sposobnosti organizacije,*
- *spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,*
- *vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,*
- *agilni menedžment,*
- *doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in*
- *trajno doseganje izvrstnih rezultatov.*

Eden izmed gradnikov je tudi doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih, ki opisuje, *da odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih* (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 7).

S pomočjo tega gradnika lahko v praksi ugotovimo, da nekatere organizacije (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 7):

- *določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev;*
- *uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb;*
- *usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblaščajo zaposlene, da bi lahko maksimalno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva;*
- *zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela;*
- *spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo;*
- *razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost;*
- *svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije;*
- *spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke;*
- *razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.*

### **3 Metoda**

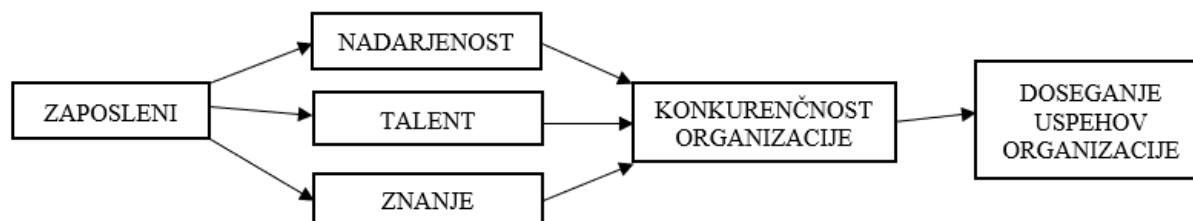
Teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi pregleda domače in tuje literature s področja, ki se navezuje na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Za opisovanje posameznih pojmov smo uporabljali navedbe drugih avtorjev z metodo deskripcije in kompilacije. Sistematični pregled vsebin je vključeval članke, knjige in magistrska dela.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost«, in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5, kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Raziskava je potekala, kot je prikazano na modelu raziskave. Po pregledu literature smo v povezavi z raziskovalnim vprašanjem prišli do ključnih ugotovitev, da je za doseganje uspehov organizacije pomemben tudi ustrezen kader. Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti zaposljivosti ustreznega kadra, se osredotočajo na iskanje nadarjenih in talentiranih zaposlenih, ki ustrezajo njihovem profilu zaposlenih. Poleg tega pa je pomembno tudi ustrezno znanje

zaposlenih, ki ga je potrebno nadgrajevati. Ko ima organizacija zaposlene, ki imajo te lastnosti, lahko na trg vstopa s konkurenčnim delovanjem, kar jo vodi do doseganje uspehov.



Slika 1. Model raziskave razvoja raziskovalnega vprašanja.

Kot temeljni element pri iskanju primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem smo uporabili bazo podatkov iz Google Učenjak, COBISS, dLib, FOŠeva Revija za univerzalno odličnost, ter Biblioteka Visoke turistične šole. Tabela 1 prikazuje uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v angleškem, srbskem in slovenskem jeziku.

Tabela 1. Uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v bazi podatkov.

Ključne besede v ANG	Ključne besede v SRB	Ključne besede v SLO
“EFQM Excellence Model 2013”	“talenat + “zaposlenih”	“nadarjenost” + “zaposlenih”
“Employees” + “talent”	“menadzment”	“talent” + “zaposlenih”
“Succeeding” + “talent + “employees”	“razvoj” + “talenata”	“EFQM model odličnosti 2013”
“Global” + “talent” + “management”	“upravljanje” + “talentima”	“kakovost” + “zaposlenih”
	“performanse” + “organizacije”	“znanje” + “zaposlenih”

Reference, ki smo jih uporabili pri raziskovanju so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2. Pregled referenc.

Avtor (letnica)	Naslov literature
Bersin, J. (2013)	Predictions for 2014
Boben, D. (2012)	Smo psihologi (edini) kompetentni za identifikacijo nadarjenih?
Čudina Obradović, M. (1991)	Nadarenost: razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje
EFQM. (2013)	Model odličnosti EFQM
Ibarra, H. (2003)	Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career.
Kekić, D. & Subišić D. (2013)	Upravljanje talentima – savremeni izazov javnog sektora
McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010)	Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises
Pšunder, M. (2003)	Možnosti zaznave potencialne nadarjenosti v predšolski dobi
Stanišić Vještica, O. Ž. (2016)	Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih
Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016)	Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji



## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Raziskava gradnika odličnosti

Zaradi hitrega razvoja trga, nenehnih sprememb pri poslovanju in globalizaciji so se organizacije primorane prilagajati in delovati fleksibilno. S spremembo delovnega okolja pa je prišlo tudi do spremembe iskanja kadrov. Organizacijo sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami, s katerimi pri svojem delovanju pripomorejo k doseganju uspehov. Od organizacije in načina njenega delovanja pa je odvisno, ali se bo odločila za iskanje ustrezno nadarjenih zaposlenih na trgu dela, ali bo v svoje zaposlene vložila potrebna usposabljanja in izobraževanja in tako vzgojila lasten ustrezen kader za zagotavljanje konkurenčnosti.

Boj organizacij za nadarjene zaposlene obstaja in je v vedno večjem porastu. Na podlagi tega so organizacije vsako leto pripravljene narediti več za pridobivanje, razvoj in zlasti zadrževanje nadarjenih in talentiranih kadrov. Pri tem je pomembno, da jim omogočijo, da živijo svoje talente in strasti, da doživijo uspehe pri delu in ne nazadnje, da znajo to pozitivno usmerjenost v organizaciji tudi zadržati.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve po posameznih referencah, ki se navezujejo na vsebino raziskave.

Tabela 3. Ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Bersin, J. (2013)	Organizacije se morajo <b>prilagajati</b> in biti <b>fleksibilne</b> pri hitremu razvoju v poslovanju. Globalni trg se nenehno razvija in omogoča <b>rast novih gospodarstev</b> , kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Vzhodna Evropa. S <b>spremembo delovnega okolja</b> se spreminja tudi <b>delovna sila</b> in z njo prihajajo <b>novi načini vodenja</b> in opolnomočenje zaposlenih. Intenzivna konkurenca in povpraševanje po talentih – današnji <b>trg talentov</b> je zelo <b>konkurenčen</b> .
Boben, D. (2012)	Kritično <b>razmišljanje o identifikaciji nadarjenih</b> učencev in dijakov. Na podlagi psihometričnih izkušnjah sega na področje <b>razvoja psiholoških testov</b> in na <b>področje testiranja oz. ocenjevanja nadarjenosti</b> . Usmerjenost na področje identifikacije kljub temu, da je delo z nadarjenimi, najpomembnejša naloga vseh vpletenih pri vzgoji in izobraževanju nadarjenih.
Čudina Obradović, M. (1991)	<b>Neobičajnost</b> oziroma <b>izjemnost</b> sta ocenjeni kot glavna lastnost nadarjenosti. Nadarjenost je preko <b>šestih definicij</b> definirana kot <b>splošna intelektualna sposobnost</b> , kot <b>kreativnost</b> , kot <b>visoka specifična sposobnost</b> , kot <b>ustvarjalnost</b> , kot <b>sposobnost upravljanja procesov mišljenja</b> in kot <b>specifično ustvarjalna sposobnost</b> .
EFQM. (2013)	<b>Določijo</b> znanje in veščine, <b>kompetence</b> in ravni <b>delovne uspešnosti zaposlenih</b> . <b>Načrtujejo</b> , kako pritegniti, razvijati in obdržati <b>sposobne zaposlene</b> . <b>Usklajujejo</b> osebne in timske <b>cilje</b> ter pooblaščajo zaposlene. Zagotavljajo zdravo <b>ravnotežje med delom</b> in <b>zasebnim življenjem</b> . Spoštujejo in <b>sprejemajo raznolikost</b> svojih zaposlenih, skupnosti in trgov. <b>Razvijajo</b> znanje, veščine in <b>kompetence</b> zaposlenih. <b>Zaposlene spodbujajo</b> , naj bodo

»nadaljevanje«

- ambasadorji podobe in ugleda** organizacije. Spodbujajo zaposlene, naj se **vklučijo v izboljševanje in inoviranje**, ter **priznavajo** njihovo prizadevanje in **dosežke**. Razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih in **ohranjajo dialog**.
- Ibarra, H. (2003) Za organizacije je pomembno, da **oblikujejo profil zaposlenih**, ki najbolj **ustreza zahtevam** njihovega **delovanja**. Z opredelitvijo organizacijskih elementov lahko najdemo kandidate, ki imajo **ustrezne delovne izkušnje ali osebno kakovost**. S tem lahko kasneje **prepoznamo ustrezen talent**, ki ga od svojih zaposlenih pričakujemo.
- Kekić, D. & Subišić D. (2013) Izhodišča za izboljšanje upravljanja talentov so nedvoumna **opredelitev izrazov talent in upravljanje talentov**. Pomen zgoraj navedene definicije je v **klasifikacijah talentov in upravljanju talentov**, ki iz njih izhajajo. Organizacije morajo razmisliti o več navodilih glede tega vprašanja, da se izogonejo enakomerni in enodimenzionalni obravnavi vseh talentov, ker **niso vsi nadarjeni zaposleni izrazili svoj polni potencial**.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010) Zaposleni si želijo povratne **informacije o svojem delu**, zato je pomembno, da **organizacije ponudijo** povratne informacije. Takšne organizacije bodo **bolje poslovale**, zaposleni bodo bolj **zvesti**, **stroški** zaposlovanja in **usposabljanja** pa bodo **nižji**. **Odkrivanje, razvijanje in ohranjanje talentov** bo **ključnega pomena** za uspeh poslovanja v vseh dejavnostih.
- Pšunder, M. (2003) Nadarjenost se izraža v različnih kombinacijah lastnosti posameznika. Nadarjenost je **splet sposobnosti, ustvarjalnosti in osebnostnih lastnosti**. Za ustvarjanje **optimalnih pogojev za razvoj** nadarjenosti so potrebne še **ustrezne biološke dispozicije in sposobno ter razumevajoče okolje**.
- Stanišić Vještica, O. Ž. (2016) **Izobraziti menedžerje**, da bodo razumeli pomen izobraževanja in strokovnosti usposabljanja zaposlenih. **Okrepiti vlogo** funkcije **upravljanja človeških virov** na organizacijski ravni, tako da je del upravljalvske strukture, in ji omogoči, **da sodeluje pri ustvarjanju strategije in organizacijskih ciljev**.
- Funkcija človeških virov mora temeljito organizirati in **izvajati vsak korak v izobraževalnem procesu**, ki daje rezultate, in zagotoviti udeležencem usposabljanja **ustrezno usposabljanje** v skladu z njihovimi potrebami in jim razložiti smiselnost obiskovanja izobraževalnih programov, kar vpliva na **motivacijo** in s tem na zadovoljstvo pri delu. Ustvariti mora okolje, ki bo favoriziralo in **nagrajevalo zaposlene**, ki so usposobljeni, in **motivirati zaposlene pred, med in po usposabljanju**.
- Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016) **Globalizacija** in ekonomska **kriza soočajo** organizacije z **mnogimi izzivi**. Eden izmed njih je upravljanje s talenti. Organizacije, ki so realizirale **značaj nadarjenosti in talenta** svojih zaposlenih, so si **izborile konkurenčnost** in pozicijo na trgu. **Organizacije**, ki se osredotočajo samo na **lastni obstanek** in ne tudi na razvoj kadra, dolgoročno občutijo **odhod nadarjenih zaposlenih in beg možganov**.

---

## 4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti

Pri analizi smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost«. Analiza vključuje povprečje v letih 2018 in 2020 ter obeh let skupaj.

V tabeli 4 so zbrani rezultati ocenjevanja FOŠmetra poslovne odličnosti, ki prikazujejo ocene gradnika doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. V okviru podanih rezultatov za leti 2018 in 2020 ter primerjave med njima, smo dodali svoje mnenje ter predloge za izboljšavo.

Tabela 4. Analiza gradnika

Zap. Št.	DOSEGANJE USPEHOV Z NADARJENOSTJO ZAPOSLENIH	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev;	3,9	3,69	3,75
2	uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb;	3,1	3,31	3,25
3	usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva;	3,2	3,51	3,42
4	zagotavljajo zdravo ravnatežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela;	2,7	3,35	3,16
5	spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo;	3,55	3,80	3,72
6	razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost;	3,5	3,71	3,65
7	svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije;	3,75	3,69	3,71
8	spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke;	3,8	3,59	3,65
9	razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.	3,6	3,49	3,52
<b>SKUPNO POVPREČJE:</b>		<b><u>3,46</u></b>	<b><u>3,57</u></b>	<b><u>3,54</u></b>

POVPREČJE 2018: skupna povprečna ocena za leto 2018 je znašala 3,46.

Podgradnik 4 je ocenjen z najslabšo povprečno oceno v letu 2018, in sicer z oceno 2,7. To pomeni, da bi vsekakor morali na področju zagotavljanja zdravega ravnatežja med delom in zasebnim časom nameniti več pozornosti, saj bi to pripomoglo k zmanjšanju izgorelosti in stresa na delovnem mestu.

Podgradnik 1 pa je ocenjen z najboljšo povprečno oceno v letu 2018, in sicer z oceno 3,9. To je zelo visoka ocena in prikazuje, da organizacija uspešno določa znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

POVPREČJE 2020: skupna povprečna ocena za leto 2020 je znašala 3,57 in prikazuje izboljšanje stanja za 0,11 povprečne ocene od leta 2018, ko je povprečna ocena znašala 3,46.

Podgradnik 2 je bil v letu 2020 ocenjen z najnižjo povprečno oceno 3,31. Kljub temu je to vzpodbudna novica, saj se je ocena tega podgradnika v primerjavi z letom 2018 izboljšala za 0,21 povprečne ocene.

Podgradnik 5 je bil ocenjen z najvišjo povprečno oceno 3,80. Tudi tukaj lahko opazimo izboljšanje za 0,25 odstotne točke v primerjavi z letom 2018, ko je povprečna ocena za ta podgradnik znašala 3,55. To nam pove, da je organizacija uvedla izboljšave na področju spoštovanja in sprejemanja raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo.

SKUPNO 2018 IN 2020: skupna povprečna ocena za leto 2018 in 2020 je znašala 3,54.

Z najslabšo povprečno oceno 3,16 se zopet pojavi podgradnik 4, ki govori o zagotavljanju zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela.

Z najboljšo povprečno oceno 3,75 se zopet pojavi podgradnik 1, ki prikazuje, da organizacija določi znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

Iz tabele lahko razberemo, da smo najvišji napredek iz leta 2018 v leto 2020 dosegli v podgradniku 4 za 0,65 povprečne ocene. To predstavlja močno izboljšanje na področju zagotavljanja zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu«, vendar je na tem potrebno še vedno delati, saj se lahko stanje še izboljša.

Pri podgradniku 1 in 8 pa se je zaznal največji padec ocene za 0,21 povprečne ocene. Da bi izboljšali stanje povprečnih ocen, lahko posežemo po določenih ukrepih:

- oblikovati načrt za ohranjanje sposobno zaposlenih in jih stimulirati pri razvijanju dodatnih sposobnostih,
- pripraviti akcijski plan izobraževanj za vse nivoje za zagotavljanje mobilnosti in zaposljivosti,
- izvesti spremembe z ustrežno hitrostjo po celotni verigi vrednosti, da se zagotovi pripadnost zaposlenih organizaciji in poveča ugled organizacije,
- razpisati projekte za vključevanje zaposlenih za izobraževanja in razmisliti o nagrajevanju zaposlenih za njihova prizadevanja in dosežke,
- zagotoviti ustrezno komunikacijo med vsemi nivoji zaposlenih, uvesti letne razgovore, teambuildinge ...

## 5 Zaključek

Rezultati iz analize podgradnika, ki je bil oblikovan na podlagi populacije udeležencev v raziskavi Poletne šole 2020 – Poslovna odličnost, lahko razberemo ocene po posameznih sklopih podgradnika. Iz rezultatov lahko razberemo, da se je skupna povprečna ocena za leto 2020 izboljšala za 0,11 povprečne ocene v primerjavi z letom 2018. Najnižje povprečno ocenjeni je prejel podgradnik 4 v letu 2018, in sicer z oceno 2,7. Najvišja povprečna ocena pa

je pripadala podgradniku 1, in sicer z oceno 3,9, prav tako v leto 2018. Pri pregledu skupne povprečne ocene za leto 2018 in 2020 vidimo, da je z najslabšo povprečno oceno 3,16 zopet ocenjen podgradnik 4, ki govori o zagotavljanju zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela. Z najboljšo povprečno oceno 3,75 se zopet pojavi podgradnik 1, ki prikazuje, da organizacija določi znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

Z raziskavo smo analizirali gradnika doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih po FOŠmetru poslovne odličnosti. Priporočljivo je, da organizacije uvedejo model poslovne odličnosti EFQM v svoje poslovanje ter preverjajo in analizirajo obravnavano tematiko v svojem okolju. Na podlagi pridobljenih rezultatov tako ugotovijo, na katerih področjih dosegajo dobre rezultate in na katerih so potrebne izboljšave. Z obravnavano raziskavo si lahko pomagajo vse organizacije, ki še nimajo vpeljanega sistema modela poslovne odličnosti EFQM in si želijo dosegati boljše rezultate v svojem poslovanju.

Izjemno uspešne organizacije priznavajo pomembnost vlaganja v zaposlene in razvoj njihove nadarjenosti, če želijo dosegati uspešnost poslovanja. Imeti čim več nadarjenih ljudi v svoji organizaciji je največja želja sodobnih menedžerjev. Pomembno je, da so organizacije usmerjene k iskanju in razvoju nadarjenosti zaposlenih in se zavedajo pomembnosti tega za doseganje uspešnosti. Organizacije se morajo osredotočiti, da identificirajo in sočasno razvijajo potencialne nadarjenih zaposlenih, saj si le tako lahko ustvarijo varno prihodnost poslovanja.

V raziskavi smo se osredotočili na gradnik doseganja uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. V okviru raziskave omenjenega gradnika smo se omejili na analizo preglednice ocen FOŠmetra poslovne odličnosti, v kateri so bili povzeti rezultati samoocenitve udeležencev Poletne šole 2020 – Poslovna odličnost.

V nadaljevanju je pomembno, da se organizacije spodbuja pri razvijanju strategije upravljanja z nadarjenimi kadri, saj jim bi to omogočilo obsežen nabor kadrov z visokimi potenciali. Vsekakor bi bilo smiselno raziskavo nadaljevati z razširitvijo in opisom vseh ostalih gradnikov modela poslovne odličnosti EFQM. Poleg tega bi lahko v raziskavo povabili organizacije, ki tega sistema še nimajo vpeljanega in si ga želijo spoznati ter z njim izboljšati delovanje organizacijskih procesov.

## Reference

1. Bersin, J. (2013). *Predictions for 2014*. Bersin by Deloitte.
2. Boben, D. (2012). *Smo psihologi (edini) kompetentni za identifikacijo nadarjenih?* Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
3. Bukovec B. (2020). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Interno gradivo.
4. Čudina-Obradović, M. (1991). *Nadarenost: razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje*. Zagreb: Školska knjiga.
5. EFQM. (2013). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje.
6. Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School.
7. Kekić D. & Subišić D. (2013). *Upravljanje talentima – savremeni izazov javnog sektora*. Zenun: University of Criminal Investigation and Police Studies.
8. McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). *Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises*. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160.
9. Pšunder, M. (2003). *Možnosti zaznave potencialne nadarjenosti v predškolski dobi*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
10. Stanišić Vještica, O. Ž. (2016). *Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*. Beograd: Univerzitet union beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
11. Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016). *Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji*. Niš: Filozofski fakultet.

\*\*\*

**Katja Krese** je leta 2016 diplomirala na Ekonomski šoli Novo mesto, Višji strokovni šoli in pridobila naziv ekonomistka. Na fakulteti za Organizacijske študije v Novem mestu se je vpisala na visokošolski strokovni študij Menedžment kakovosti, kjer je leta 2020 tudi diplomirala in pridobila naziv diplomirana organizatorica. Leta 2020 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

\*\*\*

**Saška Đurić** je leta 2018 diplomirala na Višji turistični šoli, Beograd, in pridobila naziv poklicni ekonomist. Leta 2020 je diplomirala na Akademiji poklicnih študij, Beograd, specialistične študije, in dobila naziv strokovni ekonomist za upravljanje potovalne organizacije. Leta 2020 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji Menedžment kakovosti.

\*\*\*

## Abstract: Succeeding through the Talent of People

**Research Question (RQ):** How can organizations achieve success with the talent of their employees?

**Purpose:** The purpose and goal of the research are to determine the connection between the performance of organizations and the talent of employees in organizations and to determine what influences the search for and development of employee talent and, thus, ensures the achievement of competitiveness and success of the organization.

**Method:** In the research, we used a quantitative method based on the analytical study. In the analysis, we used professionals from the scientific literature based on achieving success with the talent of employees.

**Results:** By seeking and investing in the development of employee talent, organizations ensure adequate flexibility and competitiveness in the market, which emphasizes the achievement of organizational success. Successful organizations value their employees and by investing in employees they achieve the goals of the organization and employees.

**Organization:** Highly successful organizations recognize the importance of investing in employees and developing their talent if they are to achieve business success.

**Society:** Having as many talented people in your organization as possible is the greatest desire of modern managers. Organizations must be focused on finding and developing employee talent and are aware of the importance of this for achieving performance.

**Originality:** In the research, we present an overview of achieving the success of organizations with the talent of their employees.

**Limitations/Future Research:** We limited ourselves to a review of existing articles and content related to achieving success with employee talent. Research within the chosen organization could be continued.

**Keywords:** achievement, success, excellence, talent, employees, EFQM, model, standard.

Copyright (c) Katja KRESE, Saška ĐURIĆ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih

Marija Paladin\*

Slovenske železnice d.o.o., Kolodvorska 11, 1000 Ljubljana  
marija.paladin@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšna je pot razvoja vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih, ki je lahko tudi kažipot za razvoj organizacije?

**Namen:** Cilj in namen je predstaviti razvoj večdimenzionalnega, samo aplikativnega vprašalnika, ki na podlagi samoocene ponudi vpogled v stanje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih ter ponudi izhodišče za izboljšave na ravni organizacije.

**Metoda:** Predstavljene so faze razvoja vprašalnika v katerih se prepletata kvantitativna in kvalitativna metodologija. V članku je poudarek na rezultatih kvantitativne faze – to je drugega testnega anketiranja.

**Rezultati:** Oblikovana lestvica skozi obe fazi testnega anketiranja kaže na visoko notranjo konsistentnost. V drugem testnem anketiranju se izoblikujejo 3 faktorji skozi katere se dejavniki delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih predstavijo po sklopih 'delovni odnosi in sodelovanje', 'pogoji dela' ter 'možnosti za delovno samorealizacijo.

**Organizacija:** Spremljanje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih za organizacijo na eni strani pomeni izhodišče za konkretno delo na razvojno kadrovskem področju, na drugi strani pa informacijo o morebitnih šibkih točkah, ki jih za izboljšanje sovje konkurenčne pozicije mora ojačati.

**Družba:** Delovno zavzeti in motivirani posamezniki so nosilec razvoja in produktivnosti ter iskanja optimalnejših rešitev v konstantno spreminjajočem se poslovnem in družbenem okolju.

**Originalnost:** Prispevek te študije je dvojni - metodološko raziskovalni in praktični. Razviti vprašalnik praktikom ter strokovnjakom in raziskovalcem ponuja možnost uporabe v našem okolju oblikovane in testirane lestvice tako za praktično uporabo v kadrovske praksi organizacije kot tudi za namen nadaljnjih raziskav.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Potek razvoja vprašalnika je predstavljena kot odprta pot s četrto fazo, ki ni zaključena in je kot taka tudi izpostavljena v članku. Zato je jasno izraženo vabilo k nadaljnjim testiranjem tudi v prihodnje.

**Ključne besede:** delovna zavzetost, motivacija, vodenje, razvoj kadrov, razvoj organizacije, vprašalnik.

## 1 Uvod

Merjenje delovne zavzetosti motivacije zaposlenih ni novost na kadrovskem področju. Zavzetost zaposlenih je na razvojno kadrovskem področju vedno bolj prepoznana kot eden najpomembnejših dejavnikov za spremljanje ključnih zaposlenih in njihov nadaljnji razvoj (Kwon in Park, 2019, str. 352, 353). V članku bo predstavljen postopek razvoja vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Podrobneje bodo predstavljeni rezultati drugega testnega anketiranja, končna lestvica vprašalnika ter vsebinski sklopi, ki jih meri. Ponudili

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 18. januar 2021; revidirano: 22. januar 2021; sprejeto: 1. februar 2021. /

Received: 18th January 2021; revised: 22nd January 2021; accepted: 1st February 2021.



bomo možnosti za interpretacijo rezultatov merjenja ter nadaljnje usmeritve. Prispevek te študije je dvojni - metodološko raziskovalni in praktični. Razviti vprašalnik praktikom (npr. podjetjem in kadrovskim službam) ter strokovnjakom in raziskovalcem ponuja možnost uporabe v našem okolju oblikovane in testirane lestvice tako za praktično uporabo v kadrovske praksi organizacije kot tudi za namen nadaljnjih raziskav. Cilj oblikovanja in testiranja vprašalnika, ki bo predstavljen v članku je bil razviti večdimenzionalni, samo aplikativni vprašalnik, ki na podlagi samoocene ponudi vpogled v stanje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. Na drugi strani pa zaradi svoje oblike in dejavnikov, ki jih zajema izpostavi izhodiščne točke za razvoj organizacije na področju dela s človeškimi viri.

Na tem mestu se odpira vprašanje, zakaj razvijati nov merski instrument, ne pa uporabiti obstoječe merske lestvice. Med pomembnejšimi težavami so izzivi prevoda merskih instrumentov, saj je večina vprašalnikov izvorno tujih, ter vpliva prevoda na vsebino in razumljivost posameznega indikatorja (izjave) iz vprašalnika in posledično na vsebino merjenja. Dodatna težava je dolžina vprašalnika, saj so nekateri zelo kakovostni in celostno zastavljeni vprašalniki lahko zelo dolgi in zahtevajo več časa za izpolnjevanje. Rezultati raziskav v zvezi z vplivom dolžine vprašalnika na stopnjo odziva kažejo, da lahko dolžina vprašalnika vpliva na pojav manjkajočih vrednosti in odločitev za sodelovanje (Iglesias in Torgerson, 2000, str. 2020). Za uporabo katerega koli merskega instrumenta v vsakdanji, sprotni kadrovske in poslovni praksi podjetja je v vsakem primeru nujno, da je vprašalnik optimiziran tako z vidika ustreznosti vsebine kot tudi dolžine vprašalnika s ciljem ponuditi kakovostno informacijo oziroma izhodišče za nadaljnje konkretne korake ob hkratnem čim manjšem motenju delovnega procesa.

## **2 Teoretična izhodišča**

Pri delovni zavzetosti gre za (motivacijski) dejavnik oziroma stanje v katerem imajo zaposleni željo uresničiti/doseči delovne in organizacijske cilje ter naloge, v katerem zaposleni zavzeto/navdušeno sodelujejo pri delu in delujejo tako, da podpirajo in promovirajo interese organizacije (Bakertzis in Myloni, 2020, str. 2-3). Delovna zavzetost se v tem smislu nanaša na stopnjo, do katere je posameznik fizično, kognitivno in čustveno vpet v delovno vlogo (Kahn v Weer in Greenhaus, 2020, str. 4). V osnovi gre tudi za to, da posameznik v konkretnih situacijah (na primer pri delu) prostovoljno izkazuje vedenja, ki izražajo povezavo med njim in konkretno vlogo (Gupta in Shukla, 2018) v smislu delovne proaktivnosti, predanosti delu in vpetost v konkretno nalogo. Pri čemer delovna proaktivnost predstavlja stanje, v katerem je zaposleni poln energije, poleta in pripravljenosti na delo, predanost predstavlja obseg smiselnosti dela za zaposlenega in njegov ponos ob tem. Vpetost kaže na to, do katere mere so se zaposleni pripravljene prepustiti, da njihovo delo posrka vso njihovo pozornost in koncentracijo (W. B. Schaufeli idr., 2002, str. 74–75). Delo mora zaposleni dojemati kot smiselno, sicer bo delovno manj zavzet. Ravno tako je za delovno zavzetost pomembno sovpadanje posameznika z vsebino dela, odnosi v delovnem okolju (s sodelavci, vodjo), možnostjo izraziti se, ustreznostjo zahtevnosti dela (psihična in fizična) in sredstvi za delo, varnostjo zaposlitve in varnostjo na delu (May idr., 2004, str. 14–18).

Delovno zavzetost zaposlenih sooblikujejo različni dejavniki. Zelo pomemben pri tem je način upravljanja s človeškimi viri (Chaudhary idr., 2012; Sekhar idr., 2018).

Intenzivna tekmovalnost in povečana negotovost, ki sta značilna za današnje poslovno okolje predstavljata poseben izziv za doseganje produktivnosti na delu (Chaudhary idr., 2012, str. 370) kar lahko negativno sooblikuje delovno zavzetost zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu. Na drugi strani pa ima zaupanje v sodelavce in vodje pozitiven učinek na delovno zavzetost (Ho in Astakhova, 2018, str. 19). Zavzeti in motivirani zaposleni ostajajo pri delodajalcu (McCarthy idr., 2020), so bolj delovno fleksibilni in produktivni, inovativni ter uspešnejši pri delu (Bakertzis in Myloni, 2020; Sekhar idr., 2018). Hkrati pa to pozitivno vpliva tudi na odjemalce in poslovno uspešnost podjetja kot celote. Težko je namreč ustvariti in zadržati motivirane in zavzete odjemalce/stranke, če nimamo in ne ohranjamo ustrezne ravni motiviranosti ter delovne zavzetosti zaposlenih (Inc, 2007). Ugotovitve kažejo tudi, da višja zavzetost pri delu pozitivno vpliva na zniževanje bolniške odsotnosti in na manj pogoste poškodbe pri delu (slednje je tesno povezano tudi s kakovostjo opravljanja dela).

A preden bo postopek oblikovanja in testiranja vprašalnika predstavljen je nujno postaviti ločnico med delovno zavzetostjo in motivacijo zaposlenega ter zadovoljstvom z delom, ki se je v zadnjem času ravno tako precej populariziral. Zadovoljstvo pri delu, je prijetno pozitivno čustveno stanje kot rezultat dobrega počutja na delu in pozitivnega dožemanja svojega dela (Lock v Danish in Usman, 2010, str. 160). Gre za čustven odziv posameznika in subjektiven občutek posameznika, ki odraža obseg, v katerem določeno delo izpolnjuje potrebe posameznika (povzeto po Griffin idr., 2010, str. 242). Medtem, ko je zadovoljstvo zaposlenih koristno za to, da želimo kader zadržimo v podjetju, ni dovolj, da bi zagotovili produktivnost kadra. Na tej točki je pomembna delovna zavzetost, ki vpliva ne le na to, ali bo delavec ostal v podjetju (ker je tu zadovoljen) temveč tudi, koliko se bo delavec pripravljen angažirati pri delu in koliko bo pri delu produktiven. Pri delovni zavzetosti pa gre za dejavnik, ki je tesneje neposredno povezan z uspešnostjo in učinkovitostjo dela. Delovno zavzetost lahko v tem smislu razumemo kot potencialno pomembno konkurenčno prednost podjetja (Kim idr., 2012, str. 267). Na drugi strani je lahko zaposleni zadovoljen z delom, ne da bi v delo veliko vlagal. Delovna zavzetost zaposlenih presega zgolj merjenje zadovoljstva s plačo, urnikom, vodjo, sodelavci. Zadovoljstvo zaposlenih je, sicer pomembno, a predstavlja zgolj začetno točko, na kateri lahko podjetje gradi in razvija svoje zaposlene in njihovo produktivnost.

Na področju delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih je razvitih več orodij, na primer UWES vprašalnik o delovni zavzetosti (ang. The Utrecht Work Engagement Scale) v krajši in daljši različici (W. Schaufeli & Bakker, 2004). Daljša različica obsega 17 vprašanj v treh sklopih: vitalnost (vigor), predanos (dedication) in vpetost (absorption). Drugi primer je lestvica treh sklopov po deset dejavnikov delovne zavzetosti, ki je bila objavljena v letu 2019 in je nastala pod okriljem izkušenih kadrovske managerjev in strokovnjakov na področju (Shrotryia in Dhanda, 2019). Prvi sklop govori o usklajenosti organizacije in posameznika, drugi o emocionalni pripadnosti v delovnem okolju, tretji pa o usmerjenosti v delovanje in produktivnost (Shrotryia in Dhanda, 2019, str. 4). Tretji primer lestvice predstavlja Gallupov

q12 vprašalnik dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Bakovnik, 2018), ki sodi med mednarodno bolj znane in pogosteje uporabljane instrumente na področju merjenja delovne zavzetosti. Lestvico tvorijo štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti: možnost za rast, zavedanje o tem, čemu delavec pripada, kaj lahko ponudi organizaciji in delovnemu okolju ter kaj iz tega istega dobi sam (Inc, 2007). V primeru Gallupovega vprašalnika gre za ugotavljanje stanja pogojev v delovnem okolju za močno delovno zavzetost zaposlenega.

Razviti smo želeli vprašalnik, ki bo sledil ključnim motivacijskim dejavnikom, ki usmerjajo delovanje posameznika po zgledu lestvice 15 delovnih motivov (Pogačnik, 2000), hkrati pa smo želeli oblikovati instrument, ki ne bo usmerjen zgolj v posameznika, kot to velja za ubeseditev UWES vprašalnika (npr. Pri svojem delu prekipevam od energije.) ali lestvice 30 indikatorjev, ki je nastala pod okriljem izkušenih kadrovskih managerjev in strokovnjakov na področju (Shrotryia in Dhanda, 2019), temveč bo nudil informacijo tudi o organizaciji sami v smislu stanja temeljnih pogojev za optimalno delovno zavzetost, ki izhajajo iz motivacijskih dejavnikov in izpostavljajo potencial za nadaljnje izboljšave. Na tej točki je ubeseditev našega vprašalnika bližje Gallupovem Q12 vprašalniku, ki daje vpogled tudi v konkretne delovne pogoje (npr. Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.). Končni namen razvoja vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji, ki je predstavljen v pričujočem članku, je namreč oblikovanje merskega instrumenta, ki ga bodo organizacije skozi ugotavljanje stanja delavčeve zavzetosti lahko uporabile kot del letnega razgovora, svetovanja in načrtovanja kariernega razvoja ter tudi načrtovanja izboljšav na ravni organizacije. Naš namen je bil preseči zgolj vpogled v eno stran (to je posameznega delavca ali zaposlene kot celoto), temveč analizo razširiti na ugotavljanje stanja v organizaciji sami. Natančneje v iskanje potenciala za izboljšanje. Oba vidika namreč sooblikujeta pogoje in stanje delovne zavzetosti ter posledično rezultate dela.

### 3 Metoda

Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih je po zgledu razvoja številnih drugih vprašalnikov (Enosh idr., 2015; Fox idr., 2015; Paladin idr., 2020; Schembre idr., 2015; Velagapudi in Ray, 2017) potekal v več fazah. Te obsegajo oblikovanje izhodiščnega nabora vprašanj, prvo pilotno anketiranje, drugo pilotno anketiranje in predloge za nadaljnjo razvojno pot vprašalnika. Slika 1 prikazuje model raziskave skozi faze razvoja vprašalnika.



Slika 1. Model raziskave skozi faze razvoja vprašalnika.

V prvi in delu druge faze razvoja vprašalnika je bil uporabljen pristop integracije kvantitativne in kvalitativne metodologije v nadaljnjih fazah pa je težišče na kvantitativni metodologiji. Vse faze razvoja bodo na kratko predstavljene v tem poglavju njihovi rezultati pa strnjeno v poglavju o rezultatih, kot uvod v fazo, ki bo podrobneje predstavljena v tem članku, to je drugo testno anketiranje in njegovi rezultati.

Pri oblikovanju izhodiščnega nabora vprašanj so bila upoštevana izhodišča več uveljavljenih vprašalnikov, ki že obstajajo na področju spremljanja zavzetosti in delovne motivacije. Najpomembnejši izhodišči sta bili lestvica 15 delovnih motivov (Pogačnik, 2000) slovenskega avtorja, ki je bila razvita, preverjena in testirana v slovenskem okolju in, ki je bila v daljšem časovnem obdobju velikokrat uporabljena v različnih slovenskih podjetjih ter novejša lestvica 30 dejavnikov delovne zavzetosti (Shrotryia in Dhanda, 2019). Gallupov q12 vprašalnik (Bakovnik, 2018) dvanajstih indikatorjev zavzetosti je koristil v smislu primerjanja vsebinskih sklopov, ki so se oblikovali v prvem testnem anketiranju našega vprašalnika z vsebinskimi sklopi Gallupovega q12 vprašalnika (Bakovnik, 2018) ter v upoštevanju izhodišča, ki fokus z zgolj posameznika širi na celotno organizacijo.

Izhodiščna različica vprašalnika je zajemala 19 indikatorjev/izjav pri katerih so delavci podali oceno o tem, koliko posamezna izjava drži ali ne drži v njihovem primeru v obdobju zadnjega leta. Odgovarjali so na 5 stopenjski lestvici Likartovega tipa od 1 nikakor ne drži do 5 popolnoma drži. Vsebina izjav je zajemala več področij (natančneje v tabeli 1 in 2).

Prvo pilotno anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika in je imelo tri cilje. Najprej preverjanje sprejemljivosti dolžine vprašalnika kar je za namen redne uporabe v praksi podjetja zelo pomembno. Drugi pomemben namen prvega testnega anketiranja je bilo preverjanje vsebinske razumljivosti in relevantnosti vsebine (izjav) vprašalnika v smislu preverjanja interpretacij izjav, ki tvorijo vprašalnika pri preučevanih subjektih (Kogovšek, 2005, str. 269) (zaposlenih) zaradi zagotavljanja kar se da visoke stopnje veljavnosti merskega instrumenta. Anketirani so bili pozvani, da se opredelijo do

dolžine vprašalnika, razumljivosti izjav in tega kar merijo ter k posredovanju morebitnih predlogov za dopolnitev nabora ali dejavnikov, ki bi jih vprašalnik moral dodatno vključevati. Rezultati so pokazali, da je bila dolžina vprašalnika ustrezna, vsebina pa razumljiva. Tretji namen testnega anketiranja je bil zbrati podatke za namen izvedbe faktorске analize zaradi preveritve ali se oblikujejo vsebinski sklopi, ki podrobneje razčlenijo prvotni nabor vprašanj o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih.

Morebitno prisotnost pomembnejših vsebinskih sklopov oziroma dimenzij, ki jih tvori več indikatorjev/izjav iz vprašalnika, ki je predstavljen v tem članku, smo preverjali po zgledu sklopov iz vprašalnika Gallupov Q12 (Bakovnik, 2018) in po zgledu novejšje lestvice 30 indikatorjev (Shrotryia in Dhanda, 2019). In sicer smo po zgledu Gallupa (Inc, 2007) preverjali, ali se bodo oblikovali štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti možnost za rast, zavedanje pripadnosti, kaj lahko ponudi organizaciji in kaj organizacija njemu. Oziroma ali bo ustrežnejši pristop 3 dimenzij (Shrotryia in Dhanda, 2019) o usklajenosti delavca in organizacije, emocionalni pripadnosti in usmerjenosti v akcijo in produktivnost.

Tudi drugo pilotno anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika v katerem so bili k sodelovanju povabljeni obiskovalci različnih spletnih strani in forumov. Hkrati so bili povabljeni, da povezavo do spletne ankete delijo z drugimi kontakti/uporabniki spleta. Glede na navedeno gre za priložnostni vzorec, ne slučajen. Vabilu se je odzvalo 200 posameznikov. Po izvedenem testnem anketiranju, je bila izvedena analiza dobljenih rezultatov. V drugem testnem anketiranju so anketirani odgovarjali zgolj na vprašanja vključena v tesni vprašalnik brez demografskih ali drugih vprašanj. Povprečne vrednosti dosežene pri posameznem dejavniku so predstavljene v tabeli 1.

Samoocenjevanje na katerem sloni vprašalnik se kaže kot koristen in praktičen pristop, ki se pogosto uporablja na različnih področjih, od ocenjevanja kompetenc (Curyto in Vriesman, 2015; Darling in Gallagher, 2016), v povezavi z izobraževanjem (Stufflebeam in Wingate, 2016) do ocenjevanja potreb po dodatnem usposabljanju in izobraževanju (Bromley, Boran in Myddelton, 2016). Kljub morebitni pristranskosti, ki je lahko prisotna v primeru samoocenjevanja je prednost te metode, poleg njene praktičnosti, tudi to, da se posameznik zaveda informacij o sebi, ki niso na voljo drugim (Allen in Van der Velden, 2005, str. 8–11) in jih skozi samooceno lahko ponudi. Na eni strani je mogoče morebitno pristranskost metode samoocenjevanja preveriti in minimizirati skozi triangulacijo ter primerjavo in iskanje morebitnih neskladnosti med ocenami iz različnih virov, na primer med oceno nadrejenega in samooceno (Staley in Shockley-Zalabak, 1986), vendar je treba poudariti, da tudi druge metode ocenjevanja, na primer s strani nadrejenih ali sodelavcev, niso nujno objektivne in so lahko pristranske.

Analiza podatkov je zajemala izračun opisnih statistik, izvedbo faktorске analize ter na njeni podlagi izračun združenih spremenljivk po posameznem faktorju. Zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta kot celote oziroma posameznih faktorjev, ki so se izoblikovali v faktorški analizi smo preverjali v več korakih. Najprej pri samem oblikovanju izhodiščne

verzije vprašalnika skozi opiranje na obstoječe, že uveljavljene merske lestvice, nato pa skozi preverjanje razumljivosti v prvem testnem anketiranju. Notranjo konsistentnost konstruktov smo preverjali z izračunom Cronbachovega alfa koeficienta.

## 4 Rezultati

### 4.1 Rezultati prvega testnega anketiranja

Po izvedenem prvem testnem anketiranju, je bila izvedena analiza dobljenih rezultatov na podlagi 89 vprašalnikov pri katerih so anketiranci odgovorili na vsa vprašanja o delovni zavzetosti in motivaciji. V faktorski analizi izvedeni na podatkih zbranih v prvem pilotnem anketiranju so se izoblikovali 4 sklopi, ki so vsebinsko primerljivi z vsebinskimi sklopi iz Gallupove lestvice. Štirje sklopi, ki so se oblikovali v prvem testnem anketiranju so čemu pripadam, kaj lahko ponudim, moje mikro okolje ter podlage za rast in razvoj. Število izjav v posameznem sklopu precej enakomerno (4 oziroma 5, več v tabeli 1). Izvedena je bila faktorska analiza (PAF metoda s pravokotno Varimax rotacijo) v 2 ponovitvah (1. zvedba z vsemi izjavami, 2. izvedba brez dveh izjav, ki sta odstopali v prvi analizi). Cronbachov alfa koeficient notranje konsistentnosti je pokazal za celotno končno lestvico vrednost 0,92 (pri posameznemu sklopu pa od 0,79 do 0,81) kar kaže na dobro notranjo konsistentnost lestvice in njenih podsklopov.

Ugotovitve faktorske analize so kazale, da je iz nabora izjav smiselno izključiti dve izjavi od 19, in sicer sta pomembneje odstopali izjavi o ustreznosti plačila ter izjava o možnostih za strokovni razvoj. Odstopanje izjave o zadovoljstvu s plačilom za opravljeno delo v prvem testnem anketiranju niti ni presenetljivo, saj rezultati drugih avtorjev tudi pokažejo, da so zaposleni redko zadovoljni s plačo in jo ocenjujejo nižje kot druge dejavnike v delovnem okolju (Pogačnik, 2000, str. 113). Tudi v obeh testnih anketiranjih za potrebe razvoja v članku predstavljenega vprašalnika (rezultati drugega so v tabeli 1) se je pokazalo, da je ocena plačila za delo med najnižjimi. Druga izjava, ki je v prvem testnem anketiranju odstopala od preostalega nabora, je bila izjava o obstoju možnosti za strokovni razvoj. Kljub temu smo že po prvem testiranju za uporabo v praksi svetovali, da se dejavnika obravnavata kljub odstopanju, vendar zaradi nakazanega odstopanja, ločeno od lestvice delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih.

Na tej podlagi je bil pripravljen strokovni članek v katerem so bili strnjeno predstavljeni rezultati prvih dveh faz razvoja, lestvica, ki se nakazuje in predlogi izhodišč za interpretacijo (Paladin, 2020). Hkrati je bilo objavljeno vabilo k uporabi, kot izhodišče za nadaljnje preverjanje uporabnosti vprašalnika v praksi in zbiranje odzivov nanj. Pred začetkom tretje faze testiranja so prišle tudi prve pozitivne povratne informacije o praktični uporabnosti lestvice v praksi v povezavi s spremljanjem novozaposlenih in neželenih odhodov iz organizacije.

## **4.2 Rezultati drugega testnega anketiranja**

### **4.2.1 Opisne statistike**

V tabeli 1 so navedene opisne statistike drugega testnega anketiranja za indikatorje vključene v vprašalnik. Za nadaljnjo analizo je zelo pomembno, da se vrednosti rezultatov pri večini indikatorjev porazdeljujejo približno normalno, in sicer so vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti ležijo med 1 in  $-1$ . Nekateri avtorji kot sprejemljivo vrednost koeficienta sploščenosti za ugotavljanje normalne porazdelitve navajajo vrednost med  $-2$  in  $2$  ter koeficienta asimetrije pod  $3$  (Chemingui & Ben lallouna, 2013). Upoštevajoč navedeno, se vrednosti rezultatov drugega testnega anketiranja za vse indikatorje porazdeljujejo normalno.

Najnižje povprečne vrednosti so pri indikatorjih, ki ocenjujeta ustreznost plačila za opravljeno delo in obstoj možnosti za napredovanje. Na drugi strani so najvišje povprečne vrednosti pri oceni samostojnosti opravljanja dela, razpoložljivosti potrebnih sredstev za opravljanje delovnih nalog, jasnosti pričakovanj s strani vodje, kakovost sodelovanja s sodelavci ter kakovosti opravljenega dela sodelavcev.

Tabela 1: Opisne statistike dejavnikov vključenih v vprašalnik.

Dejavnik kot je naveden v vprašalniku.	Dejavnik okrajšano	N	Min	Maks	M	Stand. odklon	Koef. Asim.	Koef. Splošč.
Svoje delo opravljam samostojno.	<b>samostojnost pri delu</b>	200	1	5	4,42	0,796	-1,450	2,050
Imam potrebna sredstva za opravljanje delovnih nalog.	<b>delovna sredstva</b>	200	1	5	4,09	0,993	-1,176	1,072
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	<b>pričakovanja vodje</b>	200	1	5	4,08	0,979	-1,103	0,867
S sodelavci dobro sodelujemo.	<b>sodelovanje v delovnem okolju</b>	200	1	5	4,04	0,915	-0,903	0,531
Moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo.	<b>kakovost dela sodelavcev</b>	200	1	5	4,02	0,885	-1,269	2,231
Moj strokovni razvoj in usposabljanje je moja odgovornost.	<b>odgovornost za strokovni razvoj</b>	200	1	5	3,89	1,041	-0,694	-0,124
Zadovoljen sem z vsebino mojega dela.	<b>dojemanje vsebina dela</b>	200	1	5	3,88	1,089	-1,071	0,702
Delovni pogoji so dobri.	<b>delovni pogoji</b>	200	1	5	3,81	1,105	-0,769	-0,102
V podjetju se dobro počutim.	<b>počutje v delovnem okolju</b>	200	1	5	3,77	1,165	-0,900	0,026
Občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno.	<b>občutek pomembnosti dela</b>	200	1	5	3,72	1,184	-0,882	0,146
Na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano.	<b>občutek upoštevanosti</b>	200	1	5	3,68	1,172	-0,923	0,049
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	<b>upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje</b>	200	1	5	3,66	1,154	-0,872	0,166
Imam možnost pokazati kaj znam in predlagati izboljšave.	<b>možnosti pokazati znanje in podati predloge</b>	200	1	5	3,64	1,182	-0,818	-0,084
Vodja pohvali dobro opravljeno delo.	<b>prisotnost pohval s strani vodij</b>	200	1	5	3,58	1,305	-0,570	-0,715
Komunikacija v delovnem okolju je dobra.	<b>komunikacija v delovnem okolju</b>	200	1	5	3,53	1,169	-0,731	-0,265
Imam možnost za strokovni razvoj.	<b>možnost za strokovni razvoj</b>	200	1	5	3,48	1,287	-0,521	-0,744
Količina dela, ki jo prejemam je primerna.	<b>količina dela</b>	200	1	5	3,43	1,158	-0,433	-0,682
Zadovoljen sem s plačilom za svoje delo.	<b>plačilo za opravljeno delo</b>	200	1	5	2,76	1,040	-0,040	-0,256
V podjetju je dovolj možnosti za napredovanje.	<b>možnosti za napredovanje</b>	200	1	5	2,73	1,333	0,082	-1,191



#### 4.2.2 Rezultati faktorске analize

Na zbranih podatkih smo izvedli smo faktorško analizo z namenom preveritve ali se oblikujejo vsebinski sklopi, ki podrobneje razčlenijo lestvico delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. Izvedena je bila faktorška analiza z metodo PAF (metoda glavnih osi) s pravokotno Varimax rotacijo. Rotirana faktorška rešitev je jasneje pokazala razdelitev indikatorjev po faktorjih. Najprimernejša je bila rešitev s tremi faktorji, ki zajemajo vsak svoj nabor v izhodiščno različico vprašalnika vključenih vprašanj/spremenljivk. V tabeli 2 so predstavljeni vsebinski sklopi, ki so se oblikovali po prvem in drugem testnem anketiranju. Cronbachov alfa koeficient notranje konsistentnosti je pokazal za celotno lestvico 19 izjav vrednost 0,932 kar kaže na dobro notranjo konsistentnost lestvice glede na to, da je sprejemljiva raven vrednosti koeficienta nad 0,7 (Tavakol in Dennick, 2011).

Tabela 2. Vsebinski sklopi po prvem in drugem pilotnem testiranju vprašalnika

<b>Faktor/sklop iz drugega testiranja</b>	<b>Dejavnik</b>	<b>Faktor. utež</b>	<b>Faktor/sklop iz prvega testiranja</b>
<b>Delovni odnosi in sodelovanje</b>	kakovost dela sodelavcev	0,616	Čemu pripadam
	komunikacija v delovnem okolju	0,737	Čemu pripadam
	sodelovanje v delovnem okolju	0,595	Čemu pripadam
	počutje v delovnem okolju	0,633	Moje mikro okolje
	dojemanje vsebine dela	0,453	Moje mikro okolje
<b>Pogoji dela</b>	količina dela	0,555	Moje mikro okolje
	delovni pogoji	0,659	Odstopa v prvem testiranju
	delovna sredstva	0,560	Podlage za rast in razvoj
	možnosti za napredovanje	0,626	Podlage za rast in razvoj
	plačilo za opravljeno delo	0,741	Podlage za rast in razvoj
	prisotnost pohval s strani vodij	0,526	Podlage za rast in razvoj
<b>Možnosti za delovno samorealizacijo</b>	občutek upoštevanosti	0,663	Čemu pripadam
	pričakovanja vodje	0,525	Kaj lahko ponudim
	možnosti pokazati znanje in podati predloge	0,768	Kaj lahko ponudim
	občutek pomembnosti dela	0,737	Kaj lahko ponudim
	upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje	0,658	Kaj lahko ponudim
	samostojnost pri delu	0,533	Moje mikro okolje
	možnost za strokovni razvoj	0,515	Odstopa v prvem testiranju
	odgovornost za strokovni razvoj	0,316	Podlage za rast in razvoj

V drugem testnem anketiranju so se izoblikovali 3 sklopi oziroma faktorji: možnosti za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje. Sklop 'pogoji dela' zajema izjave, ki obsegajo širši kontekst delovnih odnosov in sodelovanja skozi dejavnike kot so kakovost dela sodelavcev, komunikacija in počutje v delovnem okolju, sodelovanje ter

dojemanje vsebine dela. Cronbachov alfa koeficient za nabor šestih izjav v sklopu 'pogoji dela' znaša 0,847. Sklop 'možnosti za delovno samorealizacijo' zajema dejavnike, ko so občutek upoštevanosti na delu, možnost pokazati znanje in podati predloge, občutek pomembnosti dela, upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje, samostojnost pri delu, odgovornost za strokovni razvoj, obstoj možnosti za strokovni razvoj, pričakovanja vodje. Cronbachov alfa koeficient za nabor osmih izjav v sklopu 'možnosti za delovno samorealizacijo' znaša 0,866. Sklop 'delovni odnosi in sodelovanje' zajema dejavnike o kakovosti dela sodelavcev, komunikaciji v delovnem okolju, sodelovanju, počutju in vsebina dela. Cronbachov alfa koeficient za nabor petih izjav v sklopu 'delovni odnosi in sodelovanje' znaša 0,845.

V tabeli tri je predstavljen pregled razporeditve anketirancev glede na interval vrednosti na lestvici delovne zavzetosti in motivacije. Največji delež anketiranih (Tabela 3) v drugem testnem anketiranju predstavljajo tisti, ki imajo povprečno vrednost na celotni lestvici 3,45 ali več. Kar predstavlja 10 krat večji delež od tistih, na spodnjem delu intervala, to je anketiranih, s povprečno vrednostjo 2,44 ali manj na celotni lestvici.

Tabela 3. Preglede razporeditve anketirancev glede na interval vrednosti na lestvici delovne zavzetosti in motivacije

<b>Interval vrednosti na lestvici</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>do vključno 2,44</b>	13	6,5
<b>od vključno 2,45 do 3,44</b>	54	27,0
<b>od vključno 3,45</b>	133	66,5
<b>Skupaj</b>	200	100,0

Legenda: N – število anketirancev, % - odstotek anketirancev

## 5 Razprava

Čeprav se je po rezultatih prvega pilotnega anketiranja kazalo, da je smiselno izključiti 2 izjavi iz prvotnega nabora (ki pa so zaradi vsebinske dodane vrednosti tako pomembne, da smo jih tudi po rezultatih prvega testnega anketiranja svetovali obravnavati, in sicer ločeno od lestvice), je drugo pilotno anketiranje pokazalo, da bilo smiselno v analizo vključiti vse v prvotni nabor izjav izbrane izjave. V drugem pilotnem testiranju so se izoblikovali 3 sklopi, ki se vsebinsko v večjem delu prekrivajo z rezultati prvega pilotna testiranja kljub temu, da se je izoblikoval 1 faktor manj kot v prvem pilotnem testiranju (podrobneje predstavljeno v tabeli 2).

Medtem ko smo oblikovanje vsebinskih sklopov delovne zavzetosti in motivacije na primeru testiranega nabora izjav v vprašalniku v prvem pilotnem testiranju primerjali z vsebinskimi sklopi iz Gallupove lestvice (Inc, 2007) in novejša lestvice, ki je bila razvita na podlagi sodelovanja izkušenih kadrovskih managerjev in strokovnjakov na področju (Shrotryia in Dhanda, 2019), je bil cilj drugega testiranja preveritev skladnosti z rezultati prvega testiranja. Drugo pilotno testiranje je pokazalo dvoje: jasnejšo sliko in delitev indikatorjev po faktorjih ter veliko prekrivanje z rezultati prve faze testiranja kljub temu, da je število faktorjev drugega testiranja 3 medtem ko je bilo število faktorjev v prvem testiranju 4. Primerjava

razporeditve dejavnikov po faktorjih glede na prvo in drugo testno anketiranje je razvidno v tabeli 2. Največjo spremembo v izoblikovani strukturi opazimo v tem, da so se dejavniki, ki so nasičevali faktor 'moje mikro okolje' prerazporedili med 3 faktorje, ki so se izoblikovali v drugem testnem anketiranju, ravno tako sta se v novo 3 delno faktorsko strukturo umestili 2 izjavi, ki sta v faktorski analizi prvega testnega anketiranja odstopali. Faktor 'delovni odnosi in sodelovanje' nasičujejo dejavniki, ki so v prvem testnem anketiranju nasičevali vsebinsko soroden faktor 'čemu pripadam' in dveh dejavnikov faktorja 'moje mikro okolje'. Faktor 'pogoji dela' večinsko nasičujejo dejavniki, ki so v prvem testnem anketiranju nasičevali faktor 'podlage za rast in razvoj', ki je z izločitvijo dejavnika 'odgovornost za strokovni razvoj' postal jasnejši in tesneje povezljiv z neposrednimi pogoji dela, ki so večinsko v domeni delodajalca, to je, večinsko niso odgovornost delavca. Faktor 'možnosti za delovno samorealizacijo' večinsko nasičujejo dejavniki faktorja 'kaj lahko ponudim' iz prvega testnega anketiranja z dodatnimi, glede na prvo testno anketiranje prerazporejenimi dejavniki občutka upoštevanosti, samostojnosti pri delu in odgovornosti za razvoj, kar jasneje izoblikuje vsebino faktorja. In kaže na kombinacijo dejavnikov na katere ima večinski vpliv delavec ter tistih, na katere ima večinski vpliv delodajalec in ki kažejo možnosti za delovno samorealizacijo v širšem smislu. Z vidika potenciala, ki ga nudi podjetje in potenciala, ki ga nosi delavec sam.

Na podlagi ugotovitev faktorske analize kot rečeno končna različica vprašalnika obsega vseh 19 v prvotni nabor vključenih vprašanj in nudi vhodno informacijo na različnih področjih razvojne aktivnosti kadrovske službe, kot so spremljanje novo zaposlenih, spremljanje neželjenih odhodov, pogovor z delavci s sklenjenimi pogodbami o izobraževanju idr. Prilagojena različica je lahko uporabljena tudi za druge ciljne skupine, kot so študenti, dijaki in študenti na praktičnem usposabljanju idr.. Delitev po sklopih, ki so se izoblikovali, je vsebinsko pomembna in kaže stanje zavzetosti in motivacije posameznega delavca (ali organizacije kot celote) pri posameznem sklopu. Zato nam tako organizirana lestvica nudi možnost, da delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih interpretiramo kot celoto (upoštevajoč vseh 19 indikatorjev) ali skozi prizmo stanja posameznega vsebinskega sklopa.

Zaloga vrednosti je pri vsakem dejavniku enaka in je razporejena od vrednosti 1 'nikakor ne drži' do 5 'popolnoma drži'. Pri tem morata biti podjetje in razvojno kadrovska služba pozorna na vsak interval vrednosti, na ravni posameznega dejavnika, posameznega sklopa, ki ga tvori več dejavnikov ter na ravni celotne lestvice. Vsak izmed intervalov vrednosti zahteva drugačen pristop obravnave in aktivnosti.

Posebna pozornost mora biti usmerjena v zaposlene, katerih povprečna vrednost pri vseh indikatorjih (ali smiselno pri posameznem sklopu oziroma dejavniku) delovne zavzetosti in motivacije skupaj znaša 2,44 ali manj. Gre za tiste, ki bi jih bilo mogoče označiti po zgledu Gallupovega 12Q vprašalnika kot aktivno nezavzete ali tudi namerno nasprotujoče. Pri tej skupini zaposlenih je nujen premislek o potencialu in realnih možnostih za doseganje pozitivnih sprememb ter za to potrebnih konkretnih aktivnosti v prihodnje. Večji delež zaposlenih v tem intervalu vrednosti je hkrati tudi signal organizaciji, da mora nujno aktivno pristopiti k razvoju delovne zavzetosti in njenih tvornih delov ter hkrati tudi premisliti na

katerih posamičnih dejavnikov bo največji poudarek kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno. To je še toliko bolj pomembno, če merjenje v organizaciji pokaže, da je povprečna vrednost na celotni lestvici na ravni celotne organizacije relativno nizka, na primer 3 ali manj. Glede na to, da drugo pilotno testiranje kaže, da so povprečne vrednosti pri indikatorjih relativno visoke (tabela 2), saj je le pri dveh indikatorjih povprečna vrednost pod 3, je za organizacijo izmed iztočnic, ki so pomembne za uvedbo dodatnih aktivnosti, ki bi dvignile raven delovne zavzetosti situacija, ko povprečna vrednost na ravni celotne organizacije pade pod 3 (se pravi, ko se povprečje ne nagiba k temu da je raven dejavnikov, ki jih vprašalnik zajema zagotovljena do te mere, da bi lahko rekli, da držijo). V takih primerih je mogoče oceniti, da so posamezniki, katerih povprečje znaša 2,44 ali manj, v večji meri rezultat dogajanja na ravni organizacije, ne le razlogov izključno na lastni strani.

Naslednji interval predstavlja povprečna vrednost med 2,45 in 3,44, ki jo dosegajo zaposleni, ki so mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna ali na tako nizki, da ne bi bilo mogoče izboljšanje. Pri teh zaposlenih ne gre za (ne)namerno nekonstruktivno ravnanje, možnosti za izboljšave pa so vseeno nujne na ravni posameznega sklopa ali celote. Hkrati pa so realneje dosegljive kot pri aktivno nezavzetih. Tudi v tem primeru je potrebno pogledati, kaj se dogaja s povprečjem na ravni celotne organizacije in na tej podlagi planirati nadaljnje aktivnosti.

Tretji interval vrednosti tvorijo zavzeti zaposleni, pri katerih povprečna vrednost za vse indikatorje skupaj znaša 3,45 ali več in predstavljajo tisti kader za katerega je mogoče domnevati, da so v večji meri zavzeti, motivirani in predani delu. Pri teh zaposlenih je ključno ohranjati raven zavzetosti z zagotavljanjem ustreznih možnosti za nadaljnji delovno strokovni razvoj in izboljšavo pri na ravni posamičnega dejavnika. Upoštevajoč, da bistveno zanemarjanje enega dejavnika in njegov upad na prenizko raven lahko negativno sooblikuje tudi druge dejavnike. Vidimo, da je v primeru testirane lestvice in rezultatov testnega anketiranja delež takih, ki označujemo kot delovno zavzete višje kot to velja za nekatere druge lestvice. V povezavi z Gallupovo lestvico se na primer poroča, da je med zaposlenimi 34% tistih, ki so delovno zavzeti (Harter, 2018). Pri tem je pomembno vprašanje kriterijev razmejitve med posameznimi razredi zavzetosti, ki ga posamezna lestvica postavi in na tej podlagi interpretira podatke. Glede na lestvico odgovorov v primeru v članku predstavljenega vprašalnika, ki so za vse indikatorje obravnavane lestvice enaki in gredo od vrednosti 1 do vrednosti 5, je predstavljeni pristop najprimernejši. Če pa želimo iskati najbolj delovno zavzete in motivirane med zaposlenimi, oziroma, če želimo ugotoviti kolikšen je delež takih v konkretni organizaciji, je smiselno iskati med tistimi, ki so nad povprečjem celotne organizacije ob vsakokratnem merjenju.

Ob ugotavljanju delovne zavzetosti in motivacije na podlagi v članku predstavljene lestvice (primerljivo pa to velja tudi za vse druge) je potrebno poudariti in upoštevati, da je mogoče pričakovati, da lahko odgovore zaposlenega sooblikuje več dejavnikov, ne le raven posameznikove delovne zavzetosti in motivacije ali stanje na posameznih dejavnikih, ki jih lestvica obsega. Tudi rezultati faktorске analize na podlagi predstavljenih rezultatov po

rotirani rešitvi kažejo, da je z dobljenimi faktorji mogoče pojasniti 53,79% variabilnosti delovne zavzetosti in motivacije na vzorcu. Zato je za nadaljnje kakovostno razvojno kadrovsko delo v praksi pomembno rezultate navedenega vprašalnika razumeti predvsem v kontekstu izhodiščne točke za nadaljnje aktivnosti tako v povezavi z razvojem posameznika, kot možnosti za izboljšave na ravni organizacije.

Testirana in v članku predstavljena lestvica je dovolj dolga, da zajema vse bistvene dejavnike (tabela 2), ki sooblikujejo delovno zavzetost in motivacijo. Hkrati pa ni predolga, da bi tvegali večjo možnost za avtomatično odgovarjanje brez vsebinskega premisleka, ki se pojavi pri (daljših) blokih vprašanj z enako lestvico odgovorov, ko anketirani na vsa ali večino vprašanj odgovarjajo v določenem vzorcu oziroma z le majhnim obsegom zaloge vrednosti (npr. samo 3 na 5-stopenjski lestvici) (Allen in Van der Velden, 2005, str. 12). Anketiranci v takih primerih zaznavajo način, na katerega so vprašanja sestavljena, zato ne preberejo posameznega podvprašanja, temveč avtomatično dajo enake odgovore ali vzorce odgovorov (Paladin idr., 2020, str. 712). Zato je kot taka zelo primerna za uporabo v neposredni praksi organizacij.

Razvojna pot vprašalnika kot jo razumemo v povezavi s predstavljenim vprašalnikom v tem članku gre nujno v smeri nadaljnje validacije in testiranja ob hkratni neposredni uporabi v praksi. Nadaljnjo razvojno pot vprašalnika razumemo kot nujno četrto fazo testiranja, ki se nikoli ne zaključí, če naj odraža spremembe v kadrovske in organizacijske stroki in praksi. Torej, kljub temu, da je vprašalnik nastal na podlagi večfaznega kompleksnega postopka in analize, ki je pokazala zelo visoko notranjo konsistentnost celotne lestvice tako v prvem testnem anketiranju kot v drugem testnem anketiranju, kot uvod v morebitno uporabo v praksi vsakega podjetja priporočamo izvedbo eksploratorne faktorjske analize zaradi podrobnejšega vpogleda v strukturiranost znotraj lestvice na primeru konkretnega kolektiva.

## 6 Zaključek

Redno merjenje delovne zavzetosti in motivacije na podlagi preizkušenega, testiranega in skozi leta nespremenjenega vprašalnika je lahko dober kazalnik za potrebe spremljanja kakovosti upravljanja s človeškimi viri in ugotavljanja trenda na področju delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih ter zagotavljanja pogojev, ki jo sooblikujejo. Do določene mere pomenijo tudi vrednotenje vodstvene funkcije.

Pri razvoju in testiranju vprašalnika oziroma lestvice, ki je predstavljena v članku, smo upoštevali več izhodišč, da bi zagotovili kar se da visoko raven kakovosti in praktične uporabnosti končne oblike vprašalnika. Preverili smo uveljavljene pristope in prakso na področju merjenja delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. Testiranje vprašalnika je potekalo v več fazah, v katerih smo pridobili informacije, na kakšen način vprašalnik prilagoditi konkretnemu okolju, ali je dolžina vprašalnika sprejemljiva, ali je vsebina vprašalnika dovolj jasna ter identificirali sklope v vprašalnik zajetih dejavnikov, ki sooblikujejo delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih.

Za uporabo v praksi je posebej potrebno opozoriti, kako pomembna je odločitev oziroma premislek o tem ali boste vprašalnik izvajali anonimno ali ne. Ob zagotovljeni anonimnosti bodo zaposleni pri odgovarjanju bolj iskreni, saj ne bodo čutili potrebe po tem, da se, vsaj pri nekaterih dejavnikih, pokažejo v kar se da pozitivni luči. V osnovi gre namreč za temo, ki jo lahko nekateri zaposleni razumejo kot potencialno občutljivo in pri kateri is bodo zaposleni prizadevali odgovarjati družbeno/organizacijsko bolj sprejemljivo, če bodo vedeli, da ne odgovarjajo anonimno (Castro, 2013; Krumpal, 2013; Näher in Krumpal, 2012; Wolter in Preisendörfer, 2013). Na drugi strani pa anonimni odgovori ne bodo pokazali na kakšen način pristopiti posameznemu zaposlenemu z namenom razvoja ali ohranitve delovne zavzetosti. Na drugi strani, če želi podjetje vprašalnik o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih vpeljati kot eno izmed orodij letnih in razvojnih razgovorov, anonimnost ni ena od možnosti. Omogoča pa individualen pristop k planiranju aktivnosti.

Redno merjenje delovne zavzetosti zaposlenih ima lahko velik pomen za vodje in kadrovske strokovnjake predvsem v smislu fokusiranega dela na področju razvoja kadrov na eni strani ter oblikovanja delovnih mest, kadrovske izbirnih postopkov in odnosov z zaposlenimi, ki bodo krepili delovno zavzetost in posledično produktivnost na drugi strani. Spremljanje delovne zavzetosti predstavlja eno izmed podlag za oblikovanje srednjeročnih in dolgoročnih strategij za doseganje visoke stopnje produktivnosti na delovnem mestu. Ter na ta način tudi razvoja trajnostne in temeljne konkurenčne prednosti (Kim idr., 2012, str. 267), ki jo v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju predstavljajo delovno zavzeti zaposleni. Zato ne preseneča, da je preučevanje delovne zavzetosti deležno vedno večje pozornosti tako s strani raziskovalcev kot tudi izvajalcev s področja razvoja človeških virov, razvoja organizacije, psihologije in poslovanja (Kwon in Park, 2019, str. 353).

Tudi najbolj uveljavljeni merski instrumenti so za praktično uporabo, ki bo podlaga za dejanske nadaljnje aktivnosti na kadrovske področju ali v poslovanju podjetij, primerni le ob kritičnem premisleku o njihovi uporabnosti v konkretnem okolju in v konkretni organizaciji. Ena večjih dodanih vrednosti v članku predstavljenega vprašalnika je to, da je bil oblikovan in v vseh fazah testiran v slovenskem delovnem okolju. Obenem pa poudarjamo, da je cilj predstavljenega vprašalnika najti pot v redno prakso organizacij ob njegovem hkratnem nadaljnjem razvoju, ki ga razumemo kot njegovo četrto razvojno fazo. To je obenem tudi omejitev oziroma nadaljnji razvojni potencial v članku predstavljene raziskave in vprašalnika. Zato je nadaljnja uporaba vprašalnika v raziskovalne namene dobrodošla.

## Reference

1. Allen, J. in Van der Velden, R. (2005). The role of self-assessment in measuring skills. Research Centre for Education and the Labour Market. Pridobljeno na [http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/REFLEX\\_Workingpaper02\\_Role\\_of\\_Self\\_Assessment\\_of\\_Skills\\_28april2005.pdf](http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/REFLEX_Workingpaper02_Role_of_Self_Assessment_of_Skills_28april2005.pdf)
2. Bakertzis, E. in Myloni, B. (2020). Profession as a major drive of work engagement and its effects on job performance among healthcare employees in Greece: A comparative analysis among doctors, nurses and administrative staff. *Health Services Management Research*. <https://doi.org/10.1177/0951484820943592>
3. Bakovnik, N. (2018). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. Združenje svetov delavcev Slovenije. Pridobljeno na <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx>
4. Bromley, A. P., Boran, J. R. in Myddelton, W. A. (2016). Investigating the baseline skills of research students using a competency-based self-assessment method: Active Learning in Higher Education. <https://doi.org/10.1177/1469787407077992>
5. Castro, R. (2013). Inconsistent Respondents and Sensitive Questions. *Field Methods*, 25(3), 283–298. <https://doi.org/10.1177/1525822X12466988>
6. Chaudhary, R., Rangnekar, S. in Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 370–383. <https://doi.org/10.1108/13527591211281110>
7. Chemingui, H. in Ben lallouna, H. (2013). Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 574–592. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2012-0124>
8. Cowan, D. T., Wilson-Barnett, J. in Norman, I. J. (2007). A European survey of general nurses' self assessment of competence. *Nurse Education Today*, 27(5), 452–458. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2006.08.008>
9. Curyto, K. J. in Vriesman, D. K. (2015). Development of the Knowledge of Dementia Competencies Self-Assessment Tool: *American Journal of Alzheimer's Disease & Other Dementias®*. <https://doi.org/10.1177/1533317515581703>
10. Danish, R. in Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
11. Darling, S. M. in Gallagher, P. A. (2016). Using Self-Assessments in Early Intervention Training: *Journal of Early Intervention*, 25(3), 219-227. <https://doi.org/10.1177/105381510302500306>
12. Enosh, G., Tzafirir, S. S. in Stolovy, T. (2015). The Development of Client Violence Questionnaire (CVQ). *Journal of Mixed Methods Research*, 9(3), 273–290. <https://doi.org/10.1177/1558689814525263>
13. Fox, C. L., Gadd, D. in Sim, J. (2015). Development of the Attitudes to Domestic Violence Questionnaire for Children and Adolescents. *Journal of Interpersonal Violence*, 30(14), 2506–2525. <https://doi.org/10.1177/0886260514553115>
14. Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. in Baker, D. N. (2010). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of

- Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239–255.  
<https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
15. Gupta, M. in Shukla, K. (2018). An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 44–57.  
<https://doi.org/10.1177/1523422317741692>
  16. Harter, J. (2018). Employee Engagement on the Rise in the U.S. Gallup.Com. Pridobljeno na <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>
  17. Ho, V. T. in Astakhova, M. N. (2018). Disentangling passion and engagement: An examination of how and when passionate employees become engaged ones. *Human Relations*, 71(7), 973–1000.  
<https://doi.org/10.1177/0018726717731505>
  18. Iglesias, C. in Torgerson, D. (2000). Does Length of Questionnaire Matter? A Randomised Trial of Response Rates to a Mailed Questionnaire. *Journal of Health Services Research & Policy*, 5(4), 219–221. <https://doi.org/10.1177/135581960000500406>
  19. Inc, G. (2007). Where Employee Engagement Happens. Gallup.Com. Pridobljeno na <https://news.gallup.com/businessjournal/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>
  20. Kim, W., Kolb, J. A. in Kim, T. (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
  21. Kogovšek, T. (2005). Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju. *Teorija in praksa*, 42(1), 256–278.
  22. Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025–2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
  23. Kwon, K. in Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 352–370.  
<https://doi.org/10.1177/1523422319851443>
  24. May, D. R., Gilson, R. L. in Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.  
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
  25. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R. in Dean, H. D. (2020). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
  26. Näher, A.-F. in Krumpal, I. (2012). Asking sensitive questions: The impact of forgiving wording and question context on social desirability bias. *Quality & Quantity*, 46(5), 1601–1616.  
<https://doi.org/10.1007/s11135-011-9469-2>
  27. Paladin, M. (2020). Merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. *HR&M : strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 6(26 (feb./mar. 2020)), 8–11.
  28. Paladin, M., Kogovšek, T. in Pavlin, S. (2020). How do the particular characteristics of less-educated employees with disabilities impact survey implementation? *Work*, 65(4), 707–719.  
<https://doi.org/10.3233/WOR-203125>
  29. Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*, 2(3/4), 143–157.
  30. Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
  31. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>



32. Schembre, S. M., Durand, C. P., Blissmer, B. J. in Greene, G. W. (2015). Development and Validation of the Cognitive Behavioral Physical Activity Questionnaire. *American Journal of Health Promotion*, 30(1), 58–65. <https://doi.org/10.4278/ajhp.131021-QUAN-539>
33. Sekhar, C., Patwardhan, M. in Vyas, V. (2018). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72–87. <https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
34. Shrotryia, V. K. in Dhanda, U. (2019). Content Validity of Assessment Instrument for Employee Engagement. *SAGE Open*, 9(1), 1-7. <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
35. Staley, C. C. in Shockley-Zalabak, P. (1986). Communication Proficiency and Future Training Needs of the Female Professional: Self-Assessment vs. Supervisors' Evaluations: *Human Relations*, 39(10), 891–902. <https://doi.org/10.1177/001872678603901001>
36. Stufflebeam, D. L. in Wingate, L. A. (2016). A Self-Assessment Procedure for Use in Evaluation Training: *American Journal of Evaluation*, 26(4), 544-561. <https://doi.org/10.1177/1098214005279730>
37. Tavakol, M. in Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
38. Velagapudi, S. P. in Ray, G. G. (2017). Development of a Seating Comfort Questionnaire for Motorcycles. *Human Factors*, 59(8), 1249–1262. <https://doi.org/10.1177/0018720817735929>
39. Weer, C. H. in Greenhaus, J. H. (2020). Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280–295. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>
40. Wolter, F. in Preisendörfer, P. (2013). Asking Sensitive Questions: An Evaluation of the Randomized Response Technique Versus Direct Questioning Using Individual Validation Data. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 321–353. <https://doi.org/10.1177/0049124113500474>

\*\*\*

Mag. **Marija Paladin**, ima več kot desetletje izkušenj na kadrovskem področju, trenutno vodi službo za kadre. Je magistra znanosti s področja managementa. Raziskuje področje razvoja ljudskih potencialov, vloge komunikacije u formalnih vlogah posameznika in organizacije, timskega dela ter različne aspekte organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. Je avtorica knjige *Neverbalna komunikacija: dopolniti besede in biti prepričljiv* ter več strokovnih in znanstvenih člankov.

\*\*\*

### **Abstract:**

### **Development of a Questionnaire on Work Engagement and Employee Motivation**

**Research Question (RQ):** What is the way to develop a questionnaire on work engagement and employee motivation, which can also be a signpost for the development of the organization?

**Purpose:** The aim and purpose are to present the development of a multidimensional, self-applied questionnaire, which on the basis of self-assessment offers an insight into the state of work engagement and motivation of employees and offers a starting point for improvements at the organizational level.

**Method:** The stages of questionnaire development in which quantitative and qualitative methodology are integrated are presented. In this paper the emphasis is on the results of the quantitative phase - the second test survey.

**Results:** The scale formed through both phases of the test survey indicates a high internal consistency. In the second test survey, 3 factors are formed through which the factors of work commitment and motivation of employees are presented according to 'on work relations and cooperation', 'working conditions' and 'opportunities for work self-realization'.

**Organization:** Assessing the work commitment and motivation of employees for the organization, on the one hand, is a starting point for concrete work in the field of development human resources, and on the other hand, information on possible weaknesses that need to be strengthened to improve the competitive position.

**Society:** Employed and motivated individuals are the bearer of development and productivity and the search for more optimal solutions in a constantly changing business and social environment.

**Originality:** The contribution of this study is twofold - methodological and practical. The developed questionnaire offers practitioners, experts and researchers the possibility of using a scale designed and tested in our environment for practical use in the HR activities of the organization as well as for the purpose of further research.

**Limitations/Future Research:** The questionnaire development process is presented as an open path with the fourth phase, which is not completed and as such is also highlighted in the article. Therefore, an invitation to further testing is also clearly expressed through practical application.

**Keywords:** work engagement, motivation, leadership, HR development, organizational development, questionnaire.

Copyright (c) Marija PALADIN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Model EFQM in agilnost organizacij

Patricija Kastelec\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
patricija1@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen koristi ima organizacija, ki sledi modelu EFQM in svojo organizacijo preoblikuje v agilno organizacijo?

**Namen:** Namen raziskovanja je proučiti medsebojno povezavo med modelom EFQM, agilnostjo in agilno organizacijo, ter posledično hitrejšo prilagodljivostjo, večjo uspešnostjo ter konkurenčnostjo agilne organizacije.

**Metoda:** Članek smo naredili na podlagi pregleda tuje in domače literature. Pregledali smo strokovno literaturo na temo agilnosti in modela EFQM. Poiskali smo povezavo med agilnostjo in modelom EFQM.

**Rezultati:** Ugotovili bomo, da obstajajo razlike med agilnim menedžmentom in organizacijsko kulturo v organizacijah, ki so agilno ozaveščenih, od tistih, ki to niso. Za uspešne vodje agilne organizacije je bistvenega pomena, da razvijejo učinkovite komunikacijske in interakcijske spretnosti, ki so edinstvene za vodjo in organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

**Organizacija:** Za agilno organizacijo velja, da je ta hitra (inovativna, agilna, prilagodljiva), in da je potrebno sprotno prenavljanje poslovanja. Raziskava bo opozorila na pomembnost in nujnost zavedanja menedžmenta, da bodo z ustvarjanjem določene organizacijske kulture in agilnim vodenjem organizacije dosegale hitrejšo in učinkovitejšo prilagajanje spremembam v okolju.

**Družba:** Pomanjkanje agilnega vodenja in ustvarjanja neustrezne organizacijske kulture ima negativen vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

**Originalnost:** Originalnost prispevka je v tem, da razbijemo mite o pojmu agilnosti in agilni organizaciji, ter pridobljene rezultate prikažem oziroma ovrednotim z rezultatom razlik med agilnimi in ne agilnimi oziroma tradicionalnimi organizacijami.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitev predstavlja manjše število člankov in literature izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili bolj relevantne rezultate. Prav tako smo našli malo člankov v slovenskem jeziku.

**Ključne besede:** poslovna odličnost, model EFQM, agilni menedžment, agilnost, agilna organizacija.

## 1 Uvod

Novi časi poslovanja zahtevajo nove pristope in načine vodenja. Ker potrebujemo hitrejšo rešitve, potrebujemo drugačen način vodenja ter ostalih poslovnih procesov. Podjetja bijejo

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

bitko za preživetje ter morajo biti korak pred konkurenco. Če želijo na konkurenčnem trgu preživeti, morajo uvesti spremembo. Bežen pogled na statistiko pri velikih in majhnih podjetjih kaže, kako težko je nadaljevati življenje v okolju, ki ga rutinsko pretresajo izzivi, ki prihajajo iz različnih smeri. Ali šoki prihajajo iz smeri povečane konkurence, tehnološke spremembe, globalizacija trgov, povečana ureditev ali kateri koli od številnih drugih dejavnikov, učinek je enak - ustvari nestabilno in zelo turbulentno okolje. Spopadanje z izzivom ni enostavno niti za največja podjetja z najboljšimi viri v EU in na svetu. (Bessant, Knowles, Briffa, & Francis, 2002, str. 484-488)

Danes si morajo organizacije prizadevati, da bi bila konkurenčna. Na nek način je filozofija TQM resnično priznana kot navdihujoča ideja, ki podpira ta trud in je tako imenovana oziroma poznana kot poslovna odličnost. Modeli so se kot učinkovita orodja na tem področju pojavili pred več kot 30 leti. (Nenadál, 2020, str. 18)

Sprememba je uspešna, če podjetje s spremenjeno strategijo nadgradi znanje, motiviranost in inovativnost svojih zaposlenih, preuredi poslovne procese ter njihovo organiziranost in s sodobnimi usmeritvami posodobi in uporabi informacijsko tehnologijo. Razvijanje, spreminjanje in prilagajanje poslovne strategije je trajna in najpomembnejša naloga vodstva podjetja. Poslovna strategija opredeljuje delovanje podjetja v poslovnem okolju in vpliva na njegovo konkurenčnost. (Kovačič, 2019, str. 39)

Spretnost delovanja in inovacijske sposobnosti, so vedno bolj potrebne za preživetje podjetja. Toda na trgu, kjer se tekmeci hitro soočijo s spremembami v obstoječih izdelkih in storitvah ter tam, kjer imajo moč na trgu, ki je odločilno preusmerjena na kupce, lahko podjetja težko zaslužijo te dobičke in izboljšave. Med močno konkurenco imajo kupci izbiro in dostop do zanesljivih informacij, zato vedno bolj zahtevajo izboljšanje kakovosti z nižjimi stroški ali brez stroškov. (Denning, 2017, str.12)

V članku bomo pregledali in razjasnili pojme o modelu EFQM in agilnosti. To nam bo v pomoč iskanju povezave med modelom EFQM in agilnostjo. Razjasnili in predstavili bomo povezavo med modelom EFQM in agilnem menedžmentom. Oprli se bomo na enega izmed osmih načel modela EFQM, to je agilni menedžment.

Namen raziskovanja je proučiti medsebojno povezavo med modelom EFQM in agilno organizacijo. Veliko organizacij še danes ne sledi ideji poslovne odličnosti, ne poznajo modela EFQM, posledično tudi ne agilnega pristopa. Cilj je raziskati razlike med organizacijami, ki so agilno ozaveščene, od tistih, ki to niso. Organizacije morajo spoznati, da je za uspešne vodje agilne organizacije bistvenega pomena, da razvijejo učinkovite komunikacijske in interakcijske spretnosti, ki so edinstvene za vodjo in organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

## 2 Pregled literature

### 2.1 Odličnost in kakovost

Od leta 1950 je bilo na znanstvenem področju veliko napisanega o upravljanju kakovosti in njegov življenjski pomen za preživetje podjetja. Japonska prizadevanja za rekonstrukcijo gospodarstva so bila povod za vrsto temeljnih sprememb v upravljanju, ki še vedno vplivajo na podjetja po vsem svetu. Kakovost je odgovornost vseh v podjetju. Preprečevanje in ne pregledovanje, usmerjenost k strankam, nenehno izboljševanje in vodenje kakovosti so nekatere ključne značilnosti podjetij, ki izvajajo načela popolnega upravljanja kakovosti (TQM), ki so bila sprva uporabljena na Japonskem in hitro sprejeta v ameriških in evropskih podjetjih (Go´mez & Marti´nez Costa, 2010, str. 458).

Enotna definicija poimenovanja kakovosti ne obstaja, vsak avtor jo razlaga s svojimi stališči, znanjem in metodami. Kakovost lahko pomeni zelo različne stvari za različne ljudi, običajno pa je povezana s ceno in stroški. Kakovost ima lahko dvojni pomen: nanaša se na karakteristike izdelka ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje naprej določenih ali pričakovanih potreb kupcev ali pa se kakovost nanaša na izdelek in storitev, ki je brez napak. (Dolinšek et al., 2006, str. 35)

Po SSKJ-ju je definicija odličnosti: Odličnost je lastnost, značilnost odličnega. Bric (2013, str. 8-9) pa pravi, da »odličnost ni cilj, ampak pot!« »Odličnost je stanje duha. Je potovanje, vendar je pomembneje kako priti tja, kot biti tam.« »Pomeni izboljševanje in inovativnost; gre za omogočanje in doseganje stalnosti namena. Diamanti so večni, toda vedno lahko stremimo k briljantom«

Nemšak (2018, str. 1) pa pravi, da »odlične organizacije nenehno dvigujejo meje možnega. Negujejo kulturo doseganja izjemnih rezultatov, skrbijo za blagostanje ljudi in ohranjanje okolja. Odlične organizacije se ne osredotočajo le nase. Vse, kar delajo, delajo tudi za svoje okolje in družbo kot celoto. Vsakodnevno in dolgoročno udejanjajo načela poslovne odličnosti in prispevajo k njihovemu nadaljnjemu razvoju.«

Vidimo, da lahko kakovost pomeni različne stvari za različne ljudi, povezujemo pa jo s ceno in stroški. Da postanemo odlični, je potrebna pot, vendar pa je bolj pomembno kako priti do tja, kot pa biti tam.

### 2.2 Poslovna odličnost

V tem okolju nenehnih sprememb moramo znanje razumeti kot prednost življenjskega pomena. Nobena organizacija si ne more privoščiti, da bi ogrozila ali premalo izkoristila svoje znanje, katerega pridobi v okviru svoje dejavnosti. Poleg tega je treba stalno vzdrževati razmislek o tem, ali ima organizacija potrebno znanje za ponudbo izdelka oz storitev, glede na to, kaj stranka želi. Skratka, da bi bile organizacije konkurenčne, jih je treba nenehno ustvarjati in asimilirati nova znanja in spretnosti. Zato kakovost in odličnost kot filozofija

upravljanja, ki temelji na stalnem izboljševanju, inovacijah in učenju, lahko služi za ustvarjanje konteksta in pogoje za razvoj trajnostnih konkurenčnih prednosti. Poleg tega pobude za upravljanje znanja nimajo pomena, če niso sistematično razvite. In tu je okvir, ki ga ponuja model odličnosti EFQM. (Criado-García, Calvo-Mora, & Martelo-Landroguez, 2019, str. 15)

Kvas (2006, v Janjetovič, 2019, str. 2) pravi, da koncepti poslovne odličnosti skozi različne modele na standardiziran način vpeljujejo zavedanje o nenehnem izboljševanju poslovanja organizacije. Z načrtovanjem, izvajanjem in vpeljavo, ter spremljanjem potrebnih sprememb pa lahko zagotovimo ohranjanje odličnosti.

Kvas (2006, v Janjetovič, 2019, str. 2) opredeljuje tudi, da je pojem poslovna odličnost povezan z doseganjem velikega napredka ali izjemnih rezultatov z vidika uspešnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti in ugleda posamezne organizacije v daljšem, to je od tri- do petletnem obdobju, z upoštevanjem načel odličnosti. Novi časi zahtevajo nove pristope in načine vodenja. Ker potrebujemo hitrejša rešitve, potrebujemo drugačen način vodenja projektov ter ostalih poslovnih procesov. Podjetja bijejo bitko za preživetje, zato morajo biti korak pred konkurenco. V boju za tržni delež se morajo hitro odzvati na zahteve tržišča in izenačevati, če ne že nadgrajevati.

Poslovna odličnost se kaže predvsem v tem, da odlične organizacije nenehno dvigujejo meje možnega. Negujejo kulturo doseganja izjemnih rezultatov, skrbijo za blagostanje ljudi in ohranjanje okolja. Odlične organizacije se ne osredotočajo le nase. Delajo tudi za svoje okolje in družbo kot celoto. Vsakodnevno in dolgoročno udeležujejo načela poslovne odličnosti in prispevajo k njihovem nadaljnjemu razvoju. (Nemšak, 2018, str. 1)

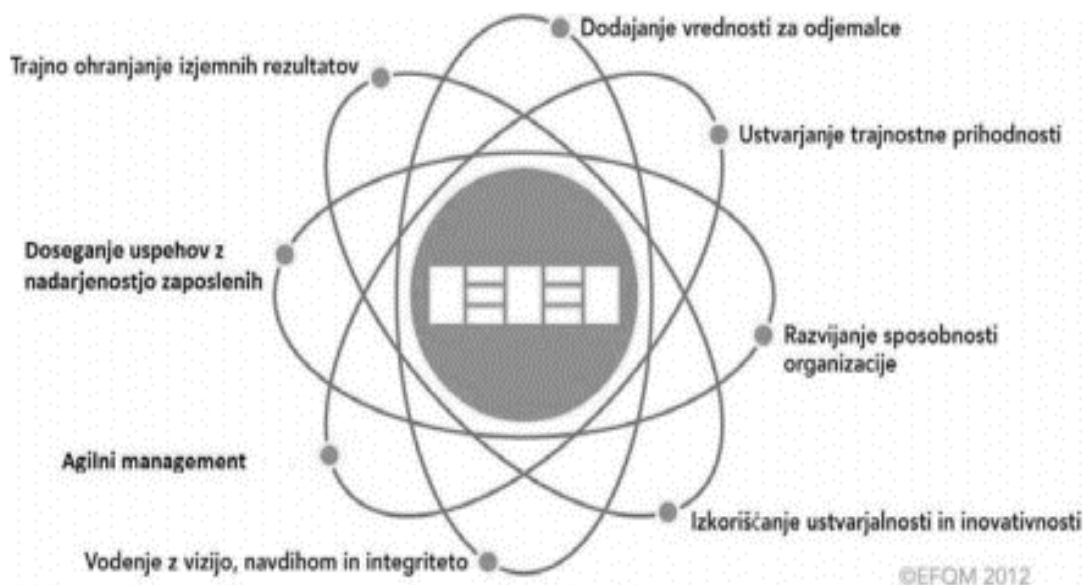
Danes si organizacije ne morejo privoščiti, da nebi izkoristile svojih znanj. Da pa bi bile organizacije konkurenčne, se morajo neprestano izobraževati, razvijati in učiti. Zato kakovost in odličnost kot filozofija upravljanja, ki temelji na stalnem izboljševanju, inovacijah in učenju, ustvarjata pogoje za razvoj trajnostnih konkurenčnih prednosti. Koncepti poslovne odličnosti vpeljujejo zavedanje o nenehnem izboljševanju poslovanja organizacije. Ker potrebujemo hitrejša rešitve, potrebujemo drugačen način vodenja. Podjetja morajo biti nenehno korak pred konkurenco. Poslovna odličnost pa se kaže predvsem v tem, da odlične organizacije nenehno dvigujejo meje možnega.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, str. 4) je navedlo, da obstaja 8 temeljnih načel po EFQM 2012:

- Dodajanje vrednosti za odjemalce: Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenjem priložnosti.

- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti: Odlične organizacije z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe, s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnostih, s katerimi so v stiku.
- Razvijanje sposobnosti organizacije: Odlične organizacije razvijajo svoje sposobnosti z uspešnim managementom sprememb znotraj in zunaj svojih meja.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti: Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto: Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije.
- Agilni menedžment: Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih: Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblašanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov: Odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov.

Na spodnji sliki (slika 1) prikazujemo temeljna načela odličnosti po EFQM, ki smo jih opisali zgoraj.



Slika 1. Temeljna načela odličnosti po EFQM 2012. Povzeto iz »Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo« 2012, *Spirit, podjetniški portal*, str. 4)

### 2.3 Model odličnosti EFQM

Model je splošno priznan kot reprezentativna teorija za izboljšanje tradicionalnega seštevka obvladovanja kakovosti (TQM) s širjenjem ozkega kakovostno usmerjenega koncepta v koncept celostnega upravljanja. Model EFQM, integrativni poslovni sistem, zajema vse upravljaljske dejavnosti, sestavljene iz vhodnih podatkov, procesov in izhodnih podatkov. (Kim, Kumar, & Murphy, 2010, str. 684)

Vprašanje je: kaj je naslednji korak za evropska podjetja? Zdi se, da je odgovor na to vprašanje lahko model EFQM. Ta se uporablja v podjetjih in drugih organizacijah z naraščajočo hitrostjo. (Gómez, Costa, & Lorente, 2011, str. 485)

Kako oceniti uspešnost podjetja z uporabo modela odličnosti in kakšne koristi prinese organizaciji, so teme, o katerih se pogosto govori. Pristop modela odličnosti EFQM vsebuje številna merila ki so razdeljeni na pod-kriterije in so namenjeni obravnavanju vseh vidikov za organizacije (Rusjan, 2005, str. 363-364). Elementi modela EFQM ustvarjajo razmeroma jasno pot, kateri mora podjetje slediti, da bi izboljšali njegove rezultate. (Gómez, Costa, & Lorente, 2011, str. 485)

Danes organizacije priznavajo, da znanje in učinkovito upravljanje predstavljata temeljni vir trajnostne konkurenčne prednosti in sta ključ za uspeh organizacije. Zato morajo organizacije uporabljati modele in sisteme za upravljanje znanja, cilj pri tem pa je povečanje njihove konkurenčne prednosti. (Criado-García, Calvo-Mora, & Martelo-Landroguez, 2019, str. 1)

V ta namen se študija začne z opisom EFQM-ja in elementov, ki se integrirajo, kot tudi predstavitev osnov tega, kar pomeni znanje in njegovo upravljanje. Sem štejemo koncepte odličnosti, ki postavljajo temelje za doseganje trajne odličnosti v kateri koli organizaciji. Temeljni koncepti odličnosti so (po EFQM, 2012): vodenje z vizijo, navdihom in integriteto; uspeti s talentom ljudi; izkoriščanje ustvarjalnosti in inovativnosti; razvoj organizacijske sposobnosti; upravljanje z okretnostjo; dodana vrednost za stranke; ustvarjanje trajnostne prihodnosti; in vzdrževanje izjemnih rezultatov. Omenjena načela so prevedena in opredeljena v devetih razsežnostih ali merilih, ki služijo kot vodilo za izvajanje upravljanja sistema in merjenja rezultatov, ki jih doseže organizacija.

EFQM (2012, v Criado-García, Calvo-Mora, & Martelo-Landroguez, 2019, str. 11) navajajo, da merila, ki jih predlaga model, predstavlja elemente, ki kažejo na stopnjo napredovanja, ki mu določena organizacija sledi za doseganje odličnosti. Ta merila so razvrščena v pet kategorij (vodstvo, strategija, ljudje, partnerstva in viri, in procesi), preostale štiri dimenzije pa odražajo rezultate, ki jih organizacija doseže (rezultati strank, rezultati ljudi, rezultati družbe in rezultati podjetja). Vsako merilo pa vsebuje spremenljivo število pod-kriterijev. Model EFQM skupaj vključuje 32 podkriterij, ki jih je treba upoštevati. Na koncu pa vsak pod-kriterij vključuje seznam elementov, ki niso niti izčrpani niti obvezni za obravnavo, cilj, ki naj bi zagotovil primere, ki pojasnjujejo pomen podmeril in vodijo samoocenjevanje



organizacije. EFQM ima dinamično naravo, navedbo, katere dejavnosti, kot so inovacije, učenje ali ustvarjalnost, spodbujajo in krepijo organizacijo, ki ga omogočajo modeli za dosego rezultatov. To se nanaša na neprekinjeno izboljšanje sistema kakovosti v iskanju odličnosti. Vendar EFQM ni sklop nepovezanih meril. Nasprotno, predstavlja vrsto povezanih praks, ki ponujajo večjo kontinuiteto in skladnost. (Criado-García, Calvo-Mora, & Martelo-Landroguez, 2019, str.11)

Poleg tega bo organizacija pridobila potrebno znanje, ki ga določa okolje in kateri so ključni elementi za tekmovanje znotraj njega. Model pomaga, da organizacija vzdržuje odnose s svojimi glavnimi partnerji (dobavitelji, kupci, distributerji in konkurenti). EFQM vključuje zahteve in smernice glede integracije kupcev, dobaviteljev in partnerjev za izmenjavo priložnosti, izkušenj, znanja in na koncu optimizirati zaveznitva z zainteresiranimi stranmi. (Nenadál, 2020, str. 22)

Model odličnosti EFQM temelji na sklopu evropskih vrednot, prvič izraženih v Evropski konvenciji o človekovih pravicah (1953) in Evropski socialni listini (1996). To pogodbo je ratificiralo 47 držav članic Sveta Evrope, njena načela pa so vključena v nacionalne zakonodaje. Temeljna načela odličnosti se oblikujejo na podlagi teh temeljnih človekovih pravic ob domnevi, da so splošno veljavne. Ob zavedanju vloge, ki jo lahko ima podjetništvo pri podpiranju širših ciljev Združenih narodov, je bila ustanovljena organizacija UN Global Compact (2000). Gre za pobudo, ki spodbuja organizacije, da pri svojem delovanju uveljavljajo vrednote, ki jih vsebuje deset načel za trajnostno in družbeno odgovorno podjetništvo. Čeprav je del teh načel izrecno zajet v modelu odličnosti EFQM, jih je nekaj implicitnih, vključno s tistimi, ki se nanašajo na človekove pravice, korupcijo, podkupovanje in prisilno delo, ker so v Evropi že zakonsko predpisana. Model odličnosti EFQM predvideva, da bo odlična organizacija spoštovala in upoštevala deset načel UN Global Compact ne glede na to, ali jih zakon k temu obvezuje ali ne. (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012, str. 1)

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na svojo panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem menedžmenta. Model odličnosti EFQM je praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012, str. 2):

- omogoča oceniti, kje na poti k odličnosti so; pomaga jim razumeti lastne ključne prednosti ter morebitno vrzel z njihovo izjavo o viziji in poslanstvu,
- daje skupni jezik in način razmišljanja, kar olajša uspešno komuniciranje v organizaciji in zunaj nje,
- omogoča povezavo med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečuje podvajanje in zagotavlja prepoznavo vrzeli,
- daje osnovno strukturo sistema menedžmenta organizacije.

Obstajajo številna orodja in tehnike menedžmenta, vendar model EFQM omogoča celovit pogled na organizacijo in ga organizacija lahko uporablja za ugotavljanje medsebojne usklajenosti in komplementarnosti teh metod. Zato je mogoče poseči po njem v povezavi s katerim koli izmed številnih orodij, odvisno od potreb in dejavnosti organizacije, kot po splošnem okviru za razvijanje trajne odličnosti. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izvrstne ravni delovanja, ki izpolnjujejo ali presežajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov. Vse organizacije si prizadevajo biti uspešne, nekaterim spodleti, nekatere dosežejo obdobja uspeha, a na koncu izginejo z obzorja, nekaj pa jih doseže trajen uspeh ter uživajo zaslužen spoštovanje in občudovanje. (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012, str. 2)

Model daje poudarek zlasti razvoju zaposlenih, kreativnosti in inovativnosti, trajnosti, družbeni odgovornosti organizacije, gibčnosti organizacije, managementu tveganj, promociji izdelkov in storitev, managementu dobaviteljev. Rezultati pa so usmerjeni na ključne rezultate, ki so potrebni, da se doseže vizijo in strategijo organizacije. (Kern & Leon, 2010, str. 4)

Nenadál (2020, str. 20) navaja, da model odličnosti EFQM obsega tri integrirane sestavne dele:

- Temeljni koncepti odličnosti. Imeli so osem načel organizacijske odličnosti: dodana vrednost za stranke, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvoj organizacijske sposobnosti, izkoriščanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, vodenje z gibčnostjo, uspeh s talentom ljudi, ohranjanju izjemnih rezultatov.
- Merila so kot okvir za pomoč organizacijam pri pretvorbi temeljnih konceptov v praksi.
- RADAR logika kot okvir za dinamično ocenjevanje, ki omogoča izračunati celotno raven organizacijske odličnosti (zrelost) do usmerjanja in odkrivanja področij za izboljšanje upravljanja sistema.

Model odličnosti EFQM je predpisani okvir, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajnostne organizacijske odličnosti. Odličnost je lahko opredeljena kot izjemna praksa pri vodenju organizacije in doseganju rezultatov, ki temelji na temeljnih konceptih, ki vključujejo: usmerjenost k rezultatom, osredotočenost na kupca, stalnost namena, postopki in dejstva, vključevanje ljudi, neprekinjeno izboljšanje in inovacije, vzajemno koristna partnerstva in javna odgovornost. Vedenja, dejavnosti ali pobude, ki temeljijo na teh konceptih, se pogosto imenujejo kakovost. Model EFQM temelji na devetih merilih in trdi, da so ob spoštovanju dosegajo odlični rezultati. Model odličnosti EFQM omogoča odkrivanje njegovih prednosti, pa tudi področij, na katerih se je mogoče izboljšati. Rusjan (2005, str. 368) navaja, da bi lahko zato model odličnosti EFQM uporabili kot motor za izboljšanje, kot je:

- primerjave rezultatov z notranjimi cilji, konkurenti ali podobnimi organizacijami in

- 'najboljše v razredu' organizacije bi (morale) uporabiti za določanje prednostnih nalog in spodbujanje izboljšav.

V idealnem primeru postopek samoocenjevanja doseže vrhunec v načrtovanih izboljšavah, ki nato spremljajo napredek. (Rusjan, 2005, str. 368)

Evropska fundacija za vodenje kakovosti (2006); Kim, Kumar in Murphy (2010, str. 685) navajajo, da se v organizacijah model EFQM uporablja na različne načine:

- kot orodje za samoocenjevanje;
- kot način za primerjavo z drugimi organizacijami;
- kot vodilo za določitev področij za izboljšanje;
- kot osnova za skupni besednjak in način razmišljanja; in
- kot struktura sistema upravljanja organizacije.

## 2.4 Agilni menedžment in agilnost

Globalizacija in digitalizacija sta v veliki meri pripomogla k temu, da je poslovno okolje postalo zelo nestabilno in nepredvidljivo. Podjetja in druge organizacije so tako vključene v stalen proces preoblikovanja in negotovosti. Zato je razumljivo, da tako menedžerska teorija kot praksa iščeta modele ter organizacijske in upravljalvske koncepte, ki bi menedžerjem omogočili učinkovito obvladovanje težav, s katerimi se soočajo. Začetki agilnih organizacij segajo od začetkov projektov razvoja programske opreme in so se postopoma razširili na splošno vodenje in organizacijo. Izraz 'okreten' in 'agilen' je sinonim za hitro in učinkovito prilagajanje okoljskih zahtev. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 1)

Za manjša podjetja je grožnja veliko večja, vse več preživijo le najmočnejša podjetja. Poslovanje se je od nekdaj ukvarjalo v kompleksnih in turbulentnih okoljih. Vendar se poudarja potreba po odzivu, ki temelji na sposobnosti prilagajanja, spreminjanja in priprave novih načinov za spopadanje z izzivom - in morda spreminjanjem pravil igre. Obravnavanje turbulentnih in spreminjajočih se okolij zahteva kombinacije sprememb in sposobnost uporabe inovativnih zmogljivosti za spopadanje z izzivi. Še vedno pa se večina inovacij bolj ukvarja z postopnim reševanjem problemov – nenehno izboljšanjem stvari znotraj obstoječega okvira, namesto da bi preoblikovali pravila igre. (Bessant, Knowles, Briffa, & Francis, 2002, str. 458)

Podjetja in druge organizacije se soočajo s ponavljajočim zahtevam po temeljiti preučitvi njihove organiziranosti in sprejetih strateških usmeritev. Gajšek in Kovač (2019, str. 3) sta navedla razloge za navedene zahteve, ki se kažejo predvsem v:

- globalizacija ter z njo povezani naraščajoči konkurenčni tekmi na trgih;
- vstopanju v digitalno dobo in zahtevo po spremembi obstoječih poslovnih modelov;
- naraščajoči kompleksnosti in dinamičnosti okolja, ki jih zahtevajo podjetja v drugih organizacijah za skrajšanje ure odzivnosti.

Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, str. 7) navaja, da v praksi velja, da odlične organizacije:

- uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;
- usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrezno hitrostjo po celotni verigi vrednosti;
- razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem;
- uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;
- uspešno obvladujejo spremembe s strukturiranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov;
- hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;
- vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.

Agilnost je povezana s sposobnostjo organizacije, da postane konkurenčna, krepi prednost z inteligentnim, hitrim in proaktivnim izkoriščanjem priložnosti in odzivanjem na grožnje. V svojem središču vključuje sposobnost strateškega usmerjanja inovativnih zmogljivosti. Agilnost ni novi izraz – izzivi na negotova okolja so vedno obstajali. Toda uganka in rešitve zanjo se sčasoma spreminjajo, tako da včerajšnje težave in rešitve morda ne bodo pomembne za prihodnost. V bistvu je agilnost preprost koncept - izziv je pri njegovi izvedbi v določenih organizacijah (Bessant, Knowles, Briffa, & Francis, 2002, str. 487). Danes v večini podjetjih, ki izvajajo neko obliko agilnega upravljanja, z izboljšanjem učinkovitosti ali izboljšanjem kakovosti, omogočajo ekipi, enoti ali celemu podjetju, da se z hitro spreminjajočo se tehnologijo prilagodijo in nadgradijo obstoječe izdelke in storitve za zadovoljitev potreb strank. (Denning, 2017, str. 12)

Slovar tujk (SSKJ) opredeli pojem agilen kot delaven, marljiv, prizadeven, spreten, gibčen, živahen. Vendar ne govori o spretnem in prizadevnem projektne pristopu, zato je smiselno uporabljati pojma agilno in agilnost. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 3)

Gajšek in Kovač (2019, str. 3) po drugih avtorjih, kot na primer (Nir, 2017), govorita celo o 'Agilni revoluciji'. Profesor Julina Birkinshaw iz London Business School je prepričan, da vstopamo v 'agilno dobo'. Organizacije, ki jim bo uspelo prehoditi v 'agilno dobo', zapuščajo za seboj značilnosti 'industrije dobe', ki temelji na odmerjanju učinkovitosti s pomočjo birokracije in značilnosti 'informacijske dobe', katere značilnosti so bile v skladu s pravilnimi odgovori uporaba načrtovanja in racionalne analize. To je samo nekaj pojavov uporabe pojma

'agilen' v izredno obsežni produkciji strokovne literature na področju organizacij in menedžmenta. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 4)

Pojem 'agilen' se danes pojavlja v različnih pomenskih povezavah na področju organizacijskih in upravljaljskih ved. Iz posameznih primerov uporabe lahko vzamemo, da je pojem 'agilen' povezan z dejavniki kot so čas, stroški, kompetenca, fleksibilnost ter reaktivnost in proaktivno odzivanje sprememb v okolici, ki temelji na fokusu zadovoljstva poslovnih partnerjev. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 4)

Janeš (2019, str. 2) navaja po drugih avtorjih, kot so Nagi in Sanchez (2001), Biloslavo in Faganel (2017), da ima agilnost tri osnovne sestavne dele, ki zagotavljajo dodano vrednost za kupce: pripravljenost na spremembe, spoštovanje in upoštevanje znanja in veščin zaposlenih ter oblikovanje virtualnih partnerstev.

Del pogostega problema v mnogih organizacijah je, da vodstvo porabi preveč časa za sprejemanje uspešnih odločitev. Agilnost zato zahteva vpeto vodstvo, ki olajšuje izmenjavo znanja, išče soglasje, zaupa ljudem, delegira več in zagotavlja takšno delovno okolje za ljudi, da slednji kar najbolj vključujejo tiho znanje. (Nold, 2012, Nold & Michel, 2016, str. 1)

Za uspešne vodje agilne organizacije je bistvenega pomena, da razvijejo učinkovite komunikacijske in interakcijske spretnosti, ki so edinstvene za vodjo in organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje. Specifične strategije komuniciranja in interakcije se bodo razlikovale med organizacijami in vodji, vendar so prevladujoči cilji za skupno vizijo, sodelovanje in pozitivne odnose pomembni za vključitev v kulturo organizacije. (Nold & Michel, 2016, str. 1)

Agilnost je odvisna od sestave kulture, vodenja in sistemov na način, da se čim bolj poveča pretok znanja v organizaciji, ter se tako razvijejo dinamične zmogljivosti in omogoči učinkovito in pravočasno sprejemanje odločitev. Karkoli manj od tega lahko povzroči, da organizacija ne bo uspela izkoristiti polne zmogljivosti za uspešnost. Posledica tega je lahko, da jo prehitijo in prevzamejo konkurenti, ki so bolj agilni. (Nold & Michel, 2016, str. 1)

V novih okoliščinah torej ni dovolj biti velik, potrebno je biti hiter (inovativen, agilen, prilagodljiv), potrebno je sprotno prenavljanje poslovanja. Zato je potreben drugačen poslovni model; vse pomembnejša pa postajata pripravljenost in sposobnost hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam. (Kovačič, 2019, str. 39)

Agilna organizacija ima »zmožnosti za razvoj in hitro uporabo prilagodljivih zmogljivosti« sprememb v okolju. Agilnost je ključni dejavnik ohranjanja konkurenčne prednosti in zagotovilo za njihovo preživetje. Agilnost predstavlja sposobnost organizacije, da se kontinuirano prilagaja na kompleksno in turbulentno okolje.

Agilna organizacija pomeni mreža timov s prevladujočo organizacijsko kulturo, ki je usmerjena na posameznika in deluje na podlagi hitrejšega skupnega učenja ter odločitve podprtega s sodobno tehnologijo. Člane organizacije združujejo močne skupne vrednote v usmerjenost na ustvarjanje dodane vrednosti za vse deležnike. Agilna organizacija omogoča hitro prilagajanje v nepredvidljivih, negotovih, kompleksnih in nejasnih okoljih, kar predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi (Gajšek & Kovač, 2019, str. 5-7). Agilna organizacija predstavlja spremembo miselnosti, ki organizacijam omogoča hitrejši odzivi na zahteve okolja. Hkrati pa izgrajujejo 'odpornost' organizacije s pomočjo skupinskega učenja njenih članov. Predvsem sposobnost hitrejšega učenja je pomembna značilnost agilne organizacije, ki jo odlikuje tudi osredotočanje na potrebe poslovnih partnerjev. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 5-7)

Gajšek in Kovač (2019, str. 5) navajata, da agilna organizacija pomeni:

- sposobnost organizacije za hitro prilagajanje spremembam v okolici,
- konkurenčna prednost,
- učinkovit proces učenja članov organizacij,
- obstoj močnih skupnih vrednot,
- osredotočanje na potrebe poslovnih partnerjev in hitro odzivanje na njihove potrebe.

Ključne značilnosti agilnih organizacij pa so prepoznane v (Gajšek & Kovač, 2019, str. 7):

- sprejeti strategije agilnosti na ravni organizacij (potrditev skupnih strateških zavez za agilnost in izgradnjo celovitega sistema za analizo in načrtovanje okolja);
- prilagodljivi organizacijski strukturi, ki temelji na časovni obliki z med-funkcijsko strukturo, ki je močno decentralizirana ter ima mrežno obliko;
- agilnem stilu vodenja, ki vključuje vključitev podrejenih v učinkovit postopek odločanja, polno zaposlene, uporabo novih instrumentov vodenja)
- agilnih posameznikov, katerih značilnosti so tako visoke stopnje zadovoljstva, samoorganizacija, visoka stopnja izražene pripadnosti organizacij in zavzetosti pri delu;
- izvajanje koncepta trajnostnega razvoja, ki predstavlja prevladujočo paradigmo pri organizaciji, ki zasleduje dolgoročno uspešnost.

Gajšek in Kovač (2019, str. 7) navajata, da avtorji agilnega organizacijskega koncepta pri McKinseyu predvidevajo naslednjih pet značilnosti agilnih organizacij:

- soustvarjanje vrednosti z in za vse deležnike - V agilnih organizacijah obstaja močan skupni namen in vizija s prilagodljivimi, porazdeljenim pristopom k ustvarjanju vrednosti. Nenehno spremlja spremembe v svojih poslovnih okoljih in išče povratne informacije poslovnih partnerjev na različne načine;
- organiziranost, ki temelji na mreži majhnih, visoko zmogljivih timov z visoko stopnjo lastne avtonomije. Agilne organizacije sicer ohranjajo stabilno organizacijsko

strukturo, ki pa jo sestavlja obsežno mrežo avtonomnih timov, ki delujejo na podlagi skupnih standardov usklajevanja, odgovornosti, strokovnosti in preglednosti;

- hitri, iterativni cikli učenja in odločanja - Agilne organizacije delujejo na podlagi hitrih ciklov učenja, odločanja in delovanja. Osnovo predstavlja učinkovito strukturno integracijo med razvojnimi in izvedbenimi procesi;
- organizacijska kultura in vodenje usmerjeno k ljudem - organizacijska kultura v agilnih organizacijah postavlja v središče posameznika in njegovo povezanost v skupnost s pomočjo močnih skupnih vrednosti. Agilni voditelji delujejo kot vizionarji in trenerji, ki niso načrtovani ali kontrolirani;
- uporaba sodobnih digitalnih tehnologij - agilne organizacije bodo morale obstoječe izdelke ali storitve zasnovati na novih digitalnih tehnologijah, ki bodo zadovoljivo spreminjale zahteve poslovnih partnerjev.

Pavlič in Brezočnik (2017, str. 80) navajata, da agilne metode sledijo vrednotam, ki so zbrane v agilnem manifestu. Agilne, vitke, praviloma iterativne razvojne metode udejanjajo preko več uveljavljenih pristopov, kot so:

- redni dnevni sestanki,
- izvajanje retrospektiv ob določenih mejnikih, tipično ob koncu iteracije,
- redne demonstracije izdelkov,
- ciljno usmerjeno delo v času iteracij,
- kratkoročno planiranje na osnovi prioritete.

Način dela je organiziran v »PDCA« (Plan-Do-Check-Adjust) cikle s sprotnimi kontrolnimi točkami (Pavlič & Brezočnik, 2017, str. 80):

- definiranje in zaveza merljivemu cilju,
- definiranje obvladljivih (majhnih) in vidnih korakov (nalog) do cilja,
- izvedba nalog,
- sprotne merjenje napredka,
- refleksija, uvedba izboljšav in ponovitev.

## **2.5 Stanje agilnosti v Sloveniji**

V nadaljevanju predstavljamo interpretacijo raziskave, ki pravi, da je agilnost tesno povezana z miselnostjo in to pomeni, da če uporabljaš neko agilno metodo še nisi agilni.

Kutnik (2012, str.1) pravi, da je kakovost članov agilnih ekip zelo pomembna, saj se pričakuje, da je agilna ekipa samoorganizirana in sposobna sama razviti produkt brez zunanje pomoči. Eden izmed principov agilnega manifesta namreč pravi, da nenehna težnja k tehnični odličnosti izboljša agilnost. To pomeni, da morajo imeti člani zelo dobro tehnično znanje, biti morajo zelo motivirani ter se nenehno izboljševati.

Raziskava o stanju agilnosti v Sloveniji (CorboHub, 2019, str. 2–8), katera je bila izvedena v letu 2019, pravi, da je večina podjetij, ki so bila anketirana, že uporabljajo agilno

metodologijo in da so izrazi, ki se navezujejo na agilnost, organizacijam večinoma dobro znani. Raziskava je pokazala, da so se organizacije na agilnost prilagodile le deloma, saj agilne metodologije uporabljajo le določeni oddelki v organizacijah. Organizacij, ki v celoti uporabljajo agilne metodologije, pa je še vedno zelo malo. Prav tako organizacijam in posameznikom še vedno ni jasna definicija 'agile'- vsak posameznik opisuje agilno v svojem lastnem razumevanju.

Pri uvedbi agilnosti v organizacijo je glavno vprašanje še vedno splošni odpor do sprememb. Glavni razlog za uvedbo agilnosti pa so izboljšanje učinkovitosti ekipe. Organizacije kot prednost agilne organizacije opazijo izboljšano preglednost pri poslovanju. V primerjavi z letom 2018 (CorboHub, 2019, str. 2) je agilno metodologijo uporabljalo 30 % manj anketiranih, kar jasno kaže na naraščanje agilnosti v organizacijah. (CorboHub, 2019, str. 2).

Najpogostejša razlaga, ki se uporablja pri razlaganju pojma 'agile' se razlaga kot prožnost in sposobnost prilagajanja spremembam. Med 130 odgovori, noben odgovor ni bil popolnoma enak. Različne so bile tudi razlage, kako agilne organizacije razumejo način razvoja, načina dela, splošne miselnosti, značilnosti ekip, sposobnosti in drugih lastnosti, ki veljajo za agilne organizacije.

Nekaj primerov, kako anketirani 'vidijo' agilno organizacijo (CorboHub, 2019, str. 4):

- Sposobnost hitrega odziva na spremembe na trgu / v tehnologiji.
- Sposobnost prilagajanja s ciljem večje učinkovitosti delovnih procesov.
- Učinkovito vodstvo.
- Način dela s stalno prilagodljivostjo in izboljšavami.
- Hitrost, prilagodljivost, odzivnost.
- Pristop k optimizaciji dela in razvoju izdelkov.
- Sposobnost hitrega in kakovostnega dela.
- Prilagodljivost, osredotočenost, usmerjenost k cilju, timsko delo.
- Hitro zagotavljanje vrednosti.
- Iterativni postopek razvoja izdelkov.
- Prilagodljivost za zahteve strank.
- Sposobnost hitrega odzivanja.

Anketirani čutijo prisotnost agilne kulture v organizacijah, kjer delajo, vendar je raziskava pokazala, da lahko s povprečjem 57 % trdimo, da večina organizacij v Sloveniji še zdaleč ne živi in diha agilne kulture.

V raziskavi o stanju agilnosti Slovenije (CorboHub, 2019, str. 2–8) je bilo v raziskavo zajetih 86 % organizacij, katera so že pridobila certifikat, kar nakazuje, da organizacija posluje agilno.

Bistvo agilnosti ni v tem, da delo v takem okolju ni nikoli monotono in dolgočasno, da se poslovni modeli lahko hitro spreminjajo (kar za nobeno podjetje ne drži) ter da podjetje nikoli



ne zapade v rutino. Bistvo je v ljudeh – da se znajo hitro obrniti v začetnem bolj turbulentnem obdobju, da imajo dovolj znanj in da jim lahko pri dodeljevanju nalog zaupamo.

### 3 Metoda

Če želijo biti organizacije uspešne, se morajo preoblikovati. Zato smo si pogledali nekaj dobrih poslovnih praks na temo agilnosti.

Članek smo napisali na podlagi pregleda tuje in domače literature. Prevladuje deskriptivna metoda pri predstavitvi pojmov, opisovanju pojavov in povzemanju opazovanj in sklepov drugih avtorjev. Uporabljena metoda je temeljila na preučevanju teoretične podlage, pri čemer smo izbrali vir domače in tuje strokovne literature ter člankov. Identificirali smo vrzeli na področju kakovosti, modela EFQM. Največji poudarek smo namenili predstavitvi agilnosti. Empirični del raziskave je kvalitativen, podatke smo zbirali s pomočjo pridobljenih raziskav, katere smo potem kritično interpretirali. Na ta način smo lahko pridobili čim več podatkov o osnovni temi raziskave, poslovni odličnosti v organizaciji, modelu EFQM ter agilnem menedžmentu.

Uporabili smo kvalitativni način pridobivanja podatkov. S pregledom pridobljene raziskave smo skušali ugotoviti, kateri pristopi krepijo agilnost menedžmenta v poslovno odličnih organizacijah, kako poteka uvedba agilnega menedžmenta v organizacijo ter kako organizacije razumejo agilni menedžment.

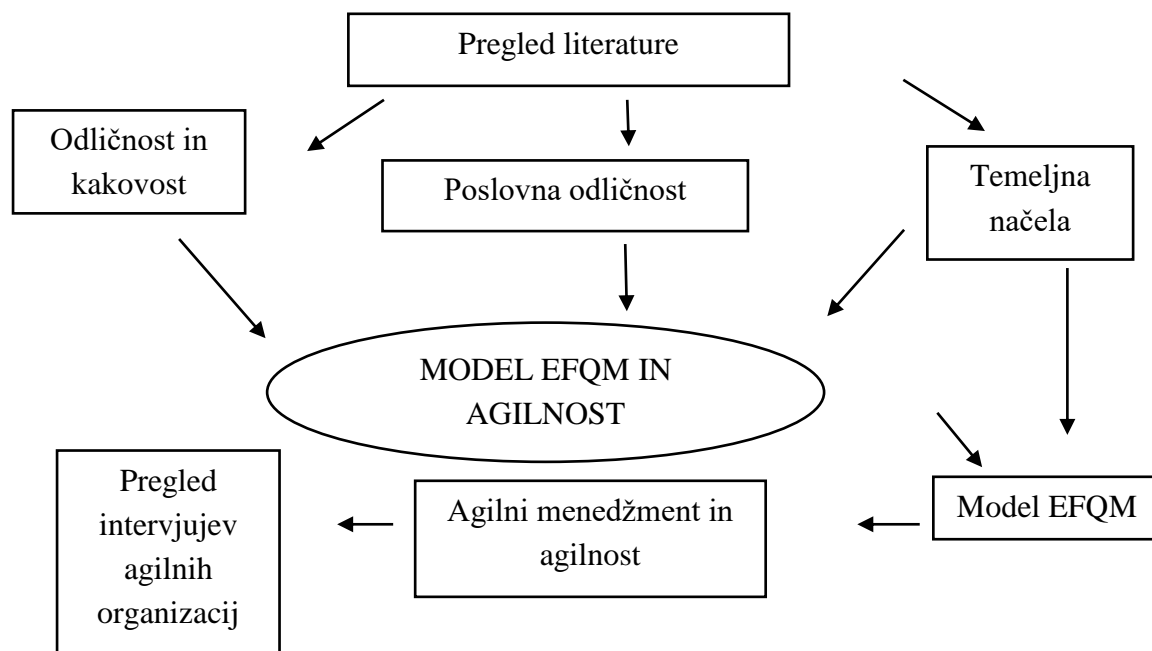
Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali literature ter članke. Članke smo iskali na Google Učenjak. Za iskanje smo uporabili ključne besede v tabeli 1.

Pri iskanju člankov, smo našli več člankov, ki pa smo jih izključili, saj so se le ti nanašali na agilnost programske opreme, saj se je agilnost začela pojavljati prav tam, kasneje pa so začeli vpeljevati v vseh procesih v organizacijah. Prav tako smo našli več člankov o novem modelu EFQM, za katerega smo se odločili, da ga ne bomo nadomestili z modelom obstoječim modelom, saj je poudarek članka na agilnosti, ki pa izhaja iz modela EFQM (2012).

Tabela 1. Ključne besede za iskanje literature

Ključne besede za iskanje literature
“kakovost”
“poslovna odličnost”
“agilni menedžment”
“pristopi agilnega menedžmenta”
“projektni menedžment”
“agilnost ”+”agilno vodenje ”+”organizacijska kultura”
“poslovna agilnost”
“stopnje agilnosti”
“agilnost”
“model EFQM”
“pasti agilnosti”
“agile management”
“agile”
“EFQM model”
“agile management”
“theory of agile”
“agile management”
“Characteristics of an Agile Organization”
“Agile Business Excellence Model”
“A critical evaluation of the EFQM model”

Na spodnji sliki (Slika 2) prikazujemo model raziskave raziskovalnega vprašanja.



Slika 2. Model raziskave

Teoretični del smo napisali na podlagi domače in tuje literature. Empirični del pa smo interpretirali na podlagi raziskanih raziskav. Uporabili smo kvalitativni način pridobivanja podatkov. Na podlagi pridobljene literature ter željenih pridobljenih informacij s strani raziskav smo podali kritične zaključke oziroma ugotovitve ter te vsebinsko komentirali.

Članke smo iskali na straneh Google Učenjak, Emerald, SSCI SpingerLink, ProQuest. V pomoč pri iskanju smo si pomagali z več kot 20 ključnimi besedami, s pomočjo katerih smo našli 16 člankov v angleškem jeziku, ter dva članka v slovenskem jeziku. Nekateri članki niso vsebovali raziskav ali pa so le ti vsebovali drugačne raziskave, ki niso ključne za našo izbrano temo (npr. so raziskovali agilnost v programski opremi, ali določenem segmentu, projektnem vodenju, ali je bila raziskava o RADAR metodah,...). Tako smo izbrali 3 raziskave, ki so bile sorodne naši raziskovalni temi tem nam prinesle največ podatkov, katere smo lahko kritično ocenili. Pri iskanju člankov smo jih več izključili, saj so se le ti nanašali na agilnost programske opreme, saj se je agilnost začela pojavljati prav tam, kasneje pa so začeli vpeljevati v vseh procesih v organizacijah. Prav tako smo našli več člankov o novem modelu EFQM, za katerega smo se odločili, da ga ne bomo nadomestili z modelom obstoječim modelom, saj je poudarek članka na agilnosti, ki pa izhaja iz modela EFQM (2012).

Podatki, ki smo jih podali v empiričnem delu so podani na podlagi pridobljene literature ter raziskav. Enota, ki je bila izbrana iz Slovenije temelji na raziskavo, ki so jo vodili CorboHub na področju stanje agilnosti v Sloveniji (CorboHub, 2019). Vsako leto naredijo novo raziskavo na temo agilnosti v Sloveniji in primerjajo rezultate med sabo.

Članek bi bil še bolj zanesljiv, če bi sami naredili intervjuje ter bi intervjuvali agilne organizacije, tako pa smo podali zaključke na podlagi pridobljenih intervjujev oziroma raziskav, ki so jih naredili drugi.

#### **4 Rezultati**

Po pregledu in izločanju člankov, ki ne zadostujejo navedenim kriterijem, smo za integrativni pregled literature izbrali 2 članka, ter 1 članek iz indeksirane revije. Iz teh člankov smo izpeljali ugotovitve, ki smo jih kategorizirali v tabeli 2 in 3.

Rezultate posameznih raziskav smo med sabo primerjali ter kritično ovrednotili posamezne rezultate.

Tabela 2. Kategorizacija literature o agilnosti

Raziskovalni okvir	Literatura	Faktor vpliva	Pomen agilnosti	Agilne organizacije	Prednosti in slabosti	Agilnost v Sloveniji
AGILNOST	State of Agile Slovenia (CorboHub, 2019).	/	Vsi člani morajo imeti zelo dobro <b>tehnično znanje</b> , biti morajo zelo <b>motivirani</b> ter se <b>nenehno izboljševati</b> .  Prožnost in sposobnost <b>prilagajanja spremembam</b> .	Kakovost članov agilnih ekip je zelo pomembna, saj se pričakuje, da je agilna ekipa <b>samoorganizirana</b> in sposobna sama <b>razviti produkt brez zunanje pomoči</b> .	Pri uvedbi agilnosti v organizacijo je glavno vprašanje še vedno splošni <b>odpor do sprememb</b> .  Glavni razlog za uvedbo agilnosti pa so <b>izboljšanje učinkovitosti ekipe</b> .  Organizacije kot prednost agilne organizacije opazijo izboljšano <b>preglednost pri poslovanju</b> .	Večina podjetij <b>že uporablja agilnost</b> , pojmi ki se navezujejo na agilnost so organizacijam znani.  Organizacije so se na agilnost prilagodile le deloma, <b>le določeni oddelki v organizacijah</b> .  Organizacij, ki v celoti uporabljajo <b>agilne metodologije</b> , pa je še vedno <b>malo</b> .  Prav tako organizacijam in posameznikom še vedno <b>ni jasna definicija 'agile'</b> - vsak posameznik jo opisuje v svojem lastnem razumevanju.

Prednosti agilne organizacije se pokažejo v sposobnosti hitrega odziva na spremembe na trgu ali v tehnologiji, sposobnosti prilagajanja s ciljem večje učinkovitosti delovnih procesov, učinkovitem vodstvu, načinu dela s stalno prilagodljivostjo in izboljšavami, hitrostjo, prilagodljivostjo, odzivnostjo, pristopom k optimizaciji dela in razvoju izdelkov, sposobnostjo hitrega in kakovostnega dela, prilagodljivostjo, osredotočenostjo, usmerjenost k cilju, timske delu, hitremu zagotavljanju vrednosti, iterativnim postopkom razvoja izdelkov, prilagodljivostjo za zahteve strank in sposobnostjo hitrega odzivanja.

Tabela 3. Kategorizacija literature o modelu EFQM

Raziskovalni okvir	Literatura	Faktor vpliva	Pomen EFQM za organizacijo	Organizacije, ki imajo vpeljan model EFQM	Prednosti in slabosti	Model EFQM v Sloveniji
<b>MODEL EFQM</b>	Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model (Castka, 2003)	1,69	Podjetja, ki uporabljajo EFQM, se zavzemajo za <b>razvoj kulture timskega dela</b> .  Okvir modela je <b>splošno priznано orodje</b> , ki vodi k poslovni odličnosti.	Ključ do uspeha organizacije je njena sposobnost, da <b>se prilagodi njenem spreminjajočem se okolju</b> .  Model EFQM je primeren za <b>samoocenitev uspešnosti</b> organizacije, in ta lahko svojo uspešnost in zgodbe o napredovanju in razvoju delijo z drugimi.	Spremenjeni model bi izpolnil cilj - uskladitev ukrepov, učinkovitosti in zagotavljajo preprosto, a močno <b>orodje za samoocenjevanje in ocenjevanje kulture timskega dela</b> .	Model se <b>uporablja v vedno več organizacijah</b> iz Slovenije.
	European Foundation for Quality Management Business Excellence (Kim, Kumar, & Murphy, 2010)	2,16	Poudarek modela je na <b>merjenju uspešnosti</b> .	Model ima v organizacijah celostno predpostavko: odlična uspešnost je pridobljena s petimi možnostmi ( <b>vodenje, ljudje, politika in strategije, partnerstva in viri ter procesi</b> ).	Model EFQM je <b>eden najboljših modelov</b> pri merjenju in izboljšanju organizacijske uspešnosti.	Model EFQM je razvit za <b>ocenjevanje organizacij</b> na ravni evropske kakovosti.

Okvir modela je splošno priznано orodje, ki vodi k poslovni odličnosti in je razvit za ocenjevanje organizacij na ravni evropske kakovosti. Model EFQM je eden najboljših modelov pri merjenju in izboljšanju organizacijske uspešnosti tako v zasebnem kot javnem sektorju. Model se uporablja v vedno več organizacijah iz Slovenije kot tudi po Evropi. Podjetja, ki uporabljajo EFQM, se zavzemajo za razvoj kulture timskega dela. Spremenjeni model bi izpolnil cilj - uskladitev ukrepov, učinkovitosti in zagotavljajo preprosto, a močno orodje za samoocenjevanje in ocenjevanje kulture timskega dela. Model celostno pokriva vse funkcije organizacije (npr. vodenje, ljudje, politika in strategije, partnerstva in viri ter

procesu). Model EFQM je primeren za samoocenitev uspešnosti organizacije, in ta lahko svojo uspešnost in zgodbe o napredovanju in razvoju delijo tudi z drugimi organizacijami.

## 5 Razprava

Poslovno okolje zaznamuje nepredvidljivost, negotovost, kompleksnost in nejasnost. Menedžerji poskušajo z različnimi metodami in orodji načrtovati in udejanjiti načine delovanja, ki bi zagotovili dolgoročno uspešnost njihovih podjetij v drugih organizacijah. Agilna organizacija predstavlja koncept, ki prinaša del odgovora podjetjem in drugim organizacijam na izzive sodobnega poslovnega okolja.

V teoretičnem delu smo spoznali, da so obstoječe raziskave opredelile ključni pomen agilne organizacije, sicer pa jim je skupno, da imajo take organizacije sposobnost prilagajanja s pomočjo uvedenega učinkovitega upravljanja ter lahko hitro prilagajajo svojo organizacijo v ustrezni organizacijski kulturi. Temelj je sprejel strategijo agilnosti, ki zaobjema celotno raven organizacije, kot tudi vsakega posameznika, ki je vpet v delovanje organizacije. Od agilnih organizacij se pričakuje, da izdelki ali storitve nudijo nove digitalne tehnologije, ki bodo zadovoljile zahteve poslovnih partnerjev po preglednosti dogajanja znotraj njihove življenjskega cikla. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 11)

Da bi organizacije držale korak s konkurenco, se morajo tako stalno izpopolnjevati. Biti morajo odprta za nove priložnosti, agilno pa se morajo odzivati tudi na spremembe. Da so organizacije uspešne, se le te čedalje več poslužujejo modela EFQM, saj le ta predstavlja obširne prednosti za uspešnost organizacij. Okvir modela vodi k poslovni odličnosti in je razvit za ocenjevanje organizacij na ravni evropske kakovosti. Model EFQM je eden najboljših modelov pri merjenju in izboljšanju organizacijske in izpolnjuje cilje organizacije - uskladitev ukrepov, učinkovitosti in zagotavljajo preprosto, a močno orodje za samoocenjevanje in ocenjevanje kulture timskega dela. Model je primeren za samoocenitev uspešnosti organizacije, in ta lahko svojo uspešnost in zgodbe o napredovanju in razvoju delijo tudi z drugimi organizacijami.

Model pokriva tudi agilnost organizacije, katere prednosti se pokažejo v sposobnosti hitrega odziva na spremembe na trgu ali v tehnologiji, sposobnosti prilagajanja s ciljem večje učinkovitosti delovnih procesov, učinkovitem vodstvu, načinu dela s stalno prilagodljivostjo in izboljšavami, hitrostjo, prilagodljivostjo, odzivnostjo, pristopom k optimizaciji dela in razvoju izdelkov, sposobnostjo hitrega in kakovostnega dela, prilagodljivostjo, osredotočenostjo, usmerjenost k cilju, tmskemu delu, hitremu zagotavljanju vrednosti, iterativnim postopkom razvoja izdelkov, prilagodljivostjo za zahteve strank in sposobnostjo hitrega odzivanja. Vse več organizacij čutijo prisotnost agilne kulture, pa vendar še vedno veliko organizacij ne živi in diha agilne kulture.

## 6 Zaključek

Ideja o agilnem razvoju informacijskih rešitev in storitev je vse prej kot nova. V kombinaciji s spremenjenimi poslovnimi razmerami, ko vitkost in visoka odzivnost razvojnih ekip več ne predstavlja le konkurenčne prednosti, temveč nujo za obstanek na trgu, so agilne metode razvoja postale ustaljena praksa. Vendar agilnost v praksi pomeni prav tako strogo urejen nabor pravil in metod, ki z uporabo inženirskih pristopov vodi do delujočih, kakovostnih, dobro dokumentiranih informacijskih rešitev in storitev. Agilni pristopi niso čarobna paličica, ki je sposobna sama po sebi nasloviti številne izzive znotraj razvojnega cikla, temveč so zgolj pomemben pripomoček pri minimiziranju tveganj, povezanih z obsegom, ceno in kakovostjo končnih informacijskih rešitev in storitev. (Pavlič, & Brezočnik, 2017, str. 79)

Poslovna odličnost je povezana z doseganjem velikega napredka ali izjemnih rezultatov z vidika uspešnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti in ugleda posamezne organizacije v daljšem obdobju, z upoštevanjem načel odličnosti (Janjetovič, 2019, str 2). Novi časi poslovanja zahtevajo nove pristope in načine vodenja. Ker potrebujemo hitrejše rešitve, potrebujemo drugačen način vodenja. Podjetja bijejo bitko za preživetje in morajo biti nenehno korak pred konkurenco. Agilni menedžment je eden izmen osmih načel modela EFQM in pomeni, da so agilne organizacije priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti. Pristop modela odličnosti EFQM vsebuje številna merila ki so razdeljeni na pod-kriterije in so namenjeni obravnavanju vseh vidikov za podjetja. (Rusjan, 2005, str. 365)

Agilnost je povezana s sposobnostjo organizacije, da postane konkurenčna, krepí prednost z inteligentnim, hitrim in proaktivnim izkoriščanjem priložnosti in odzivanjem na grožnje. V svojem središču vključuje sposobnost strateškega usmerjanja inovativnih zmogljivosti. (Bessant, Knowles, Briffa & Francis, 2002, str. 487)

Raziskava (CorboHub, 2019, str. 2-8), ki smo jo preverili, je pokazala, da anketirani čutijo prisotnost agilne kulture v organizacijah, kjer delajo, vendar, da večina organizacij v Sloveniji še zdaleč ne živi in diha agilne kulture. Bistvo agilnosti ni v tem, da delo v takem okolju ni nikoli monotono in dolgočasno, da se poslovni modeli lahko hitro spreminjajo (kar za nobeno podjetje ne drži) ter da podjetje nikoli ne zapade v rutino. Bistvo je v ljudeh – da se znajo hitro obrniti v začetnem bolj turbulentnem obdobju, da imajo dovolj znanj in da jim lahko pri dodeljevanju nalog zaupamo.

Članek smo napisali z namenom, da prikažemo, da agilnost menedžmenta in ustrezna organizacijska kultura pripomoreta k hitrejšemu prilagajanju okolja, prepoznavanju priložnosti v okolju in konkurenčnosti podjetja. Organizacije, ki sledijo modelu EFQM in svojo organizacijo preorganizira v agilno organizacijo, lahko prinesejo svoji organizaciji velik

doprinos, tudi obstanek na trgu, saj tako držijo korak s konkurenti ali pa so od njih celo boljši, kar je ključno. Organizacije se hitro odzivajo na spremembe in sledijo potrebe svojih kupcev.

Agilne organizacije so bolj prilagodljive, uspešnejše ter bolj konkurenčne, to pa se kaže tudi v razlikah s tistimi organizacijami, ki ne dihalo agilne kulture. Vodje agilnih organizacij morajo razvijati učinkovite komunikacijske in interakcijske spretnosti. Posamezniki morajo v organizaciji sprejeti skupno vizijo, sodelovati v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko morajo voditelji spodbujati ustvarjalnost in eksperimentiranje.

Za agilno organizacijo velja, da je ta inovativna, agilna, prilagodljiva, in da je potrebno sprotno prenavljanje poslovanja. Organizacije morajo ustvarjati agilno vodenje organizacije ter vpeljati agilno organizacijsko kulturo saj bodo tako dosegale hitrejšo in učinkovitejšo prilagajanje spremembam v okolju. Organizacijo pa tvorimo posamezniki. Zato bi pomanjkanje agilnega vodenja in ustvarjanja neustrezne organizacijske kulture imelo negativen vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja, zato se morajo vsi zaposleni oz. agilno ozaveščati, ter sprejeti tako vizijo kot poslanstvo organizacije, v kateri delujejo.

V članku smo razbili mite o pojmu agilnosti in agilni organizaciji, ter prikazali povezavo med modelom EFQM in agilnimi organizacijami. Omejitev naše raziskave pa vendar predstavlja manjše število člankov in literature izbranih za primerjavo. Na podlagi večjega vzorca člankov, bi dobili bolj relevantne rezultate. Prav tako smo našli malo člankov v slovenskem jeziku.



## Reference

1. Bessant, J., Knowles, D., Briffa, G., & Francis, D. (2002). Developing the agile enterprise. *International Journal of Technology Management*, 24(5-6), 484–497.
2. Bric, R. (2013). *Poslovna odličnost kot celovito obvladovanje kakovosti upravljanja, kakovosti storitev in učinkovitosti v komunalni dejavnosti*. Slovenska fundacija za poslovno odličnost. Pridobljeno na [https://konferenca-komunala.gzs.si/pripone/BRIC%20Rudi\\_SPFO.pdf](https://konferenca-komunala.gzs.si/pripone/BRIC%20Rudi_SPFO.pdf)
3. Castka, P., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2003). Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. *Journal of management development*, 22(2), 149–170.
4. CorboHub (2019). State of Agile Slovenia. Pridobljeno na <https://www.corpohub.com/portfolio/state-of-agile-slovenia-2019/>
5. Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2019). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>.
6. Denning, S. (2017). Strategic agility: Using agile teams to explore opportunities for market-creating innovation. *Strategy & Leadership*, 45(2), 12-18.
7. Dolinšek, S., Piskar, F., Faganel, A., Kern Pipan, K., Podobnik, D. (2006). *Management kakovosti: Zapiski predavanj*. Fakulteta za management, Koper.
8. Gajšek, B. & Kovač, J. (2019). *Characteristics of an Agile Organization*. Neobjavljen interni dokument.
9. Gómez, J. G., Costa, M. M., & Lorente, Á. R. M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
10. Janeš, A. (2019). Agilnost v organizacijah. *IBS: Newsletter poročevalec*. 9(2). Pridobljeno na [http://http\\_porocevalec.ibs.si/?url=http%3A%2F%2Fporocevalec.ibs.si%2Fsl%2Fcomponent%2Fcontent%2Farticle%2F83-letnik-9-t-2%2F385-izr-prof-dr-jane-aleksander-agilnost-v-organizacijah](http://http_porocevalec.ibs.si/?url=http%3A%2F%2Fporocevalec.ibs.si%2Fsl%2Fcomponent%2Fcontent%2Farticle%2F83-letnik-9-t-2%2F385-izr-prof-dr-jane-aleksander-agilnost-v-organizacijah)
11. Janjetovič, Z. (2019). *Človeški viri in poslovna odličnost*. Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management, Koper. Pridobljeno na <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Janjetovic%20Zoran.pdf>
12. Kern, P., K., Leon L. (2010). *Nova verzija evropskega modela odličnosti EFQM (2010) – glavne spremembe in prednosti*. Pridobljeno na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/gradiva\\_pod\\_poslovno\\_odlinost/30\\_dsu-portoroz-23-25-sept\\_2010.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlinost/30_dsu-portoroz-23-25-sept_2010.pdf)
13. Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
14. Kovačič, A. (2019). *Strokovni prispevki. Ali so slovenska podjetja pripravljena na digitalizacijo poslovanja*. Pridobljeno na <https://uporabna-informatika.si/index.php/ui/article/view/57/50>
15. Kutnik, V. *Scrum in agilne metode managementa*. Blaž Kos Consulting. Pridobljeno na <https://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa/>
16. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, 14. februar). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno na <https://www.podjetniski->

portal.si/uploads/gradiva/poslovna\_odlicnost/efqm\_model\_odlicnosti/l\_pregled\_modela\_efqm\_2013-zv.pdf

17. Nemšak, M. (2018). *Kaj je poslovna odličnost?* Štajerska Gospodarska zbornica. Pridobljeno na <https://www.stajerskagz.si/kaj-je-poslovna-odlicnost/>
18. Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
19. Nold, H. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (1), 16–38.
20. Nold, H, in Michel, L. 2016. The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (3), 341–356.
21. Pavlič, L., & Brezočnik, L. (2017). *Pasti in zanke agilnih pristopov. Univerzitetna založba, Univerza v Mariboru. Ots sodobne informacijske tehnologije in storitve (zbornik dvaindvajsete konference).*
22. Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363-380.

\*\*\*

**Patricija Kastelec** je leta 2017 diplomirala na Fakulteti za upravljanje in poslovanje Novo mesto, smer menedžment. Najprej je bila nekaj let zaposlena kot optik, nato kot zdravstvena administratorica v privatnem Kirurškem centru. Pri svojem delu je pridobila organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence. Pri tem gre za pridobitev znanj in izkušenj na različnih področjih, ki so potrebne za nemoteno delovanje organizacije.

\*\*\*

## **Abstract:** **EFQM Model and Agility of Organizations**

**Research question (RV):** What is the contribution of an organization that follows the EFQM model and reorganizes its organization into an agile organization?

**Purpose:** The purpose of the research is to examine the interrelationship between the EFQM model, agility and agile organization, and consequently faster adaptability, greater performance and competitiveness of the agile organization.

**Method:** The article was based on a review of foreign and domestic literature. We reviewed the professional literature on agility and the EFQM model. We searched a link between agility and the EFQM model.

**Results:** We will find that there are differences between agile management and organizational culture in organizations that are agile aware from those that are not. It is essential for successful agile organization leaders to develop effective communication and interaction skills that are unique to the leader and organization. It is important that individuals in the organization adopt a shared vision, participate in a culture of trust and inclusion, while leaders encourage creativity and experimentation.

**Organization:** An agile organization is considered to be fast (innovative, agile, adaptable) and that it is necessary to constantly renew its business. The research will draw attention to the importance and necessity of management awareness that by creating a certain organizational culture and agile management of the organization, they will achieve faster and more efficient adaptation to changes in the environment.

**Society:** The lack of agile management and the creation of an inappropriate organizational culture has a negative impact on the satisfaction of all involved in the process (employees, customers, suppliers) and consequently on adapting to the needs of the environment.

**Originality:** The originality of the article lies in breaking down the myths about the concept of agility and agile organization, and presenting or evaluating the obtained results with the result of differences between agile and not agile or traditional organizations.

**Limitations / further research:** The limitation represents a small number of articles and literature selected for comparison. Based on a larger sample of articles, we would get more relevant results. We also found a few articles in Slovenian.

**Keywords:** business excellence, EFQM model, agile management, agility, agile organization.

Copyright (c) Patricija KASTELEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Prednosti in slabosti timskega dela na daljavo

Tjaša Gračner\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3,  
8000 Novo mesto, Slovenija  
gracner.tjasa@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Katere so prednosti in slabosti timskega dela na daljavo?

**Namen:** Raziskati prednosti in slabosti timskega dela na daljavo ter poiskati razloge za uspešno oziroma neuspešno delo na daljavo.

**Metoda:** S pomočjo integrativnega pregleda literature oziroma že narejenih raziskav na tem področju ter z zbiranjem podatkov smo raziskali prednosti in slabosti timskega dela na daljavo. Za pridobitev podatkov smo uporabili kvalitativno metodo, metodo kompilacije, s katero smo povzeli rezultate drugih avtorjev na omenjeno tematiko, komparativno metodo za primerjavo prednosti in slabosti timskega dela na daljavo ter deduktivno metodo, s pomočjo katere smo sklepali iz posameznih primerov na splošno.

**Rezultati:** Rezultati vseh raziskav se ne razlikujejo bistveno, saj so prednosti in slabosti timskega dela na daljavo zaposlenih odvisne od podobnih parametrov: delovnika, starosti, položaja v podjetju, infrastrukture, možnosti kombiniranja dela in družine.

**Organizacija:** Vpliv na organizacijo je močan, saj organizaciji omogoča doseg boljše produktivnosti zaposlenih, imajo lahko fleksibilen delovnik, organizacija nima velikih stroškov s fizičnimi pisarnami in s stroški prevoza zaposlenih na delo. Pomembno je tudi to, da se organizacije zavedajo pomena prednosti dela na daljavo in spodbujajo k produktivnosti, inovativnosti ter jih vodja tudi ustrezno nagradi.

**Družba:** Teoretična izhodišča usmerjajo družbo k uporabi dela daljavo in sodelovanju v timu, saj lahko več ljudi skupaj veliko več naredi, izboljša, inovira. Delo na daljavo ima pozitiven učinek na zaposlene.

**Originalnost:** Originalnost raziskave se kaže v členitvi prednosti in slabosti timskega dela na daljavo. Tematika se je osredotočala na izpostavljanje prednosti timskega dela na daljavo, ki v veliki meri prispeva k razvoju podjetja.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Za širši pogled na prednosti in slabosti timskega dela na daljavo bi bilo potrebno preučiti več literature. Za nadaljnjo raziskovanje bi morali raziskati različne stroške, ki pretijo na podjetja glede uvedbe dela na daljavo in načine za pomoč podjetjem ter zaposlenim pri delu na daljavo v timu.

**Ključne besede:** tim, timsko delo, vodenje tima, komunikacija v timu, člani tima, delo na daljavo, informacijsko-komunikacijska tehnologija.

## 1 Uvod

Nova informacijska in komunikacijska tehnologija (IKT) je revolucionirala vsakdanje delo in življenje v 21. stoletju. Ljudem omogoča, da se povežejo s svojimi prijatelji, družino in tudi s službenimi kolegi ter nadzorniki. Sedaj je potrebno ločevati med tradicionalnimi pisarniškimimi prostori in delom od doma s pomočjo uporabe IKT. Dandanes pisarniško delo in širše znanje

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

podpira internet in ga je mogoče izvesti iz praktično katerekoli lokacije in kadarkoli. Delo od doma zaposlenim omogoča večji delovni čas, avtonomijo dela, ki vodi do večje fleksibilnosti pri delu in organizacije časa, zaposleni porabijo manj časa za vožnjo na delovno mesto in predstavlja izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ter večjo produktivnost. Napredek digitalne tehnologije je privedel do širitve uporabe IKT, ki omogoča delo kadarkoli in kjerkoli. V tem kontekstu se delo od doma povečuje, saj organizacijo vodi do večje produktivnosti, izboljšanja delovanja in tako pomagajo zaposlenim pri prostorski ter časovni prilagodljivosti.

Tim predstavlja del življenja. »Tim je skupina posameznikov, ki delajo skupaj pri uresničevanju skupnega cilja. Za člane tima je značilno, da sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev« (Kralj, 2003, str. 16). Timske inovacije so pomemben dejavnik za celotno organizacijsko učinkovitost. Spodbujanje inovativnosti v timih je glavni izziv za vodje skupin.

V podjetjih se večkrat zamenjuje med skupino in timom. Skupina ne zahteva veliko energije in je za podjetja manj produktivna in pomembna. Delovanje in pojmovanje med načinom dela se razlikuje glede na organiziranost, komunikacijo, cilje, zaupanje, prenos znanja in sprejemanje odločitev. Pri sami organiziranosti je razlike med skupino in timom v tem, da je skupina administrativno organizirana in so člani med seboj neodvisni, pri timu pa je pomembno samo funkcioniranje tima. (Maddux, 1992, str. 10)

Raziskovalno vprašanje tega članka je: Katere so prednosti in slabosti timskega dela na daljavo?

Glavni namen članka je raziskati prednosti in slabosti timskega dela na daljavo, ki vplivajo na samo delo in poiskati razloge za uspešno oziroma neuspešno delo na daljavo.

## 2 Teoretična izhodišča

V današnjem načinu življenja je timsko delo polno hitrega in učinkovitega prilagajanja spremembam, pomemben zato, da lahko člani tima z različnim znanjem in raznovrstnimi idejami pripomorejo k rešitvi bolj kot posameznik sam. V strokovni literaturi je tim opredeljen na različne načine, nekaj opredelitev bomo v nadaljevanju navedli.

Timi so delček našega življenja. Ashmos in Nathan (2002, str. 200-201) pravita: »Timi so instrumenti, s pomočjo katerih organizacija dosega željene rezultate s tem, da članom dovoli določeno sodelovanje pri odločilnem delu, kar jih motivira pri opravljanju naloge ali skupine nalog.«

Brajša (1996 v Kobolt, 2012, str. 5) opredeljuje tim kot »živ medosebni sistem«. Po njegovem mišljenju gre za »osebo, sestavljeno iz več posameznikov«. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2020) zasledimo opredelitev tima: »Tim je skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina.«

»Tim je skupina posameznikov, ki delajo skupaj pri uresničevanju skupnega cilja. Za člane tima je značilno, da sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev« (Kralj, 2003, str. 16).

Brečko (2003, str. 4) pravi:« Smisel združevanja v time ponazarja že sama angleška beseda za tim – team (Together Ever Achieve More), oziroma skupaj dosežemo več kot vsakdo sam.«

Timsko delo je način hitrega in učinkovitega prilagajanja spremembam, zato so mnenja članov tima zaželena. Pri timskem delu je to zelo pomembno, saj tim ponazarja osebe, ki opravljajo skupno delo, skupen cilj in imajo vsi člani tima posredno ali neposredno korist pri skupnem dosežku.

Krejan (2005 v Lahe & Kaučič, 2006, str. 3) navaja prednosti in pomanjkljivosti timskega dela, ki so navedene v Tabela 1.

Tabela 1. Prednosti in slabosti timskega dela

Prednosti	Slabosti
<b>Večja motiviranost</b> (z delovanjem v timu člani uspešneje zadovoljijo svoje osebne in skupne potrebe, medsebojno spodbujanje).	Nevarnost <b>skupnega mišljenja</b> .
<b>Kohezija odnosov</b> (posamezniki tima so v tesni povezavi, razvijajo visoko stopnjo komunikacije).	Nevarnost <b>prevlade posameznega člana</b> .
<b>Sinergijski učinki</b> (sistematično reševanje problemov, zbiranje »zlatih idej«, učenje na podlagi izkušenj, neposreden prenos znanj, uvajanje novih pristopov reševanja problemov, enako število posameznikov je manj učinkovito, pomembna je tehnološka, stroškovna, menedžerska in psihološka sinergija).	<b>Prelaganje odgovornosti</b> na druge.
Boljša <b>organizacija dela</b> (v timu se organizacija procesa razvije precej višje kot pri klasičnem konceptu organiziranja, s tem se delo obogati).	<b>Pritiski</b> za strinjanje.
Tim običajno ustvarja <b>večje število in različne rešitve problemov</b> .	<b>Konkurenca</b> med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov.
Večja <b>kreativnost</b> (strokovnjaki v timu z različnim znanjem se dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje).	<b>Prekrivajoča se komunikacija</b> .
Posameznik v timu ni osamljen, deležen je podpore ostalih članov, deležen je <b>čustvene sprejetosti</b> in lažje najde svojo identiteto.	<b>Verovanje v čarobne učinke</b> tima.
<b>Osebnostno in skupno zadovoljstvo</b> (skupna evalvacija doseženih ciljev in obenem kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, krepi se samozavest).	Delo v timu zahteva <b>več časa</b> in za odločitve so potrebni <b>kompromisi</b> .

*Opomba.* Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela. Prirejeno iz »Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: Kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost«, po M. Lahe in B. M. Kaučič, 2006, Obzor. zdr., 2006, 40, str. 3.

Navedene prednosti se kažejo v motiviranosti iz strani vodje tima, posamezniki pa so v tesni povezavi med seboj in imajo visoko stopnjo komunikacije, sistematično se rešujejo problemi, člani tima se učijo na podlagi izkušenj, prenos znanja med člani je neposreden, uvajajo se novi pristopi reševanja problemov. V timu je tudi boljša organizacija dela in tako se delo obogati, razvija se kreativnost in posameznik v timu ni osamljen, saj je deležen podpore od ostalih članov. Slabosti pa so predvsem v skupnem strinjanju, konkurenca med člani postaja pomembnejša od reševanja problemov, komunikacija je prekrivajoča, delo v timu zahteva več časa za odločitve, tako da so potrebni kompromisi.

Z razvojem informacijskih tehnologij, računalniških omrežij in interneta se je začel razvoj elektronskega izobraževanja. Za informacijsko družbo je značilno, da temelji na informacijski infrastrukturi, ki je sestavljena iz telekomunikacijskih omrežij, storitev in vsebine, ki jih telekomunikacijska omrežja ponujajo. (Potor & Jereb, 2004, str. 1) Z uvedbo moderne informacijske in komunikacijske tehnologije znotraj delovnih procesov se spreminja organizacija pisarniškega dela, kar vpliva na potrebne prostore ter posledično na zasnovo poslovnih zgradb. Eden od glavnih argumentov za uvedbo dela na daljavo je racionalizacija delovnih mest. (Kovačič, 2005, str. 93-95)

Ključni problem preučevanja dela na daljavo je dejstvo, da obstajajo različne definicije in pojmi vsebine, ki jo ta pojem obsega (e-delo, teledelo, delo na daljavo,...). Delo na daljavo bi lahko definirali kot delo, ki se izvaja na lokacijsko od sedeža podjetja oddaljenem delovnem mestu, pri čemer običajno razdaljo med njima zблиžujejo sodobne informacijsko-telekomunikacijske tehnologije. Je prilagodljiv način dela in vključuje kot bistveni element znanje in informacije. (Skalič et al., 2006, str. 24).

Prvi primer dela na domu izvira iz leta 1877, ko je direktor banke v Bostonu napeljal telefonsko linijo do svojega doma z namenom, da bi lahko delal tudi doma. Teledelo se je prvič pojavilo v ZDA v obdobju naftne krize (pred 30. leti), zaradi težnje po zmanjšanju potnih stroškov. Uveljavljati so se začele nove oblike dela in delovnega procesa, ki jo opredeljuje uporaba informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Za uspešno vzpostavitev tovrstnega dela je potrebna uporaba čim boljše telekomunikacijske tehnologije, ki omogoča stalne stike delodajalca, delojemalca in čim večjo prepričanost vodstva, da delavec ne potrebuje stalnega nadzora. (Skalič et al., 2006, str. 15)

Delo na daljavo se lahko izvaja deloma ali v celoti. Velikokrat vključuje elektronsko obdelavo podatkov in informacij, vedno pa telekomunikacije, ki omogočajo stalne stike delavca na daljavo in delodajalca (Jereb, 2000, str. 328).

Večjo produktivnost in kreativnost ponuja organizacijam ter njihovim posameznikom timsko delo, ki je zelo pomembno za boljši poslovni uspeh. Maddux (1992, str. 15) je dejal: »Pomanjkanje timskega dela na kateremkoli nivoju upravljanja (ali med nivoji) omejuje organizacijsko uspešnost in lahko neko podjetje tudi uniči.« Tim potrebuje vodjo za doseganje ciljev in vodja ima pri tem zelo pomembno vlogo. Vodja mora biti zelo dober

organizator, ki združi tim. Ko vodja organizira tim, je lahko šele vodja kot motivator, spodbujevalec, svetovalec in pomočnik celotnem timu. Lipičnik (1998, str. 314) pravi: »Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga kot takšnega sprejmejo.«

Delo na daljavo delimo na (Trček, 2000, str. 88):

- Delo na daljavo doma.
- Delo na daljavo na lokacijah, ki so običajno bližje kot tradicionalna delovna okolja, ki se deli na informacijske pisarne, ki so v lasti lokalnih skupnosti v sosesčini in ponujajo potrebno opremo za delo na daljavo, ki si jo delijo različni uporabniki, satelitske pisarne so krajevno ločene organizacijske enote enega samega podjetja, kjer se kraj pisarne izbere glede na prebivališča zaposlenih; organizacija pisarne je lahko enaka kot v podjetju in so zajete vse enote podjetja, lahko pa so v pisarni le določene funkcionalne enote, preostale pa so samo v podjetju in tele-koče so nadgradnja informacijskih pisarn in ponujajo poleg informacijske opreme tudi podporo pri izobraževanju ter pomoč pri reševanju problemov.
- Delo na daljavo v novih delovnih okoljih, kjer telekomunikacijska opremljenost omogoča delo na daljavo, to so telecentri so podobni satelitskim pisarnam, vendar s to razliko, da lokacija ni nujno blizu bivalnega okolja; običajno jih vodijo zunanje organizacije in klicni centri ter za svojo uporabo uporabljajo telefone.
- Mobilno in nomadsko delo na daljavo je delo, kjer so zaposleni opremljeni s prenosnimi računalniki, preko katerih komunicirajo s podjetjem.
- Mednarodno delo na daljavo je delo, kjer delavec opravlja delo izven države, kjer je sedež podjetja.
- Delo na daljavo, ki ne potrebuje uporabe informacijskih tehnologij.
- Kombinacije posameznih oblik dela na daljavo, na primer delo na daljavo v kombinaciji z delom v satelitskih pisarnah in pisarnah v soseski.

Delo od doma zaposlenim lahko povzroča dve težavi. Prva je ta ali je koristno upravljanje dela od doma za dvig produktivnosti in donosnosti in druga težava je ta, da se velikokrat zgodi, da se poslabša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015, str. 2)

Pametno delo (angl. smart-working) je popolnoma prilagodljiv način dela s sposobnostjo hitrega prilagajanja različnim situacijam. Prožnost dela je večdimenzionalen koncept. Tradicionalna praksa dela od doma je pod enakimi plačnimi pogoji in nadzorom delodajalca. Delo na daljavo je lahko koristno za produktivnost zaposlenih na njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Tako da je delo na daljavo le en način delovne prilagodljivosti, ki temelji predvsem na nadomestitvi fizičnega delovnega mesta. Z delom na daljavo organizacije omogočajo svojim zaposlenim zmanjšanje stroškov prevoza na delo, same pa optimizirajo stroške povezane s prevozom. Po drugi strani pa pametno delo vzbuja



pomisleke glede organizacije produktivnosti zaposlenih in njihovim dobrim počutjem. Mejo med delom in delom od doma lahko povečajo ure nadur, raven stresa zaposlenih in tako se poslabša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. To se lahko tudi zgodi v primeru pametnega dela, ko lahko zaposleni spremeni lokacijo delo brez nadzora delodajalca. (Angelici & Profeta, 2020, str. 6)

### 3 Metoda

Predpostavili smo, da obstaja literatura, ki navaja ključne dejavnike za uspešno timsko delo na daljavo. Literatura je na tem področju v zadnjem času močno narasla, rezultati pa kažejo, da delo od doma omogoča zaposlenim delo od kjerkoli in kadarkoli, omogočeno je ravnovesje med družino in službo. Teoretično ozadje predstavlja podlago za empirični del. Priprava preglednega članka je zajemala kvalitativno metodo, metodo kompilacije, s katero smo povzeli že znane rezultate drugih avtorjev, komparativno metodo, kjer smo primerjali prednosti in slabosti timskega dela na daljavo ter deduktivno metodo, s katero smo sklepali na splošno in obratno iz posameznih primerov.

Pregled literature temelji na konceptualni strukturi, ki preveri prednosti in slabosti timskega dela na daljavo, v smislu izboljšanja delovnih procesov. Literatura, ki se nanaša na prikaz prednosti in slabosti je prikazana v Tabela 3.

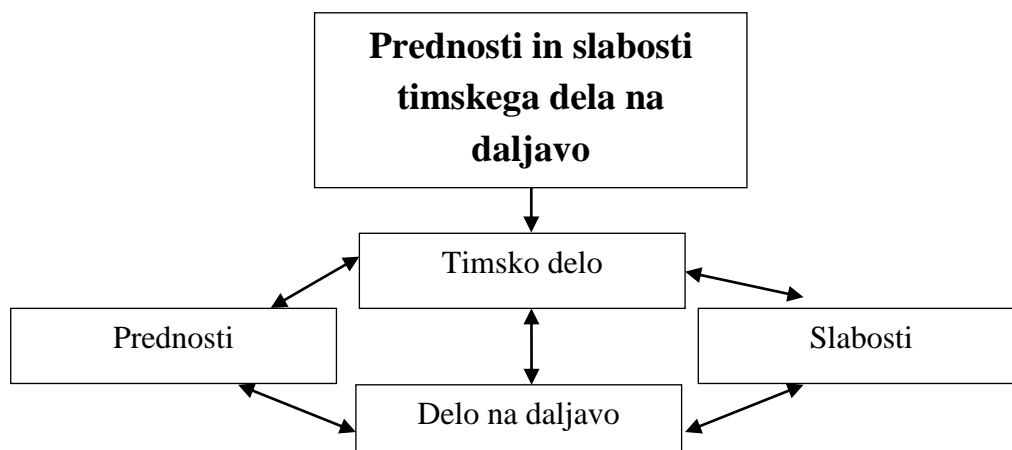
Z iskanjem po spodaj navedenih ključnih besedah (glej

*Tabela 2*) smo izbrali 17 člankov za končen pregled. Zanesljivost in veljavnost smo preverili tako, da smo po desetih dneh ponovno izbrali iste članke in jih analizirali ter dobili enake rezultate. Skupaj smo predelali 30 referenc, od tega 17 člankov. Največ jih je bilo iz leta 2020. Referenca je bila vzeta od leta 1992 do leta 2020. Izločili smo vse, ki niso jasno navajali območja raziskave, ali pa so bili raziskovani na območjih, ki nas ne zanimajo. Iskanje virov je potekalo s pomočjo bibliografskih baz dLib, Google Učenjak, ScienceDirect, Springerlink. Pri tem smo uporabili ključne besede, ki so navedene v

Tabela 2. V nadaljevanju je prikazan tudi model raziskave Slika 1.

Tabela 2. Iskanje člankov za prednosti, slabosti timskega dela na daljavo (uporabljene baze podatkov, ključne besede pri iskanju)

<b>TIMSKO DELO NA DALJAVO</b>	
Google Učenjak, ScienceDirect, Web of Science, Scopus, dLib.si-digitalna knjižnica Slovenije	
Ključne besede: teamwork + team + ICT team management + team + ICT, working from home + ICT + teamwork.	Ključne besede: timsko delo + tim + IKT, vodenje tima + člani tima + delo na daljavo, delo na daljavo + IKT + timsko delo.



Slika 1. Model raziskave

## 4 Rezultati

### 4.1 Rezultati 1

V Tabela 3 so predstavljene prednosti in slabosti timskega dela na daljavo.

Tabela 3. Vizualni pregled kategorizacije

Avtor	Prednosti	Slabosti
Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020).	Opravljanje dela od doma oziroma od <b>kjerkoli</b> . <b>Opolnomočenje</b> ranljivih družbenih skupin, varstvo okolja. Širša <b>ekologija</b> . Boljše <b>fizično in duševno zdravje</b> , zadovoljstvo z življenjem, <b>osebna sreča</b> . Vključenost v time in skupno delovanje, zavzetost v karieri	Občutek <b>izolacije</b> od delovnega okolja, samo <b>socialni stiki</b> in nič več fizičnih.
»nadaljevanje« Goñi-Legaz, S., A. (2020).	<b>Ravnovesje</b> med družino in delom. Ne izgubljanje časa za vožnjo na delovno mesto. <b>Zmanjšanje</b> prometnih <b>zastojev</b> , avtocestnih nesreč, obremenitev sistema javnega prevoza. Za podjetja pomeni delo od doma <b>zmanjšanje stroškov pisarniških prostorov</b> , povečanje <b>produktivnosti</b> zaposlenih. Večja <b>samostojnost</b> zaposlenih.	Zaposleni so <b>brez nadzora</b> nadrejenih. <b>Pomanjkanje dostopa</b> do infrastrukture informacijske-komunikacijske tehnologije. Pomanjkanje socialnih interak <small>»se nadaljuje«</small> <b>družbenih odnosov</b> . Zaposleni v proizvodnji morajo hoditi še vedno na delovno mesto.
Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020).	Možnost ne delanja vsak dan od doma. Sodelovanje v timu na daljavo prisili zaposlene v sodelovanje s sodelavci v kombinaciji z dodatnimi pritiski družinskih oseb. <b>Manjše število konfliktov</b> z družino. Povečanje števila <b>sestankov</b> , saj so na daljavo <b>krajši</b> in tako bolj <b>učinkoviti</b> .	Ne zagotavlja temeljite razlage določene teme. Občutek <b>odtujenosti</b> zaradi fizične razdalje. Spletne <b>preobremenitve</b> . Spletno izkoriščanje zaupnih podatkov ( <b>kibernetski kriminalci</b> ). Število <b>brezposelnih narašča</b> zaradi uvedbe dela na daljavo, saj se ukinjajo določena delovna mesta. Hitro prilagajanje delovnim razmeram. <b>Prevzemanje več vlog doma</b>

		(delavec, starš, kuhar,..)
Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020).	<b>IKT</b> omogoča zaposlenim delo od <b>kjerkoli in kadarkoli</b> , brisanje službenih in družinskih meja. Povečanje <b>učinkovitosti in prilagodljivosti</b> .	<b>Pomanjkanje znanje</b> o uporabi IKT, zato je prisotnega <b>več stresa</b> .
Yu, X., Meng, X., Cao, G., & Jia, Y. (2020).	<b>Zavzetost</b> za delo.	Več konfliktov med zaposlenim in njegovo družino. <b>Podjetniški neuspeh</b> lahko resno obremenjuje vire, ki so na voljo za delo in potrebe družine, kar lahko povzroči finančni primankljaj.
Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020).	Timsko zaupanje pozitivno povezano z informacijami, stališči. <b>Izmenjava informacij</b> . Dodelitev odgovornosti.	Ni mogoča razprava fizično. <b>Zmanjševanje nadzora</b> dela. Sporočanje zaupnih informacij preko spleta. Skupna raba zaupnih informacij.
»nadaljevanje« nguez, C., & )).	Timsko delo primerno za <b>ustvarjalne procese</b> . Timska usmeritev prispeva k <b>večji storilnosti</b> . Timi se oblikujejo, da dosežejo raven uspešnosti. <b>Komunikacija</b> je temeljna komponenta timskega dela. Timsko delo temelji na <b>sodelovanju</b> .	Glavna skrb je timska uspešnost. <b>Nesoglasja</b> zaradi različnih <b>pritiskov</b> , individualne razlike v ciljih.  »se nadaljuje«
Ladkin, A., Willis, C., Jain, J., Clayton, W., & Marouda, M. (2016)	<b>Lažja povezljivost</b> s sodelavci od doma kjerkoli in kadarkoli. IKT omogoča <b>vzdrževanje odnosov</b> , ki so fizično oddaljeni. Priložnost za družinsko interakcijo.	<b>Izguba delovnih mest</b> . Uporaba IKT ni primerna za vse ljudi določenih starosti – <b>pomanjkanje znanja o uporabi IKT</b> . Hitrost povezav in razpoložljivost Wi-Fi-ja. <b>Motenje dela</b> .
Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015).	Uspešnost tima je odvisna od <b>sposobnosti</b> samega tima za trajnost in rast podjetja. Veseli sodelavci. <b>Hitro minevanje časa</b> , saj med delom ne sodelujejo v interakcijah, ki niso povezane z delom.	<b>Negativna čustva</b> ožijo pozornost vseh udeležencev, porabijo več časa za analizo informacij.
Billon, M., Lera-Lopez, F., & Marco, R. (2016).	/	<b>Pridobiti ustrezno znanje</b> za upravljanje z IKT.

De Graaff, T., & Rietveld, P. (2007).

Večja **prilagodljivost** zaposlenih, **manjša napetost** med zaposlenimi. **Manjši stroški vožnje**, časovni in denarni prihranek. **Cenejša sredstva** za komunikacijo. Manj onesnaževanja okolja zaradi ne vožnje na delovno mesto. **Dobro počutje** zaposlenih. Učinkovitejši zaposleni pri delu s sodelavci zaradi boljše komunikacije. Prilagodljivost pri razporejanju svojega delovnega časa.

Znižanje plač zaposlenim, zaradi dela od doma. Ni nujno, da je dobro združiti delovno in družinsko okolje. Sodelavci so podvrženi veliko več motnji pri delu od družine. Delo od doma **zmanjša** možnosti za **napredovanje** in s tem pričakovanim zaslužkom.

Kang, H. R., Yang, H. D., & Rowley, C. (2006).

Timi prinašajo prednosti podjetju, zaradi **združevanja idej, širitev in izboljšanje delovnih procesov**, neposredno sodelovanje, opolnomočenje, ki vodi do boljšega sprejemanja odločitev, ustvarjanje in **kreiranje rešitev**, večja **motivacija** za delo in posledično **manj konfliktov** in napačnih informacij. Kognitivne podobnosti članov so bolj pomembne kot pa demografske podobnosti.

**Stres** na sodelavce, prisilni pritiski in nadzor. Timi potrebujejo **pogosteje spodbudo**, sestavljanje timov in njihovo vodenje je polno negotovosti.

Taskin, L., & Devos, V. (2005).

**Zmanjšanje odsotnosti** z dela. /  
Zmanjšanje časa vožnje na delo. Zaposleni imajo **večjo avtonomijo** in prilagodljivost, kar vodi k boljšemu uravnoveženju zasebnih in poklicnih nalog.

»se nadaljuje«

Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1997).

Delo od doma zmanjšanje število voženj na delovno mesto. Več usmerjenosti k družini, **več prostega časa**. Manj stresa za vožnjo na delovno mesto.

Delo na daljavo še ni zelo razvito in znano vsakomur. Potrebne je **več samodiscipline in organizacije**. Težja prepoznava odličnih kadrov.

Pomanjkanje socialne interakcije.

Bloom, N. (2020).

Delo od doma naj bo 1-3 dni na teden. Vodja sposoben oceniti zaposlene na podlagi rezultatov za njihovo uspešnost.

Doma **primanjkuje tišine, prostora**. Težko je biti ustvarjalen od doma, navdihnjen in motiviran. Veliko je izzivov s **osamljenostjo**.

Eurofound and the International Labour Office. (2017)	Delo od doma ni povezana samo z uporabo IKT, temveč tudi z gospodarsko strukturo in kulturo države. Zmanjšanje časa vožnje na delovno mesto, večja avtonomija delovnega časa, ki vodi do večje produktivnosti pri delu. Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem – večja motivacija. <b>Napredek</b> na področju IKT.	<b>Daljši delovni čas.</b> Njihov dom je tudi njihova pisarna. Dodatno delo od doma ni velikokrat plačano.
Lengen, J. C., Kordsmeyer, A. C., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2020).	<b>Podpora</b> vseh zaposlenih daje prednost podjetju. Hitrejša izmenjava informacij. Povratne informacije in zaupanje so ključnega pomena.	Pomanjkanje socialnega druženja.

---

## 5 Razprava

Pregled literature kaže, da je veliko prednosti in tudi slabosti timskega dela na daljavo, ki so tudi prikazane v

*Tabela 4.* Antonacopoulou in Georgiadou (2020) sta navedli precej prednosti timskega dela na daljavo. Prva prednost je ta, da se lahko delo opravlja od doma oziroma od kjerkoli in tudi kadarkoli. Poudarili sta opolnomočenje ranljivih skupin, saj z delom od doma dobijo priložnost delati tudi tisti, ki so z različnim namenom podvrženi bivanju doma. Varuje se tudi okolje, ker se ne opravlja prevozov na delo, zaposleni imajo boljše fizično in duševno zdravje, zadovoljni so z življenjem, imajo osebno srečo, ter so vključeni v time in skupno delovanje in so tudi zavzeti v karieri.

Slabosti se pa kažejo predvsem v tem, da ni več fizičnih stikov, temveč so samo socialni, kar zaposlenim daje občutek izolacije od delovnega okolja. Prednosti, ki so bile navedene so tudi

ravnovesje med družino in delom, ne izgubljanje časa za vožnjo na delovno mesto, posledično zmanjšanje prometnih zastojev, avtocestnih nesreč in manjša obremenitev sistema javnega prevoza. Za podjetje pomeni delo od doma zmanjšanje stroškov pisarniških prostorov in navsezadnje povečanje produktivnosti ter samostojnost zaposlenih.

Veliki minus dela od doma se kaže tudi v tem, da so zaposleni brez nadzora nadrejenih, pomanjkanje dostopa do infrastrukture informacijske-komunikacijske tehnologije, spletno izkoriščanje zaupnih podatkov (kibernetski kriminalci). Za timsko delo na daljavo ne velja za tiste, ki so zaposleni v proizvodnji, saj ne morejo svojega dela premestiti domov.

Waizenegger, McKenna, Cai in Bendz (2020) pravijo, da se s timskim delom na daljavo poveča število sestankov, saj so na daljavo krajši in tako bolj učinkoviti. Velika slabost je tudi ta, da zaposlena oseba prevzame več vlog doma (delavec, starš, kuhar,...), pomanjkanje znanja o uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, zato je prisotnega tudi več stresa. Menimo, da delo na daljavo v timih predstavlja timsko zaupanje, ki je pozitivno povezano z informacijami, prihaja do večjega izmenjavanja informacij, timsko delo je primerno za ustvarjalne procese, tako da to prispeva k večji storilnosti in temelji na sodelovanju. Prihaja tudi do različnih nesoglasij zaradi raznolikih pritiskov in tudi zaradi individualnih razlik v ciljih.

Smo mnenja, da timsko delo na daljavo lahko povzroči veliko izgubo delovnih mest, saj lahko zaposleni opravljajo svoje delo na daljavo, torej od doma oziroma od kjerkoli in kadarkoli. Znižanje plač zaposlenim zaradi dela od doma, dobro je potrebno tudi premisliti ali je dobro združiti delovno in družinsko okolje.

Tabela 4. Prikaz prednosti in slabosti timskega dela na daljavo

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Delo od doma.</li><li>▪ Opolnomočenje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Izolacija.</li><li>▪ Samo socialni stiki.</li></ul>

- Širša ekologija
- Fizično, duševno zdravje.
- Zadovoljstvo zaposlenih.
- Osebna sreča.
- Skupno delovanje.
- Zavzetost.
- Ravnovesje med družino in delom.
- Zmanjšanje prometnih zastojev.
- Povečanje produktivnosti.
- Samostojnost zaposlenih.
- Sodelovanje.
- Manj konfliktov.
- Krajši in učinkoviti sestanki.
- Informacijska-komunikacijska tehnologija.
- Zaupanje.
- Izmenjava informacij.
- Komunikacija.
- Sodelovanje.
- Uspešnost.
- Dobro počutje.
- Motivacija.
- Podpora vseh zaposlenih.
- Brez nadzora.
- Pomanjkanje dostopa do IKT.
- Več konfliktov.
- Finančni primanjkljaj.
- Zmanjševanje nadzora dela.
- Nesoglasja.
- Izguba delovnih mest.
- Motenje dela.
- Negativna čustva.
- Pridobiti znanje o IKT.
- Znižanje plač.
- Manjše možnosti za napredovanje.
- Stres.
- Več nadzora.
- Več samodiscipline in organizacije.
- Daljši delovni čas.

---

## 6 Zaključek

Skozi integrativni pregled literature smo hoteli potrditi zastavljeno raziskovalno vprašanje. Iskali smo prednosti in slabosti timskega dela na daljavo. S to študijo smo odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje in v nadaljevanju predstavili prednosti in slabosti. Timsko delo na daljavo predstavlja novo obliko dela, ki je že zelo razširjena po celem svetu. Vse več podjetij omogoča zaposlenim delo na daljavo z možnostjo dela na sedežu podjetja. Podjetje oziroma organizacija, ki želi biti uspešna in vodilna, mora biti pripravljena ponuditi zaposlenim nove oblike dela in več timskega dela, saj v timu zaposleni bolj razmišljajo, več predlagajo in nato sledi razprava.

Na timsko delo na daljavo vplivajo različni dejavniki. Eni so pozitivni, drugi negativni. Pri tem velja izpostaviti, da je eden najbolj ključnih pozitivnih dejavnikov ta, da zaposleni opravljajo delo od doma oziroma od kjerkoli ter kadarkoli, omogočen jim je fleksibilen delovni čas, imajo ravnovesje med službo in družino. Slabost se pa kaže v tem, da ni več



fizičnih stikov, ker so vse interakcije na daljavo, preko spleta. Velik problem je tudi ta, da je ponekod tudi slaba infrastruktura in marsikateri zaposleni nima dobre internetne povezave za nemoteno delo.

Delo na daljavo pomeni, da posameznik opravlja delo v kateremkoli prostoru. Pomembno je, da zna ločiti službeno življenje od privatnega, ter ima organiziran delovni čas, postavljene svoje prioritete in da veliko komunicira še z ostalimi sodelavci. Vodjem oziroma menedžerjem je priporočeno, da sledijo ukrepom, ki bodo zaposlenim pomagali pri neprekinjenem delovanju oziroma poslovanju, da izkoristijo vsako prednost timskega dela na daljavo in skušajo vsako slabost omiliti, ter bodo zaposlenim dajali občutek motiviranosti in pripadnosti organizaciji.

Kot omejitev velja omeniti, da smo pregled literature oziroma sistematični pregled literature omejili na manjše število virov na omenjeno tematiko, prav tako smo se omejili le na prednosti in slabosti timskega dela na daljavo.

Za širši pregled prednosti in slabosti timskega dela na daljavo bi bilo potrebno preučiti več literature, vključiti več domače literature in narediti primerjavo med prednosti in slabosti timskega dela na daljavo v Sloveniji in tujini.

## Reference

1. Angelici, M., & Profeta, P. (2020). Smart-working: work flexibility without constraints.
2. Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*.
3. Ashmos, D. P., & Nathan, M. L. (2002). Team sense-making: A mental model for navigating uncharted territories. *Journal of Managerial Issues*, 198-217.
4. Billon, M., Lera-Lopez, F., & Marco, R. (2016). ICT use by households and firms in the EU: links and determinants from a multivariate perspective. *Review of World Economics*, 152(4), 629-654.
5. Bloom, N. (2020). How working from home works out. *Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Policy Brief June*.
6. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
7. Brečko, D. (2003). Kultura timskega dela v slovenskih podjetjih.
8. Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *human relations*, 73(1), 3-34.
9. Costa, P. L., Passos, A. M., & Barata, M. C. (2015). Multilevel influences of team viability perceptions. *Team Performance Management*.
10. De Graaff, T., & Rietveld, P. (2007). Substitution between working at home and out-of-home: The role of ICT and commuting costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(2), 142-160.
11. Eurofound and the International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva*.

12. Kang, H. R., Yang, H. D., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59(12), 1681-1710.
13. Kobolt, A. (2012). Timsko delo – nuja in izziv. Vzgoja in izobraževanje, 43(3/4), 5-12.
14. Kovačič, I. (2005). Arhitekturna dimenzija dela na daljavo. *Urbani Izziv*, 16(1), 93-97.
15. Kralj, J. (2003). Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Visoka šola za management.
16. Ladkin, A., Willis, C., Jain, J., Clayton, W., & Marouda, M. (2016). Business travellers' connections to home: ICT s supporting work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 255-270.
17. Lahe, M. Kaučič BM. (2006). Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: Kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost. *Obzor zdr N.* 2006; 40(3): 149-55.
18. Lengen, J. C., Kordsmeyer, A. C., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2020). Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse. *Zentralblatt Fur Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz Und Ergonomie*, 1.
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama: vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 31(1), 35-50.
22. Moura, I., Dominguez, C., & Varajão, J. (2019). Information systems project teams: factors for high performance. *Team Performance Management: An International Journal*.
23. Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*.
24. Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518-534.
25. Potokar, F., & Jereb, E. (2004). Izobraževanje na daljavo. *Organizacija, št. 8*, 481-484.
26. Skalič A., et. al. (2006). Delo na daljavo: Priročnik za uvajanje novih oblik dela.
27. Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
28. Trček, F. (2000). Prednosti in nevarnosti teledela – perspektive uvajanja teledela v Sloveniji. *Uporabna informatika*, 8(2), 8793.
29. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
30. Yu, X., Meng, X., Cao, G., & Jia, Y. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial failure and conflict between work and family from the conservation of resources perspective. *International Journal of Conflict Management*.

\*\*\*

**Tjaša Gračner** je diplomirala na Fakulteti za ekonomijo in informatiko Novo mesto in pridobila naziv diplomirala ekonomistka. Trenutno zaključuje podiplomski študij Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto. Sodelovala je na projektih, kot so bili »Po kreativni poti do znanja:

Zaposlitvenopodjetniška akademija«, »Daruj krvotvorne matične celice za življenje« in »Medgeneracijsko učenje z robotki in osnovnim programiranjem – ROBO4U«.

\*\*\*

## **Abstract:** **Advantages and Disadvantages of Teamwork at a Distance**

**Research Question (RQ):** What are the advantages and disadvantages of teamwork at distance?

**Purpose:** To explore the advantages and disadvantages of teamwork at a distance and to find the reasons for successful or unsuccessful work at a distance.

**Method:** With the help of an integrative review of the literature or already done research in this field and with the collection of data, we investigated the advantages and disadvantages of teamwork at a distance. To obtain data, we used a qualitative method, a compilation method with which we summarized the results of other authors on this topic, a comparative method for comparing the advantages and disadvantages of teamwork at a distance and a deductive method with which we infer individual cases in general.

**Results:** The results of all surveys do not differ significantly, as the advantages and disadvantages of teamwork at a distance of employees depend on similar parameters: working hours, age, position in the company, infrastructure, possibilities of combining work and family.

**Organization:** The impact on the organization is strong as it allows the organization to achieve better employee productivity, they can have a flexible work schedule, the organization does not have high costs with physical offices and with the cost of transporting employees to work. It is also important that organizations are aware of the importance of the benefits of teleworking and encourage productivity, innovation, and that the leader rewards them accordingly.

**Society:** Theoretical part starting points guide society to the use of telework and teamwork, as more people together can do much more, improve, innovate. Teleworking has a positive effect on employees.

**Originality:** The originality of the research is reflected in the breakdown of the advantages and disadvantages of teamwork at a distance. The topic focused on highlighting the benefits of teamwork at a distance, which greatly contributes to the development of the company.

**Limitations/Future Research:** To get a broader view of the advantages and disadvantages of teamwork at a distance, more literature would need to be examined. For further research, we should explore the various costs that threaten companies in terms of introducing telework and ways to help companies and employees work remotely in a team.

**Keywords:** team, team work, team management, team communication, team members, teleworking, information and communication technology.

Copyright (c) Tjaša GRAČNER



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.