

# Izobraževalna neskladnost kot izziv vključevanja deležnikov v kontekstu odličnosti po modelu EFQM 2020

Tina Strommer<sup>1</sup> ✉, Janja Gazvoda<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, tina.strommer@fos-unm.si ✉

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, janja.gazvoda@fos-unm.si

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Zakaj nastaja izobraževalna neskladnost in na kakšen način lahko vključevanje deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020 deluje kot učinkovit mehanizem za njeno zmanjševanje?

**Namen:** Namen raziskave je pojasniti vzroke za neujemanje med kompetencami diplomantov in zahtevami trga dela ter prikazati, kako lahko sodelovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih izboljša načrtovanje kompetenc in zaposljivost.

**Metoda:** Raziskava temelji na kvalitativnem sistematičnem pregledu literature, objavljene med letoma 2020 in 2025. Vključene so bile empirične mednarodne študije iz baz Scopus in ScienceDirect ter slovenski akademski viri iz Google Scholar. Analiza je potekala s tematskim razvrščanjem vsebin glede na vzroke, posledice in vlogo deležnikov v skladu z merilom M3.

**Rezultati:** Ugotovitve kažejo, da izobraževalna neskladnost izhaja iz strukturnih neravnovesij, premalo posodobljenih kurikulumov ter šibkega sodelovanja med deležniki. Posledice se kažejo v nižjih plačah, manj stabilnih zaposlitvah, omejenih kariernih možnostih in povečani psihološki obremenitvi mladih. Sodelovanje deležnikov po merilu M3 se izkazuje kot ključen mehanizem za usklajevanje izobraževanja s potrebami trga dela.

**Organizacija in družba:** Organizacije lahko ob ustreznem sodelovanju pridobijo bolj kompetenten kader, zmanjšajo stroške uvajanja in izboljšajo produktivnost. Izobraževalne ustanove pridobijo bolj relevantne programe in boljši stik z gospodarstvom. Na ravni družbe se krepi konkurenčnost, inovativnost ter hitrejše vključevanje mladih na trg dela.

**Originalnost:** Raziskava sistematično povezuje pojav izobraževalne neskladnosti z merilom M3 modela EFQM 2020 in ponuja integriran konceptualni okvir, ki poudarja sodelovanje deležnikov kot osrednji dejavnik zmanjševanja neskladnosti.

**Omejitve:** Omejitev raziskave je, da temelji izključno na sekundarnih virih; prihodnje raziskave bi morale vključiti empirične podatke deležnikov ter primerjalne analize med državami.

**Ključne besede:** izobraževalna neskladnost, kompetence diplomantov, prehod v zaposlitev, zaposljivost mladih, deležniki, model EFQM 2020, merilo M3, usklajevanje izobraževanja.

## 1 Uvod

Prehod mladih iz izobraževanja v svet dela je v zadnjih letih postal eden pomembnejših izzivov sodobnih družb. Mladi se ob koncu študija pogosto znajdejo pred vprašanjem, ali imajo prave kompetence za zaposlitev, delodajalci pa medtem opozarjajo, da kljub veliki ponudbi diplomantov težko najdejo kader z ustreznimi znanji. Takšna neskladja niso naključna, temveč so pogosto povezana s tem, kako dobro med seboj sodelujejo izobraževalne ustanove, delodajalci, država in mladi sami.

Model EFQM 2020 ta izziv opisuje kot del širšega »ekosistema«, kjer uspešnost organizacij in družbe temelji na dobrih odnosih med ključnimi deležniki in na razumevanju njihovih potreb (EFQM, 2020, str. 18–21). Posebej poudarja merilo M3 – vključevanje deležnikov, ki govori o tem, da se kakovostne rešitve lahko razvijajo le tam, kjer ljudje sodelujejo, se medsebojno poslušajo in skupaj oblikujejo cilje ter izboljšave.

Različni avtorji opozarjajo, da to sodelovanje v praksi še ni dovolj močno. Petrič (2023, str. 269–271) na primer izpostavlja, da organizacije dosegajo boljše rezultate takrat, ko aktivno vključujejo partnerje in razumejo njihove potrebe. Podobno Zoran (2023, str. 254–257) ugotavlja, da podjetja, ki k upravljanju kadrov pristopajo strateško in v dialogu z deležniki, lažje privabijo in razvijajo zaposlene ter ostanejo konkurenčna.

Ko takšen dialog med deležniki ni vzpostavljen, se to hitro pokaže v praksi. Predvsem kot razkorak med tem, kar se mladi učijo in tem, kar dejansko potrebujejo delovna mesta. Golob (2016, str. 32–33) ter Lužar (2021, str. 22–26) opozarjata, da se študijski programi pogosto ne posodablajo dovolj hitro, ker izobraževalne ustanove ne dobijo pravočasnih povratnih informacij iz gospodarstva. Pastore et al. (2021, str. 4–5) dodajajo, da tudi politike države niso vedno dobro usklajene, zato se prehod mladih v zaposlitev podaljšuje.

Mladi se v takih razmerah soočajo z negotovostjo, pomanjkanjem praktičnih izkušenj in nepopolnimi informacijami o tem, katera znanja so na trgu dela zares iskana. Farčnik (2012, str. 61–65) opozarja, da to vodi v daljša obdobja iskanja prve zaposlitve in povečuje tveganje, da mladi sprejmejo delo, ki ni ustrezno njihovi izobrazbi. Posledice izobraževalne neskladnosti se lahko hitro odrazijo na posamezniku v obliki nižjih plač, počasnejšega kariernega napredovanja ali nestabilne zaposlitve (Veselinović, 2020, str. 10–11; Eguía et al., 2023, str. 758). Tudi organizacije zaradi tega nazadujejo, saj se soočajo z nižjo produktivnostjo ter večjimi stroški uvajanja in dodatnega usposabljanja kadra (Schweri & Aepli, 2020, str. 14).

Zaradi vsega navedenega postaja jasno, da izobraževalne neskladnosti ne moremo razumeti kot zgolj individualni problem posameznika ali kot posledico napačne izbire študija. Gre za širši,

sistemski izziv, ki je tesno povezan s tem, kako dobro različni deležniki sodelujejo pri načrtovanju, posodabljanju in usklajevanju izobraževalnih programov s potrebami trga dela.

Cilj tega članka je pokazati, kako lahko smernice modela EFQM 2020, predvsem merilo M3, prispevajo k boljšemu sodelovanju deležnikov in s tem k zmanjšanju izobraževalne neskladnosti. Poseben poudarek je na tem, kako lahko povezovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih izboljša razvoj kompetenc in poveča zaposljivost mladih diplomantov.

## 2 Teoretična izhodišča

Model EFQM 2020 poudarja, da organizacije delujejo v ekosistemu, kjer so povezave med deležniki ključne za uspešnost, kakovost in razvoj kompetenc (EFQM, 2020, str. 18–21). Temelji na predpostavki, da se uspešno organizacijsko delovanje oblikuje skozi razumevanje potreb deležnikov, proaktivno upravljanje odnosov ter ustvarjanje vrednosti, kar je skladno tudi z ugotovitvami avtorjev, ki poudarjajo povezavo med odličnostjo, trajnostjo in sodobnimi izzivi organizacij (Fonseca, 2022; Bris & Urbanek, 2024). Martusewicz in sodelavci v svojih raziskavah pokažejo, da uporaba modela EFQM 2020 ni pomembna le za notranjo učinkovitost, temveč tudi kot pot za prehod v koncept Industrija 5.0 in podnebno nevtralnost, saj omogoča integracijo ekonomskih, okoljskih in socialnih ciljev ter zahteva močno vpetost deležnikov v trajnostno transformacijo (Martusewicz et al., 2025).

V okviru modela EFQM ima merilo M3 posebno vlogo, saj se osredotoča na prepoznavanje, razumevanje in vključevanje deležnikov v procese načrtovanja in izboljšanja. Petrič (2023, str. 269–272) ugotavlja, da je razvoj dolgoročne vrednosti mogoč le, če organizacije sistematično vključujejo partnerje ter z njimi vzpostavljajo odnose, ki omogočajo skladnost med potrebami okolja in notranjimi procesi. Zoran (2023, str. 254–258) poudarja, da organizacije, ki svoje kadrovske in strateške procese opirajo na vključevanje deležnikov, lažje privabljajo, zadržijo in razvijajo zaposlene, kar neposredno prispeva k njihovi konkurenčnosti. Miklavčič (2016, str. 45–48) dodatno izpostavlja, da je razvoj kompetenc zaposlenih učinkovit le v okoljih, kjer obstaja povezanost med izobraževalnimi cilji organizacije, potrebami zaposlenih ter pričakovanji širšega okolja, kar pomeni, da je sodelovanje deležnikov nujen temelj kompetenčnega razvoja.

Podmerilo 3.3 v modelu EFQM 2020 je izjemno pomembno v kontekstu izobraževalne neskladnosti, saj poudarja, da uspešno usklajevanje kompetenc mladih z zahtevami trga dela zahteva aktivno sodelovanje poslovnih, regulatornih in drugih institucionalnih deležnikov. Gre za skupine, ki imajo neposreden interes pri razvoju človeškega kapitala in pri tem, kako učinkovito poteka prehod mladih iz izobraževanja v zaposlitev. Sem sodijo delodajalci, gospodarske zbornice, financerji, ministrstva, regulativni organi ter širše institucije, ki oblikujejo izobraževalne in zaposlovalne politike. V kontekstu izobraževalne neskladnosti ima merilo M3, zlasti podmerilo 3.3, pomembno analitično vrednost, saj presega zgolj normativni opis sodelovanja deležnikov in ponuja operativni okvir za sistematično usklajevanje izobraževalnih izidov s potrebami trga dela.

Njegova ključna prednost je v formalizaciji mehanizmov povratnih informacij med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci in državo, ki omogočajo sprotno zaznavanje kompetenčnih vrzeli ter prilagajanje izobraževalnih programov. Na ta način model EFQM 2020 obravnava izobraževalno neskladnost kot upravljavski in sistemski izziv, na katerega je mogoče vplivati z načrtnim in strukturiranim vključevanjem deležnikov.

Model EFQM 2020 poudarja, da morajo organizacije – v kontekstu izobraževalnega sistema tako izobraževalne ustanove kot delodajalci in državne institucije – te deležnike jasno prepoznati, razumeti njihove zahteve ter jih vključevati v načrtovanje izboljšav in strateških usmeritev. To vključuje razprave o potrebnih kompetencah, prilagoditvah študijskih programov, razvoju praktičnega usposabljanja ter oblikovanju mehanizmov, ki mladim omogočajo hitrejši in ustrežnejši prehod v zaposlitev.

Poudarek podmerila je tudi na vzpostavljanju vzajemno koristnih odnosov, kjer vse vpletene strani prispevajo svoje strokovno znanje, informacije in vire. Na primer, delodajalci lahko ponudijo vpogled v aktualne kompetenčne potrebe, regulatorne institucije zagotovijo usmeritve in okvirje, izobraževalne ustanove pa prilagodijo programe ter metode pouka. Takšno sodelovanje krepi zaupanje, izboljšuje transparentnost ter omogoča razvoj usklajenih politik, ki zmanjšujejo tveganje izobraževalne neskladnosti.

Skladno z modelom EFQM 2020 velja, da organizacije, ki sistematično vzpostavljajo tovrstna partnerstva ter ohranjajo odprt in odgovoren odnos do regulatornih in institucionalnih deležnikov, lažje prepoznajo spremembe v potrebah okolja in se nanje tudi hitreje odzovejo. V kontekstu izobraževalne neskladnosti to pomeni boljši pretok informacij med trgov del, izobraževalnim sistemom in državo, kar vodi k večji usklajenosti kompetenc mladih diplomantov z dejanskimi potrebami gospodarstva (EFQM, 2020, str. 20).

Bocoya-Maline in sodelavci (2024, str. 7–9) navajajo, da učinkovita partnerstva prinašajo večjo ustvarjalnost, boljšo izrabo virov in bolj usklajene odločitve, saj organizacijam omogočajo boljši vpogled v potrebe uporabnikov in drugih deležnikov. Bris in Urbanek (2024, str. 2–5) ugotavljata, da organizacije, ki vlagajo v sodelovanje in vodenje partnerskih odnosov, dosegajo boljše dolgoročne rezultate, saj se hitreje prilagajajo spremembam in lažje razvijajo podporne sisteme. Tudi Miklavčič (2016, str. 52–56) opozarja, da so odnosi med zaposlenimi, vodstvom in zunanjimi partnerji neposreden pogoj za uresničevanje razvojnih ciljev organizacije, saj dobro upravljeni odnosi omogočajo večje sodelovanje, motivacijo ter boljšo povezanost med izobraževanjem in delom.

Slovenski in mednarodni avtorji hkrati opozarjajo, da pomanjkljivo sodelovanje deležnikov pogosto vodi v pojav izobraževalne neskladnosti. Golob (2016, str. 32–33) poudarja, da izobraževalni programi pogosto niso dovolj prilagojeni dejanskim potrebam gospodarstva, ker sistem povratnih informacij med šolami in delodajalci ni dovolj razvit. Lužar (2021, str. 22–26)

dodaja, da mladi pogosto zaključijo izobraževanje brez ustreznih praktičnih izkušenj in jasnega razumevanja kompetenčnih zahtev, kar otežuje njihov vstop na trg dela. Pastore, et al. (2021, str. 4–5) ugotavljajo, da neuskkljenost med izobraževalnimi politikami in razvojem trga dela podaljšuje prehod mladih v zaposlitev, saj se ukrepi pogosto ne odzivajo pravočasno na potrebe gospodarstva.

V literaturi se pojavljata dva glavna tipa izobraževalne neskladnosti: vertikalna in horizontalna. Sedláček in Zelenka (2021, str. 5) pojasnjujeta, da vertikalna neskladnost pomeni neujemanje med stopnjo izobrazbe in zahtevami dela, medtem ko horizontalna neskladnost opisuje neustrezno skladnost med izobrazbenim področjem in poklicem. Blázquez in sodelavci v svoji analizi o večji izobrazbi med španskimi univerzitetnimi diplomanti pokažejo, da je nižja izobrazba razširjen pojav v zgodnjih karierah in da je njena pojavnost močno odvisna od gospodarskih razmer in področja študija, pri čemer imajo strokovna področja z več praktičnimi vsebinami nižje tveganje (Blázquez et al., str. 1–3).

Empirične raziskave potrjujejo, da imajo izobraževalne neskladnosti resne posledice. Farčnik (2012, str. 61–65) navaja, da mladi zaradi pomanjkljivih informacij o zahtevah trga dela pogosto sprejemajo prve zaposlitve, ki niso skladne z njihovo izobrazbo, kar vodi v negotovost, nižje zadovoljstvo in daljše prehode v ustrežnejše zaposlitve. Veselinović (2020, str. 10–11) ugotavlja, da so mladi z neustrezno zaposlitvijo pogosto slabše plačani, imajo nižjo stabilnost ter manj možnosti napredovanja. Eguía in sodelavci (2023, str. 758) opisujejo dolgoročne »scarring« učinke, ki lahko zaznamujejo celotno kariero posameznika, tudi ko ta kasneje preide v ustrežnejšo zaposlitev. Na ravni organizacij Schweri & Aepli (2020, str. 14) ugotavljajo, da horizontalna neskladnost povzroča večje stroške uvajanja kadra, nižjo produktivnost ter večjo fluktuacijo. Miklavčič (2016, str. 58–60) ugotavlja podobno: organizacije, ki ne vlagajo v sistematičen razvoj kompetenc in nimajo jasno določenih partnerstev z izobraževalnimi institucijami, porabijo več časa in sredstev za uvajanje novih zaposlenih ter dosegajo slabše rezultate.

Raziskave o kakovosti in odličnosti potrjujejo, da lahko dosledno izvajanje merila M3, zlasti podmerila 3.3, pomembno zmanjša stopnjo izobraževalne neskladnosti. Fonseca (2022, str. 1014–1016) poudarja, da organizacije, ki razvijajo dolgoročna partnerstva in sistematično vključujejo svoje deležnike, hitreje prepoznajo kompetenčne vrzeli in lažje uvajajo izboljšave. Bocoya-Maline et al. (2024, str. 7–9) dodajajo, da sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami in delodajalci omogoča boljše načrtovanje programov ter oblikovanje učnih izidov, ki so usklajeni s potrebami okolja. Martusewicz et al. (2025) dodatno pokažejo, da tak pristop omogoča tudi povezovanje odličnosti s trajnostno transformacijo in prehodom v Industrijo 5.0, saj model EFQM ponuja strukturiran okvir za vključevanje deležnikov v sistemske spremembe.

Izobraževalna neskladnost je tako v sodobni literaturi vse bolj razumljena kot sistemski izziv, ki izhaja iz pomanjkljivega sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in

mladimi. Merilo M3 modela EFQM 2020 ponuja jasen konceptualni okvir za razumevanje in izboljšanje tega sodelovanja, podmerilo 3.3 pa daje konkretne usmeritve za razvoj odnosov in partnerstev, ki so ključni za usklajevanje kompetenc ter izboljšanje zaposljivosti mladih diplomantov (EFQM, 2020; Fonseca, 2022; Krese & Đurić, 2021; Miklavčič, 2016; Martusewicz et al., 2025).

### 3 Metoda

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, pri katerem smo s tematskim pregledom domače ter mednarodne literature oblikovali teoretični okvir o izobraževalni neskladnosti in o vlogi deležnikov v skladu z merilom M3 modela EFQM 2020. V začetni fazi smo s pomočjo opisne metode pregledali znanstvene članke, magistrske in doktorske naloge ter strokovne prispevke, ki obravnavajo kompetence diplomantov, prehode mladih v zaposlitev in mehanizme sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi. Poseben poudarek je bil namenjen raziskavam, ki izpostavljajo sistemsko naravo izobraževalne neskladnosti ter pomen dialoga, partnerstev in usklajevanja pričakovanj med deležniki, kot to opredeljuje model EFQM 2020.

Iskanje literature je potekalo v mednarodnih podatkovnih bazah Scopus in ScienceDirect ter v slovenskih repozitorijih COBISS+, dLib, DKUM in RUL, kar je omogočilo vključitev tako recenziranih prispevkov kot tudi domačih akademskih del. Uporabili smo kombinacijo slovenskih in angleških ključnih besed, ki zajemajo področja izobraževalne neskladnosti, kompetenc diplomantov, zaposljivosti mladih in sodelovanja deležnikov. Nabor uporabljenih ključnih izrazov je predstavljen v tabeli 1.

**Tabela 1**

Seznam ključnih besed in baze podatkov

Slovenski izraz	Angleški izraz
izobraževalna neskladnost	educational mismatch
kompetence diplomantov	graduates skills
prehod v zaposlitev	school-to-work transition
zaposljivost mladih	youth employability
deležniki	stakeholders
model EFQM 2020	EFQM 2020 model
merilo M3	EFQM model criterion M3
sodelovanje izobraževanje–trg dela	education–labour market alignment

Iskanje literature je potekalo z uporabo kombiniranih iskalnih nizov, pri čemer so bili posamezni pojmi povezani z logičnimi operatorji AND in OR. Primer uporabljenega iskalnega niza je bil: (*education mismatch* OR *skills mismatch* OR *overeducation*) AND (*graduates* OR *young people*) AND (*stakeholder engagement* OR *partnerships* OR *EFQM*). V posameznih podatkovnih bazah so bili iskalni izrazi prilagojeni glede na njihovo iskalno logiko in uporabljene filtre (npr. iskanje po naslovu, povzetku in ključnih besedah).

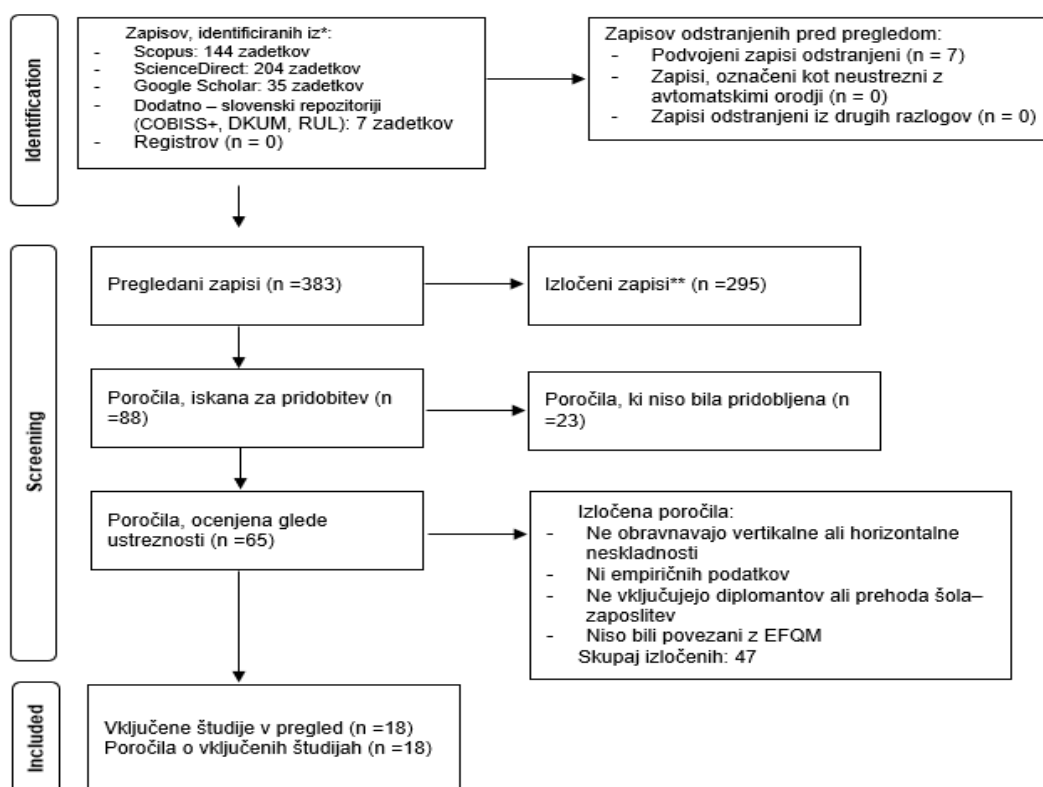
Pri izboru literature smo dali prednost novejšim raziskavam iz obdobja 2020–2025, ki ponujajo aktualen vpogled v izzive sodobnega izobraževanja in trga dela, dopolnili pa smo jih s ključnimi slovenskimi deli (Golob, 2017; Farčnik, 2012; Miklavčič, 2016), pomembnimi za razumevanje domačega konteksta.

V pregled so bili vključeni viri, ki obravnavajo izobraževalno neskladnost, kompetenčne zahteve diplomantov ali sodelovanje deležnikov; se nanašajo na populacijo mladih oziroma diplomantov; vključujejo empirične, teoretične ali pregledne raziskave; ter so umeščeni v evropski ali slovenski kontekst. Upoštevani so bili viri v slovenskem in angleškem jeziku z dostopnim celotnim besedilom. Izključeni so bili viri, ki se nanašajo izključno na osnovno ali srednješolsko izobraževanje, ne vključujejo vidika deležnikov oziroma institucionalnega okolja ali ne omogočajo vsebinske analize v okviru merila M3 modela EFQM 2020.

Postopek iskanja in izbora virov je potekal po smernicah PRISMA 2020. V fazi identifikacije so bili zbrani zapisi iz mednarodnih podatkovnih baz in slovenskih repozitorijev, nato so bili odstranjeni podvojeni zapisi. Sledilo je presejanje naslovov in povzetkov ter ocenjevanje ustreznosti polnih besedil glede na vnaprej določene vključitvene in izključitvene kriterije, povezane z izobraževalno neskladnostjo, diplomanti in merilom M3 modela EFQM 2020. V končni pregled je bilo vključenih 18 vsebinsko ustreznih virov. Postopek je grafično prikazan v diagramu PRISMA (Slika 1).

### Slika 1

Postopek iskanja in izbora člankov po smernicah PRISMA 2020



Oblikovan končni nabor osemnajstih vsebinsko ustreznih virov, prikazanih v tabeli 2.

**Tabela 2**

Seznam uporabljenih virov

<b>Avtor (leto)</b>	<b>Naslov</b>
Blázquez, M., Marco, C., Pérez, A., & Sánchez-Mangas, R. (n.d.).	Overeducation under different macroeconomic conditions: The case of Spanish university graduates.
Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024).	The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results.
Bris, P., & Urbanek, T. (2024).	Monitoring the connection between the application of EFQM model principles and organisational results.
EFQM. (2020).	EFQM Model 2020.
Eguía, B., Rodríguez González, C., & Serrano, F. (2023).	Overeducation and scarring effects on the wages of young graduates.
Farčnik, D. (2012).	The school-to-work transition of higher education graduates in Slovenia
Fonseca, L. (2022).	The EFQM 2020 model: A theoretical and critical review.
Golob, N. (2017).	Zaposljivost diplomantov v Sloveniji : primer diplomantov FDV
Krese, R., & Đurić, M. (2021).	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Lužar, T. (2021).	Povezanost formalne izobrazbe s pridobljenimi kompetencami ter usposobljenostjo za delo
Martusewicz, J., et al. (2025).	From Organizational Readiness to Industry 5.0: An EFQM Model Pathway to Net Zero
Miklavčič, M. (2016).	Upravljanje procesov in uporaba modela odličnosti EFQM v organizacijah
Pastore, F., Quintano, C., & Rocca, A. (2021).	The duration of the school-to-work transition in Italy and other European countries.
Petrič, D. (2023).	Povezovanje strateškega načrtovanja in sistema vodenja kakovosti v izobraževalnih organizacijah
Sedláček, J., & Zelenka, M. (2021).	The effects of education–job (mis)match on the earnings of graduates in the Czech Republic.
Schweri, J., & Aepli, M. (2020).	Horizontal mismatch and vocational education.
Veselinović, L., Mangafić, J., & Turulja, L. (2020).	The effect of education–job mismatch on net income.
Zoran, M. (2023).	Vodenje procesov in pomen merjenja uspešnosti pri izboljševanju organizacij.

Za obdelavo zbranih dokumentov smo uporabili kvalitativno tematsko analizo. V prvi fazi je bilo izvedeno odprto kodiranje, pri katerem so bile identificirane ključne vsebinske enote, povezane z vzroki, posledicami in mehanizmi zmanjševanja izobraževalne neskladnosti. V drugi fazi so bile kode združene v širše tematske sklope, ki omogočajo primerjavo in sintezo ugotovitev ter tvorijo osnovo za nadaljnjo analizo v okviru merila M3 modela EFQM 2020. Kodiranje sta neodvisno izvedli obe avtorici, morebitna nesoglasja pa sta razreševali z razpravo in usklajevanjem interpretacij, kar je prispevalo k večji zanesljivosti in transparentnosti raziskovalnega postopka.

Konceptualni potek raziskave je prikazan na sliki 2, ki povzema logično zaporedje korakov analiziranja literature in oblikovanja tematskih sklopov.

**Slika 2**

Model raziskave



Model raziskave prikazuje pot od raziskovalnega vprašanja do pojava izobraževalne neskladnosti. Prikazano je, kako izobraževalni sistem, kompetence diplomantov in zahteve trga dela vplivajo drug na drugega. Vključevanje deležnikov (M3) deluje kot podpora v procesu, saj s sodelovanjem in izmenjavo informacij pomaga usklajevati izobraževanje s potrebami trga dela ter zmanjševati neskladja.

## 4 Rezultati in razprava

To poglavje povzema ključne ugotovitve tematskega pregleda literature in jih povezuje z raziskovalnim vprašanjem o izobraževalni neskladnosti ter vlogo vključevanja deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020. Rezultati so predstavljeni po treh sklopih: (1) vzroki izobraževalne neskladnosti, (2) vloga deležnikov in pomen merila M3, ter (3) posledice za posameznike in organizacije.

Sklop 1: Vzroki izobraževalne neskladnosti so predstavljeni v tabeli 3, ki povzema najpogosteje izpostavljene dejavnike v domači in mednarodni literaturi.

**Tabela 3**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 1: Vzroki izobraževalne neskladnosti

Avtor (leto)	Glavne ugotovitve
Blázquez et al. (n. d.)	Makroekonomske <b>razmere povečujejo tveganje večje izobrazbe</b> , predvsem pri programih <b>brez praktičnih kompetenc</b> .
Farčnik (2012)	<b>Dolgi prehodi</b> v zaposlitev povečujejo tveganje za prvo neustrezno zaposlitev.
Golob (2017)	Prehod v zaposlitev je otežen zaradi <b>pomanjkanja praktičnih izkušenj</b> .
Lužar (2021)	Slovenski diplomanti pogosto ne obvladajo praktičnih kompetenc, ki jih zahtevajo delodajalci.
Pastore et al. (2021)	Pomanjkanje koordinacije med <b>državo, šolami in trgom</b> dela podaljšuje prehod v zaposlitev.
Sedláček & Zelenka (2021)	<b>Nepovezanost</b> med akterji spodbuja pojav izobraževalne neskladnosti.
Schweri & Aepli (2020)	<b>Sodelovanje</b> delodajalcev v izobraževanju <b>zmanjšuje</b> tveganje za neskladnost.

Analiza literature kaže, da izobraževalna neskladnost nastaja kot posledica šibkega povezovanja med izobraževalnim sistemom, trgom dela in institucionalnim okoljem. Avtorji poudarjajo predvsem:

prepočasno posodabljanje izobraževalnih programov,

pomanjkanje praktičnih kompetenc,

neustrezno informiranje mladih,

slabo usklajenost politik izobraževanja in zaposlovanja,

premalo sodelovanja med šolami in delodajalci.

Te ugotovitve se pojavljajo tako v slovenskih kot mednarodnih virih (Golob, 2017; Lužar, 2021; Farčnik, 2012; Pastore et al., 2021; Sedláček & Zelenka, 2021; Schweri & Aepli, 2020). Blázquez et al. v svoji analizi španskih diplomantov dodatno dokazujejo, da gospodarske razmere močno vplivajo na pojav večje izobrazbe, zlasti na področjih z manj praktičnimi učnimi vsebinami.

Ti izsledki v praksi pomenijo, da zmanjševanje izobraževalne neskladnosti zahteva prehod od parcialnih ukrepov k sistemskemu sodelovanju med ključnimi deležniki, saj izolirane reforme posameznih akterjev ne morejo učinkovito nasloviti strukturnih vzrokov pojava.

Drugi sklop ugotovitev potrjuje, da je izobraževalna neskladnost neposredno povezana s kakovostjo sodelovanja med deležniki. Viri dosledno poudarjajo, da pomanjkanje partnerstva med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi vodi v neusklajen razvoj kompetenc ter počasno odzivanje izobraževalnega sistema na potrebe trga dela. Model EFQM 2020, zlasti merilo M3, ponuja strukturiran okvir za razvoj partnerstev, dialoga in usklajevanja pričakovanj. Podmerilo 3.3 določa, da morajo organizacije sistematično prepoznati svoje deležnike, razumeti njihove potrebe ter vzpostaviti trajna, transparentna in vzajemno koristna partnerstva, ki omogočajo skupno oblikovanje rešitev (EFQM, 2020).

Prispevki Bocoya-Maline et al. (2024), Fonseca (2022) in Bris & Urbanek (2024) dokazujejo, da vključevanje deležnikov izboljšuje inovativnost, stabilnost procesov in dolgoročno kakovost upravljanja. Slovenski avtorji (Miklavčič, 2016; Krese & Đurić, 2021) ter novejši članki (Petrič, 2023; Zoran, 2023) poudarjajo, da sistemsko povezovanje in strateško upravljanje odnosov neposredno vplivata na razvoj kompetenc in zaposljivost mladih.

Sklop 2: Vloga deležnikov in pomen merila M3 je prikazan v tabeli 4, ki povzema mehanizme sodelovanja ter vpliv vključevanja deležnikov na usklajevanje kompetenc in potreb trga dela.

**Tabela 4**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 2: Vloga deležnikov in merilo M3 (EFQM 2020)

<b>Avtor (leto)</b>	<b>Glavne ugotovitve</b>
Bocoya-Maline et al. (2024)	<b>Vključevanje</b> deležnikov <b>pospešuje</b> inovacije, učenje in odzivnost.
Bris & Urbanek (2024)	Uporaba načel modela <b>EFQM izboljšuje</b> stabilnost procesov in kakovost upravljanja.
EFQM (2020)	Merilo M3 poudarja <b>prepoznavanje</b> deležnikov, dialog, partnerstva in spremljanje potreb.
EFQM (2020, podmerilo 3.3)	Izjemne organizacije sistematično <b>razvijajo</b> partnerske odnose, <b>razumejo</b> pričakovanja deležnikov in <b>vzpostavijo</b> mehanizme za skupno ustvarjanje vrednosti.
Fonseca (2022)	<b>Sodelovanje</b> zmanjšuje tveganja in krepi organizacijsko odpornost.
Krese & Đurić (2021)	<b>Kakovostno upravljanje odnosov</b> omogoča boljši razvoj kompetenc in večjo usklajenost izobraževanja.
Miklavčič (2016)	<b>Model EFQM</b> spodbuja stalne izboljšave ter vključevanje deležnikov v procese.
Petrič (2023)	<b>Dolgoročna partnerstva</b> povečujejo ustvarjanje vrednosti in učinkovitost procesov.
Schweri & Aepli (2020)	<b>Sodelovanje</b> delodajalcev z izobraževalnimi institucijami <b>zmanjšuje</b> ujemanlo tveganje.
Zoran (2023)	<b>Kadrovske strategije</b> , povezane z merilom M3, <b>izboljšujejo</b> privabljanje, razvoj in zadržanje kadrov.
Martusewicz et al. (2025)	<b>Model EFQM 2020 podpira</b> trajnostno transformacijo in Industrijo 5.0, kar zahteva močno vpetost deležnikov.

Z vidika prakse to pomeni, da formalizirani mehanizmi sodelovanja, kot jih predvideva merilo M3 modela EFQM 2020, omogočajo stabilnejše partnerstvo med izobraževalnim sistemom in trgov delu ter zmanjšujejo tveganje za nastanek novih oblik izobraževalne neskladnosti.

Tretji tematski sklop obravnava posledice izobraževalne neskladnosti za mlade in organizacije. Pregled literature potrjuje, da neustrezno ujemanje med znanji posameznikov in zahtevami delovnih mest povzroča večplastne učinke, ki se kažejo na ekonomskem, psihološkem in kariernem področju. Med najpogosteje izpostavljenimi posledicami so nižje plače, počasnejši karierni razvoj, nižja delovna zavzetost ter povečana stopnja stresa in negotovosti. Posebej problematični so dolgoročni učinki, znani kot *scarring effects*, ki lahko trajno zaznamujejo karierno pot posameznikov.

Hkrati se tudi organizacije soočajo z negativnimi posledicami, med katerimi literatura najpogosteje navaja višje stroške uvajanja in usposabljanja zaposlenih, nižjo produktivnost ter večje težave pri ohranjanju konkurenčnosti v dinamičnem poslovnem okolju (Veselinović et al., 2020; Eguía et al., 2023; Farčnik, 2012; Schweri & Aepli, 2020).

Sklop 3: Posledice izobraževalne neskladnosti so razvidne v tabeli 5, kjer so povzete pogoste posledice za mlade diplomante in organizacije v praksi.

**Tabela 5**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 3: Posledice izobraževalne neskladnosti

Avtor (leto)	Glavne ugotovitve
Eguía et al. (2023)	Zgodnja neskladnost <b>povzroča</b> dolgoročne karijerne posledice (“scarring”).
Farčnik (2012)	Dolgi prehodi v zaposlitev <b>povečujejo tveganje</b> za prvo neustrezno zaposlitev.
Schweri & Aepli (2020)	Neusklajenost <b>vpliva na produktivnost in stroške</b> uvajanja kadra.
Veselinović et al. (2020)	Izobraževalna neskladnost vodi v <b>nižje plače in manj zadovoljstva</b> .

Ugotovitve nakazujejo, da pravočasno vključevanje deležnikov in sistematično spremljanje kompetenčnih potreb ne delujeta zgolj preventivno, temveč tudi zmanjšujeta dolgoročne negativne učinke izobraževalne neskladnosti tako za posameznike kot za organizacije.

Skupna analiza vseh treh tematskih sklopov potrjuje, da je izobraževalna neskladnost predvsem sistemski pojav, ki izhaja iz pomanjkljivega sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi. Vzroki, ki jih navaja literatura, so povezani z zastarelimi kurikulumi, pomanjkanjem praktičnih kompetenc, neusklajenimi politikami ter nezadostnim pretokom informacij o dejanskih potrebah trga dela. Posledice teh vrzeli so pomembne tako za mlade diplomante kot za organizacije, saj se kažejo v nižjih plačah, daljših prehodih v zaposlitev, nižji produktivnosti in večjih stroških zaposlovanja.

Vključevanje deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020 se v pregledani literaturi izkaže kot najučinkovitejši pristop za zmanjševanje izobraževalne neskladnosti. Merilo omogoča strukturirano prepoznavanje deležnikov, redno usklajevanje kompetenčnih potreb ter razvoj trajnih partnerstev, ki prispevajo k bolj usklajenemu razvoju izobraževanja in trga dela. Na podlagi tega lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje: izobraževalna neskladnost nastaja zaradi pomanjkanja usklajenega dialoga in sodelovanja med ključnimi akterji, zmanjšati pa jo je mogoče z dosledno uporabo merila M3, ki omogoča sistematično povezovanje, skupno načrtovanje kompetenc ter boljšo uskladitev izobraževalnih programov z zahtevami trga dela.

## 5 Zaključek

Pregled literature je pokazal, da izobraževalna neskladnost ni posledica posameznih odločitev mladih, temveč sistemski pojav, ki nastaja na stičišču izobraževalnega sistema, trga dela in širšega institucionalnega okolja. Težave se pojavljajo predvsem tam, kjer izobraževalne ustanove, delodajalci in država ne oblikujejo dovolj usklajenih mehanizmov za posodabljanje programov, spremljanje kompetenčnih potreb ter razvoj podpornih politik, ki bi mladim omogočile hitrejši in bolj učinkovit prehod v zaposlitev. Pogosteje izpostavljeni vzroki so pomanjkanje praktičnih kompetenc, počasno odzivanje izobraževalnih institucij na zahteve trga dela in nezadostno sodelovanje med ključnimi akterji.

Posledice izobraževalne neskladnosti segajo na osebno in organizacijsko raven. Mladi se v zgodnjih fazah zaposlitve pogosto srečujejo z nižjimi plačami, omejenimi možnostmi napredovanja in večjo zaposlitveno negotovostjo, kar lahko vpliva tudi na dolgoročni razvoj kariere ("scarring effects"). Organizacije pa se srečujejo z višjimi stroški uvajanja in usposabljanja kadra, nižjo produktivnostjo ter težavami pri zagotavljanju konkurenčnosti, kar izpostavljajo tako domači kot mednarodni avtorji.

Osrednje spoznanje analize je, da se izobraževalna neskladnost zmanjšuje povsod tam, kjer se deležniki med seboj povezujejo na strukturiran, transparenten in dolgoročen način. Merilo M3 modela EFQM 2020 pri tem ponuja jasen in uporaben okvir za prepoznavanje deležnikov, razumevanje njihovih pričakovanj, vzpostavljanje partnerstev ter stalno spremljanje potreb. Avtorji, ki proučujejo uporabo modela EFQM, poudarjajo, da tak pristop omogoča hitrejšo prilagajanje izobraževalnih programov, večjo povezanost med izobraževanjem in gospodarstvom ter bolj usklajen razvoj kompetenc.

Implementacija merila M3 po modelu EFQM 2020 tako predstavlja najprimernejši mehanizem za zmanjševanje izobraževalne neskladnosti, saj omogoča sistematično povezovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih. S tem prispeva k usklajevanju kompetenčnih potreb, posodabljanju programov ter dolgoročnemu razvoju človeškega kapitala.

Na podlagi vseh ugotovitev lahko zaključimo, da je zmanjševanje izobraževalne neskladnosti mogoče le s trajnim, strateškim in usklajenim sodelovanjem izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih. Uporaba načel modela EFQM 2020 pomembno prispeva k razvijanju kompetenc, ki so bolj prilagojene potrebam gospodarstva, hkrati pa podpira večjo zaposljivost mladih ter dolgoročno odličnost organizacij v širšem družbenem kontekstu.

Članek je pripravljen v okviru študijskih obveznosti študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

## Reference

1. Blázquez, M., Marco, C., Pérez, A., & Rocío Sánchez-Mangas, N. (n.d.). *Overeducation under different macroeconomic conditions: The case of Spanish university graduates*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/over-qualification-rate-tertiary->
2. Bocoja-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
3. Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>

4. EFQM. (2020). EFQM model 2020 [Slovenska izdaja]. EFQM
5. Eguia, B., Rodriguez Gonzalez, C., & Serrano, F. (2023). Overeducation and scarring effects on the wages of young graduates. *International Journal of Manpower*, 44(4), 755–771. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2022-0075>
6. Farčnik, D. (2012). *The school-to-work transition of higher education graduates in Slovenia* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno na <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=16376>
7. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 9–10, pp. 1011–1038). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
8. Golob, N. (2017). *Zaposljivost diplomantov v Sloveniji : primer diplomantov FDV* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska\\_dela\\_2/pdfs/mb22\\_golob-natalija.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_golob-natalija.pdf)
9. Krese, K., & Đurić, S. (2021). Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. *Revija Za Univerzalno Odličnost*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.032>
10. Lužar, M. (2021). *Povezanost formalne izobrazbe s pridobljenimi kompetencami ter usposobljenostjo za delo* (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.
11. Martusewicz, J., Suchorski, K., Chomiak-Orsa, I., Usyk, J., Bednarowicz, Ł., & Łukaszewicz, M. (2025). From Organizational Readiness to Industry 5.0: An EFQM Model Pathway to Net Zero. *Energies*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/en18112722>
12. Miklavčič, A. (2016). *Uporaba modela odličnosti EFQM v izobraževalnih organizacijah* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. Pridobljeno na <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=91797>
13. Pastore, F., Quintano, C., & Rocca, A. (2021). *The Duration of the School-To-Work Transition in Italy and in Other European Countries: A Flexible Baseline Hazard Interpretation*. [www.iza.org](http://www.iza.org)
14. Petrič, M. (2023). Povezovanje strateškega načrtovanja in sistema vodenja kakovosti v izobraževalnih organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(4), 347–362.
15. Schweri, J., & Aepli, M. (2020). *Horizontal Mismatch and Vocational Education*. [www.economics-of-education.ch](http://www.economics-of-education.ch)
16. Sedláček, J., & Zelenka, M. (2021). The effects of education-job (mis)match on the earnings of graduates in the Czech Republic. *Review of Economic Perspectives*, 21(2), 105–150. <https://doi.org/10.2478/revecp-2021-0006>
17. Veselinović, L., Mangafić, J., & Turulja, L. (2020). The effect of education-job mismatch on net income: evidence from a developing country. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2648–2669. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1723427>
18. Zoran, M. (2023). Vodenje procesov in pomen merjenja uspešnosti pri izboljševanju organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(3), 229–244. <https://doi.org/10.20510/RO.2023.12.3.229>

\*\*\*

**Tina Strommer** je diplomirana organizatorica z več kot dvema desetletjema izkušenj v farmacevtskem okolju. Svojo karierno pot je začela v proizvodnji, nato pa nadaljevala v kakovosti, kjer je nadgradila razumevanje procesov in standardov GMP. Pozneje je delovala v oddelku za reklamacije, kjer je izvajala analize primerov in sodelovala pri reševanju zahtevkov kupcev. Trenutno dela v oddelku za reševanje odstopov, kjer preiskuje vzroke neskladij, pripravlja strokovna poročila ter predlaga korektivne ukrepe. Njena strokovna področja vključujejo obvladovanje neskladij, procesne izboljšave in podporo sistemom kakovosti.

\*\*\*

**Janja Gazvoda** je diplomirana organizatorica z 18-letnimi izkušnjami z delom v farmacevtskem podjetju. S delom je pričela v mikrobiološkem laboratoriju kot izvajalka analiz. v zadnjem letu je zamenjala delovno mesto in se sedaj ukvarja z upravljanjem kakovosti v laboratoriju. S svojimi dolgoletnimi izkušnjami na področju mikrobiološke analitike je podpora svojim sodelavcem na področju zagotavljanja kakovosti in pregledom analizne dokumentacije

\*\*\*

## Abstract

### Educational Mismatch as a Challenge of Stakeholder Inclusion in the Context of Excellence According to the EFQM 2020 Model

**Research Question (RQ):** Why does educational mismatch occur, and how can stakeholder involvement based on model EFQM 2020 Criterion M3 serve as an effective mechanism for reducing it?

**Purpose:** The purpose of the study is to explain the causes of the mismatch between graduates' competencies and labour-market demands and to demonstrate how cooperation between educational institutions, employers, the state, and young people can improve competency planning and employability.

**Method:** The research is based on a qualitative systematic literature review of sources published between 2020 and 2025. The analysis includes empirical studies from Scopus and ScienceDirect as well as Slovenian academic sources. The findings were thematically categorised according to causes, consequences, and the role of stakeholders in accordance with model EFQM Criterion M3.

**Results:** The findings show that educational mismatch arises from structural imbalances, outdated curricula, insufficient practical skills, and weak cooperation among stakeholders. The consequences include lower wages, unstable employment, limited career opportunities, and increased psychological burden for young people. Stakeholder inclusion under Criterion M3 is identified as a key mechanism for aligning education with labour-market needs.

**Organization:** Organizations benefit from better-qualified graduates, lower onboarding costs, and improved productivity. Educational institutions gain more relevant curricula and stronger links with industry.

**Society:** At the societal level, stakeholder cooperation enhances competitiveness, innovation, and faster school-to-work transitions.

**Originality:** This study systematically links educational mismatch with model EFQM 2020 Criterion M3 and proposes an integrated conceptual framework that highlights stakeholder involvement as a central factor in reducing mismatch. Schwe

**Limitations/Future Research:** The research is limited to secondary sources from 2020–2025. Future studies should include empirical data from stakeholders and cross-country comparisons.

**Keywords:** educational mismatch, graduates' competencies, school-to-work transition, youth employability, stakeholders, model EFQM 2020, Criterion M3, education alignment.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)