



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 15, številka 2, junij 2026

Volume 15, Issue 2, June 2026



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.

GLAVNA IN ODGOVORNA UREDNICA
EDITOR IN CHIEF

MAGDA LUŽAR

SOUREDNIK
ASSOCIATE EDITOR

BORIS BUKOVEC

UREDNIŠKI ODBOR

EDITORIAL BOARD

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, 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 v Novem mestu, 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
Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto
Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Matej Mertik - Alma Mater Europaea, Slovenija
Andrej Dobrovoljc - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Armand Faganel - Univerza na Primorskem, Slovenija
Tomaž Kladnik - Univerza v Mariboru, Slovenija
Janez Povh - Rudolfovo - znanstveno in tehnološko središče Novo mesto

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



Licenca CC BY-SA 4.0 omogoča prosto uporabo, prilagajanje in distribucijo dela, tudi v komercialne namene, pod pogojem, da se prizna avtorstvo in ohrani enaka licenca pri deljenih predelavah. To zagotavlja odprtost in širjenje vsebine pod enakimi pogoji.

98

SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN SMALL URBAN CENTRES: A CASE STUDY OF THE HISTORIC TOWN CENTRE OF KRŠKO

Lea-Marija Colarič-Jakše, Blaž Hrvatin

118

VALIDACIJA VPRAŠALNIKA O DELOVNI ZAVZETOSTI IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

Marija Paladin

151

MOBING KOT DEJAVNIK ZMANJŠEVANJA ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI

Lorena Zgonc, Dejan Hadžič

166

STIL VODENJA, ČUSTVENA INTELIGENCA IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV V ORGANIZACIJAH




Sabina Pervič, Matej Špehar

184

VKLJUČEVANJE DELEŽNIKOV - PRIVABLJANJE, VKLJUČEVANJE IN RAZVOJ KADRA

Ana Štrucelj, Peter Pribožič

Sustainable Tourism Development in Small Urban Centres: a Case Study of the Historic Town Centre of Krško

Lea-Marija Colarič-Jakše¹  , Blaž Hrvatin² 

¹ Landscape Governance College Grm Novo mesto, Slovenia 

² Landscape Governance College Grm Novo mesto, Slovenia

Abstract

Research Question (RQ): How do residents and visitors perceive the historic town centre of Krško as a tourism destination, and which key factors—including cultural heritage—shape the development of sustainable tourism?

Purpose: The aim of the research is to analyse the current state of the old town centre of Krško and to identify key opportunities and barriers for the development of sustainable tourism, with a particular emphasis on heritage interpretation, community involvement, and the creation of authentic tourism experiences.

Methodology: The research uses a combination of quantitative and qualitative methods (triangulation). Data were collected through an online survey (N = 168), semi-structured interviews with key stakeholders, field observation, and analysis of interpretative routes.

Results: Respondents perceive the old town centre of Krško as an area with significant tourism potential, particularly due to its cultural heritage and historical atmosphere. Key barriers include a lack of stakeholder coordination, insufficient events, and weak promotion. Proposed solutions include developing tourism content, improving promotion, and increasing the local community's involvement.

Organisation: The study contributes to a better understanding of sustainable tourism management and provides a professional basis for planning and coordinating activities among local organisations, public institutions, and other stakeholders.

Society: The findings emphasise the importance of sustainable tourism development for strengthening local identity, social cohesion, and community participation, while accounting for environmental and social impacts.

Originality: The contribution includes the development of an original tourism product grounded in cultural heritage interpretation and the integration of the space's natural, cultural, and symbolic elements, representing an innovative approach to sustainable tourism development.

Limitations and future research: The study focuses only on the selected area and sample. Further studies, evaluation of solutions, and new approaches to heritage interpretation are recommended.

Keywords: old town centre, Krško, sustainable tourism, cultural heritage, local community, heritage interpretation, tourism development..

1 Introduction

Sustainable tourism is increasingly becoming an important development approach in smaller urban centres, where it is necessary to balance economic benefits, environmental protection, the quality of life of local residents, and the preservation of cultural heritage. Historic town centres play a particularly significant role in this context, as they represent carriers of historical memory, spatial identity, and local authenticity, while at the same time often remaining insufficiently integrated into contemporary tourism flows.

One such example is the historic town centre of Krško, characterised by its rich history, cultural and architectural heritage, and its distinctive location along the Sava River. Despite its development potential, the area remains underexposed in tourism, and its tourism offer is fragmented and, in some areas, insufficiently interpreted. Among the key challenges are inadequate promotion, limited interpretative infrastructure, weak connectivity among local stakeholders, and an insufficiently developed range of experiential tourism content.

The central research problem of this paper, therefore, is how the historic town centre of Krško, based on its cultural heritage, spatial characteristics, and the involvement of local stakeholders, can become a more recognisable sustainable tourism destination.

The purpose of this research is to examine the possibilities for sustainable tourism development in the historic town centre of Krško and to identify how visitors and residents perceive the area as a tourism space. Special emphasis is placed on the role of cultural heritage, stakeholders' willingness to cooperate, and the identification of key barriers and development opportunities. The objectives of the research are to determine the level of tourism recognition of the historic town centre of Krško, to analyse infrastructural, content-related, and promotional limitations, to explore the perceptions of visitors and local residents, to assess stakeholders' willingness to cooperate, and to formulate proposals for improving the tourism offer in accordance with the principles of sustainable development.

The research questions are as follows:

- How do visitors and residents perceive the historic town centre of Krško as a tourism destination?
- What role do cultural heritage and place identity play in the development of tourism content?
- Is the existing infrastructure suitable for sustainable tourism development?
- To what extent are local stakeholders willing to cooperate in the co-creation of the tourism offer?
- Which measures could improve the area's visibility and sustainability orientation?

This research is important because it addresses the development potential of a smaller urban centre with a rich cultural heritage that has not yet been fully integrated into the sustainable tourism offer. The findings may serve as a professional basis for planning coordinated development measures, improving heritage interpretation, and increasing local community involvement.

2 Teoretical Framework

Sustainable tourism represents a development concept that goes beyond understanding tourism solely as an economic activity. Its essence lies in balancing economic benefits with environmental protection and respect for local communities' cultural and social identity. It involves establishing a long-term balance between the needs of visitors, the local population, and the preservation of natural and cultural heritage (Epler Wood, 2017, pp. 23–45).

Tanja Mihalič (2006, pp. 55–60) emphasises that sustainable tourism must be strategically integrated into local and national development policies; otherwise, it remains merely a declarative orientation without real impact. This is particularly important in heritage-rich urban areas, where passive preservation alone is insufficient. Cultural heritage must be incorporated into modern tourism products, with respect for space, the interpretation of local community values, and the sustainable use of resources.

At the national level, Slovenian tourism strategies emphasise the transition toward a green, boutique, and personalised tourism offer. The Strategy for the Sustainable Growth of Slovenian Tourism 2017–2021 highlighted the importance of restructuring tourism infrastructure, while the Slovenian Tourism Strategy 2022–2028 emphasises the vision of a green, active, and healthy destination, a smaller environmental and social footprint, and a balance between community life and tourism visitation. Jernej Mlekuž (2012, pp. 75–85) warns that tourism development without the involvement of local residents often leads to conflicts and the loss of a place's authentic identity.

Cultural heritage is one of the key foundations of sustainable destination development. It enhances cultural uniqueness, creates opportunities for local economic development, and strengthens a place's identity. When integrating heritage into tourism, authenticity must be respected, and intangible heritage, such as stories, customs, and symbolic meanings of space, must also be preserved (Nataša Poljak Istenič, 2013, pp. 103–107). Lea Marija Colarič-Jakše (2018, pp. 52–53) highlights that the development of high-quality tourism products requires collaborative networking and the involvement of local stakeholders, while Miloš Veljković and Lea Marija Colarič-Jakše (2014b, pp. 33–36) emphasise the importance of a multidisciplinary approach in evaluating cultural heritage within tourism.

The development of urban tourism centres is based on understanding the city as a space where historical layers, cultural heritage, residents' contemporary needs, and visitors' interests intersect. Historic town centres, as carriers of identity, require thoughtful revitalisation grounded in authenticity, high-quality interpretation, and community involvement. Urban revitalisation involves coordinating spatial planning, heritage protection, sustainable mobility, and cultural content. The importance of carrying capacity and sustainable visitor management models is also increasingly emphasised.

Examples of good practices demonstrate that successful revitalisation is based on comprehensive spatial renewal, active involvement of local stakeholders, quality heritage interpretation, sustainable mobility, and the development of tourism products with higher added value. Kranj has established itself through the integration of sustainable mobility, cultural events, and community engagement; Koper through the revitalisation of cultural and commercial life; and Bled through the development of sustainable infrastructure and inclusion in the Slovenian Green Tourism Scheme. Similarly, Ljubljana, Ptuj, Brežice, Kostanjevica na Krki, and Kozjansko demonstrate that connecting cultural heritage, natural resources, events, and local products enhances recognition of sustainable destinations.

In Krško, the integration of cultural heritage—including its historic urban layout—into tourism exemplifies the main argument: genuine sustainable tourism arises from balancing history, spatial identity, and community interests.

Key heritage elements in Krško—the Church of St. John the Evangelist, city museums, memorials, parks, and more—can drive sustainable tourism when incorporated into interpretative routes and experiential products, exemplifying the argument that local assets are crucial for sustainability. The tourism offer in Krško is based on the intertwining of cultural heritage, natural resources, local gastronomy, events, and experiential tourism. Due to its location along the Sava River, the city provides a natural and landscape framework that complements the historical and architectural structure of the historic town centre. Cultural institutions, local providers, the Centre for Entrepreneurship and Tourism Krško, and urban events all play an important role in developing this tourism offer.

Stakeholder involvement is also essential for the development of sustainable tourism. Tourism development that occurs without residents' participation can lead to conflicts, loss of identity, and opposition to projects. The involvement of local residents, public institutions, entrepreneurs, associations, and municipal authorities increases the acceptability of development measures, strengthens the sense of belonging, and enables long-term destination management (Alastair Morrison, 2024, pp. 89–119; Bert Smit & Frans Melissen, 2018, pp. 74–82). In Krško, this is

particularly important given the city's diverse heritage, its historical identity, and the need to connect cultural, tourism, educational, and economic actors.

Based on the literature review and examples of good practices, it can be concluded that the sustainable development of the historic town centre of Krško requires the coordinated implementation of spatial, content-related, organisational, and participatory measures. Key elements include the development of interpretative routes, improved promotion, strengthening local cooperation, sustainable mobility, the integration of natural and cultural elements, and the creation of authentic tourism experiences (Charles Goeldner & J.R. Brent Ritchie, 2011, pp. 371–388; Bernard Lane & Elisabete Kastenholz, 2018, pp. 25–42).

Based on this theoretical framework, the following hypotheses were formulated:

H1: Residents and visitors recognise the historic town centre of Krško as a destination with significant potential for sustainable tourism development.

H2: Insufficient infrastructure in the historic town centre of Krško constitutes an important barrier to sustainable tourism development.

H3: There is a clearly expressed willingness among local stakeholders to cooperate in shaping a sustainable tourism offer in the historic town centre.

These hypotheses are derived from theoretical assumptions about the roles of cultural heritage, infrastructure, stakeholder cooperation, and spatial interpretation in sustainable tourism. Their verification enables an understanding of whether the historic town centre of Krško possesses perceived tourism potential, which barriers limit its development, and the level of readiness of the local environment for cooperation in creating a sustainable tourism offer.

3 Methodology

The research is based on a combination of quantitative and qualitative methods, enabling a comprehensive insight into the development potential of sustainable tourism in the historic town centre of Krško. Such an approach enables data triangulation and enhances the reliability of the results.

The quantitative part of the research was conducted via an online survey from 27 July to 3 September 2025 using the 1KA (EnKlikAnketa) platform. A total of 168 respondents participated in the study. The sample was combined (convenience and purposive sampling), including residents of the Posavje Region and visitors to the study area. The questionnaire consisted of 18 questions, predominantly closed-ended, with a few open-ended questions.

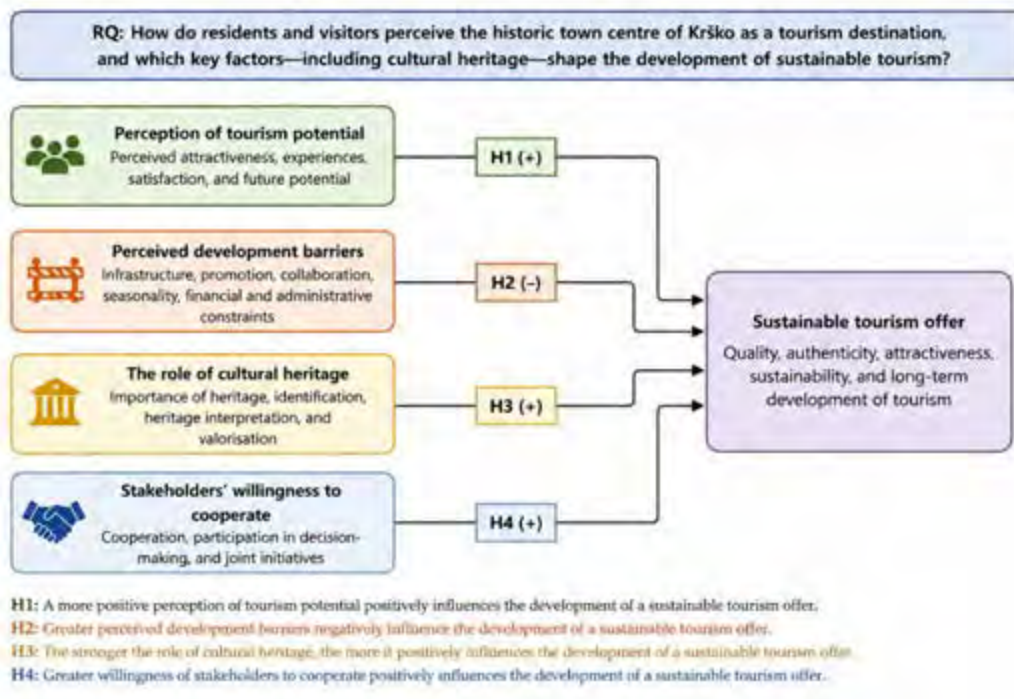
The qualitative part of the research included five semi-structured interviews, conducted between 4 and 15 August 2025, with representatives of key stakeholders (tourism and cultural institutions,

municipal authorities, and the local community). In addition, five systematic field observations were conducted between 6 and 24 August 2025, spanning different temporal and spatial contexts. Supplementary stakeholder responses obtained through e-mail correspondence and personal communication were also included.

The research model is based on the assumption that the development of sustainable tourism in the historic town centre of Krško results from the interaction of four key factors: perception of tourism potential, perceived development barriers, the role of cultural heritage, and stakeholders' willingness to cooperate. These factors influence the creation of a sustainable tourism offer.

Figure 1 presents the conceptual research model of the study.

Figure 1
Research model



The primary measurement instrument used in this research was a structured questionnaire. The structure of the measurement instruments is presented in Table 1.

Table 1

Research measurement instruments

Research dimension	Quantitative instrument	Qualitative instrument
Respondent profile	Demographic questions	—
Tourism behavior	Tourism habits and visitation patterns	Field observation
Tourism potential	Likert-scale assessment	Semi-structured interviews
Development barriers	Rating scale assessment	Stakeholder interviews
Cooperation and participation	Cooperation willingness scale	Stakeholder questionnaire
Development proposals	Open-ended questions	Observation and stakeholder feedback

Note*: Overview of quantitative and qualitative measurement instruments

The questions were predominantly closed-ended (Likert scales and multiple-choice), enabling quantitative analysis, and were supplemented with open-ended questions to obtain additional insights.

Data analysis was conducted using a combination of quantitative and qualitative methods. An overview of the data analysis methods is presented in Table 2.

Table 2

Data analysis methods

Methodological phase	Quantitative methods	Qualitative methods
Data reduction	Descriptive statistics	Coding of responses
Data organization	Frequency distributions	Thematic analysis
Comparative analysis	Relative proportions	Descriptive and comparative observation analysis
Group analysis	Basic comparisons between groups	Spatial and temporal comparison
Thematic interpretation	—	Tourism potential; development barriers; stakeholder cooperation; heritage interpretation; promotion
Synthetic interpretation	Statistical interpretation	SWOT analysis

Note*: Overview of quantitative and qualitative measurement instruments

Data obtained through field observation were analysed using descriptive and comparative methods, with a focus on comparing spatial and temporal differences in the use of space. To provide a comprehensive interpretation of the results, a SWOT analysis was applied, integrating findings from all research methods and enabling a systematic evaluation of development opportunities.

The reliability of the research was ensured through methodological triangulation, as data were collected using multiple methods (surveys, interviews, observation, and stakeholder feedback). This approach enabled the cross-validation of the results. The validity of the research was strengthened by including diverse participant groups (residents, visitors, and stakeholders), which provided a multi-perspective perspective on the issue under investigation.

The use of a structured questionnaire and a standardised observation form contributed to greater data comparability. Nevertheless, the research includes certain limitations: convenience sampling of survey respondents, a limited number of interviews, and time constraints of the observation period. These limitations may affect the generalizability of the findings; however, the combination of methods provides a sufficiently reliable interpretation of the research problem.

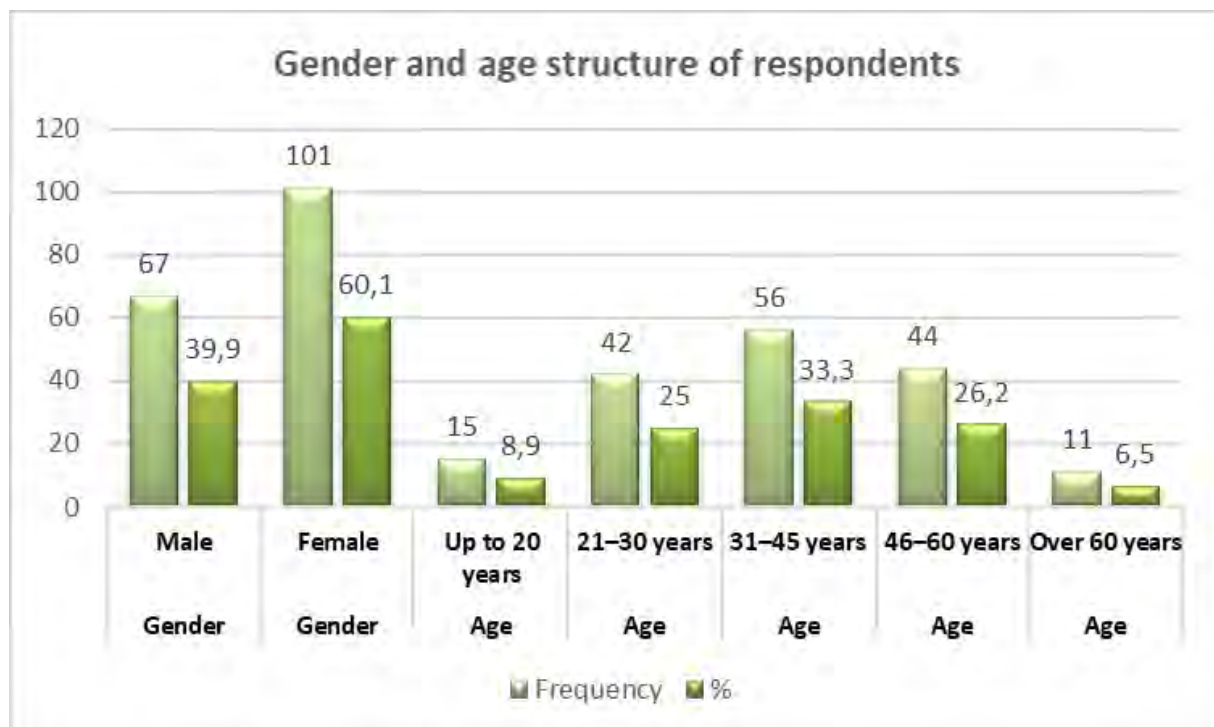
4 Results

4.1 Sample structure

The results are presented in relation to the research questions and hypotheses, focusing on the perception of tourism potential, development barriers, and stakeholder cooperation in the historic town centre of Krško.

Figure 2

Gender and age structure of respondents 2020



As shown in Figure 2, the sample is predominantly female (60.1%; $n = 101$), while males represent 39.9% ($n = 67$). The largest share of respondents falls within the 31–45 age group (33.3%; $n = 56$), followed by those aged 46–60 (26.2%; $n = 44$) and 21–30 (25.0%; $n = 42$).

Figure 3

Educational structure of respondents

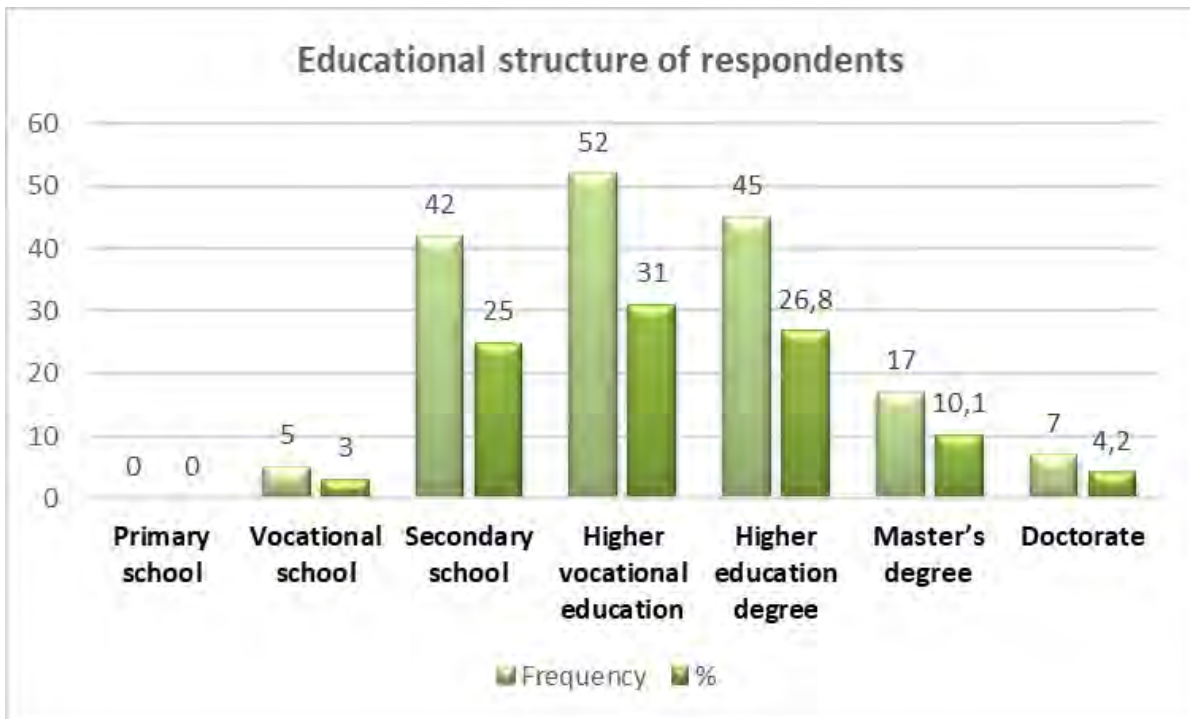
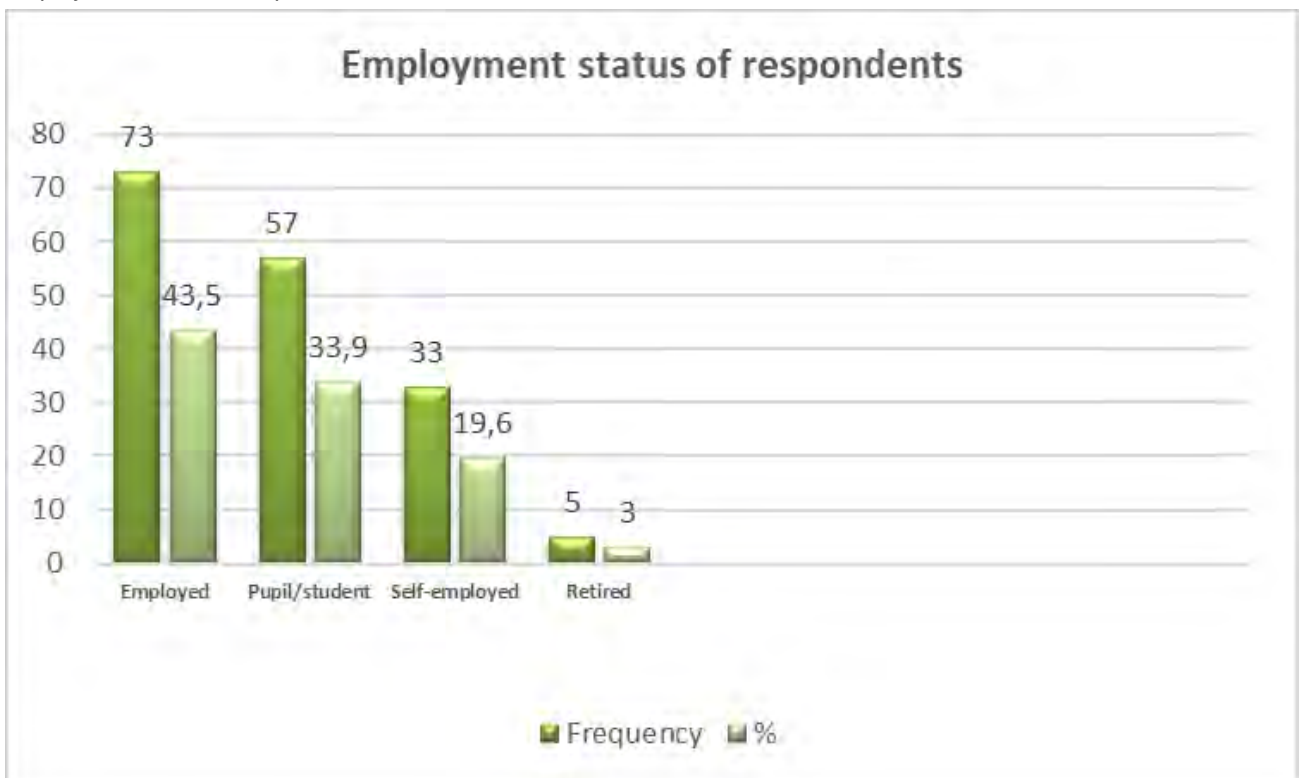


Figure 3 shows that the majority of respondents have higher vocational (31.0%; n = 52) and higher education (26.8%; n = 45), followed by those with secondary education (25.0%; n = 42).

Figure 4

Employment status of respondents



As illustrated in Figure 4, the dominant groups are employed respondents (43.5%; n = 73) and pupils/students (33.9%; n = 57).

Figure 5

Statistical region of residence of respondents

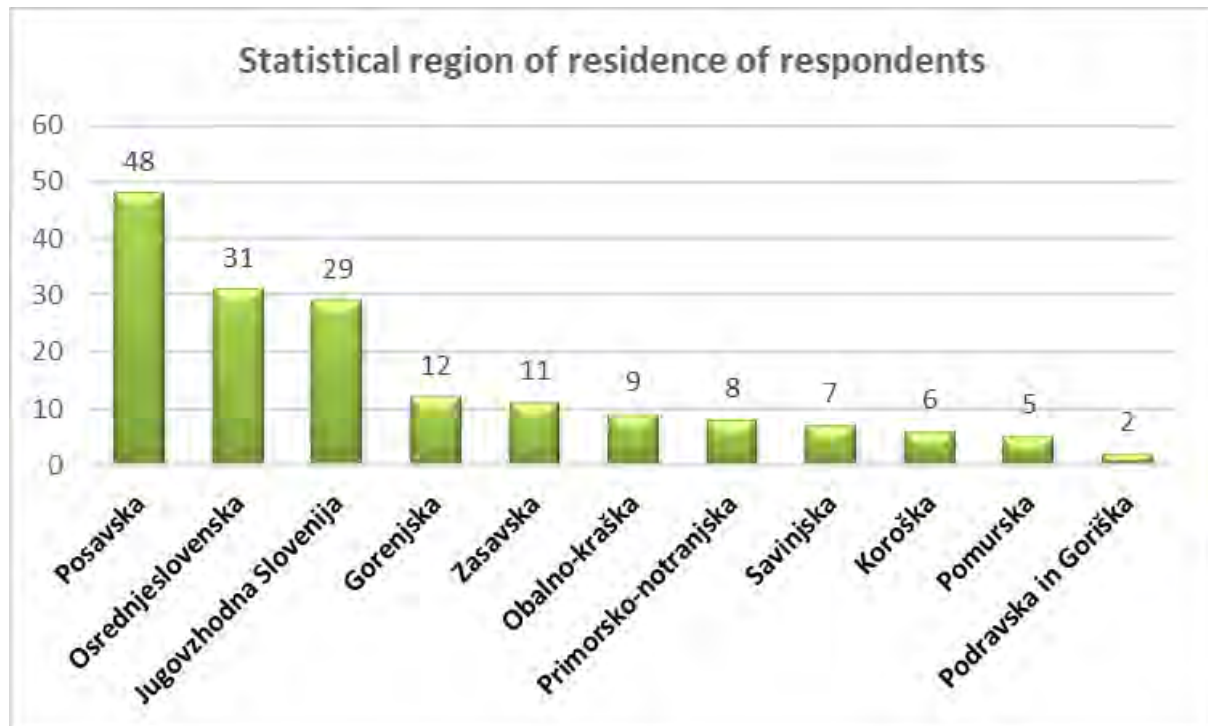


Figure 5 indicates that most respondents come from the Posavje statistical region (28.6%; n = 48), which is expected given the local focus of the study. A notable share of respondents also comes from the Central Slovenia and Southeast Slovenia regions, suggesting that interest in the area extends beyond the local context.

4.2 Factors influencing destination choice, interest, and knowledge of the tourism offer

As shown in Figure 6, the most important factors influencing the choice of a tourist destination are historical atmosphere (n = 121), street events (n = 115), natural attractions (n = 112), and local gastronomy and events (n = 108). Sustainable orientation (n = 106) and cultural heritage (n = 101) are also highly valued, while accessibility (n = 45) and other factors are considered less important.

Figure 6

Factors influencing tourist destination choice and the attractiveness of historic town centres

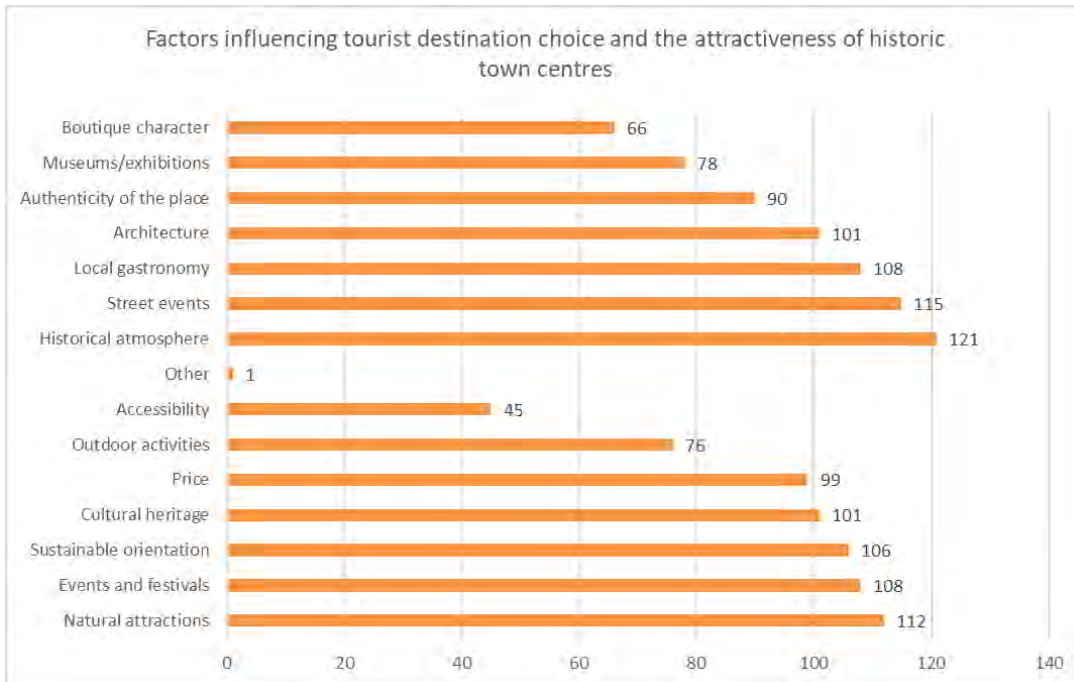
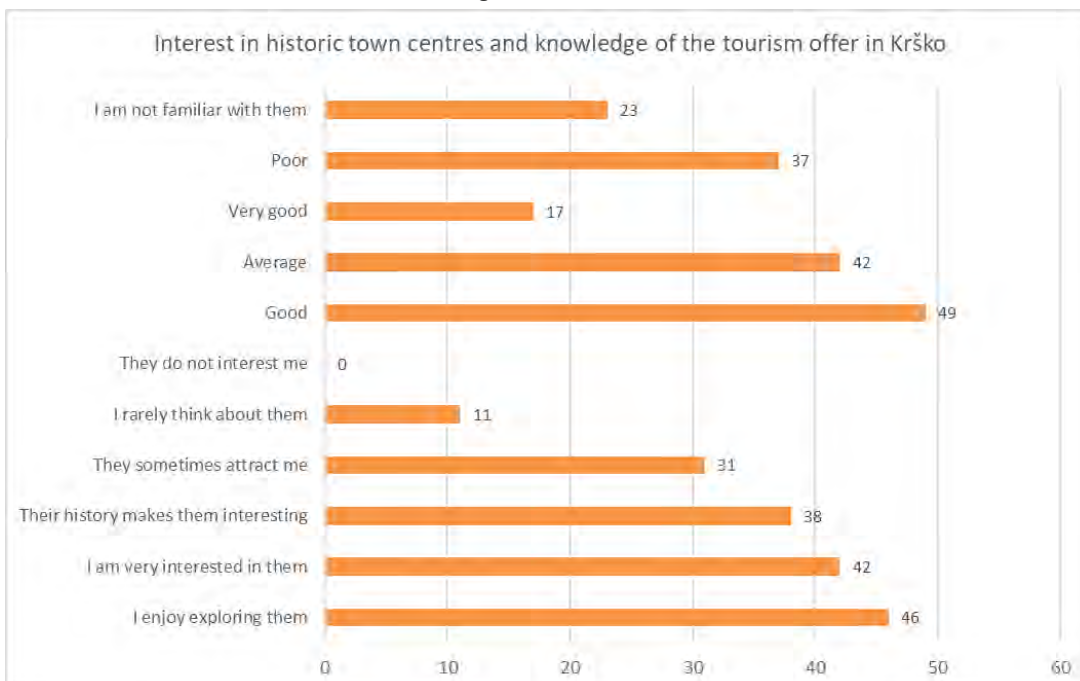


Figure 7 shows that respondents express a high level of interest in historic town centres, as 46 actively explore them, 42 express strong interest, and 38 believe that history makes them attractive. Nevertheless, knowledge of the tourism offer is somewhat limited, with 49 respondents rating it as good, 42 as average, 37 as poor, and 23 stating they are not familiar with it at all. These findings support Hypothesis 1 (H1), indicating that the historic town centre of Krško is perceived as a destination with significant potential for sustainable tourism development.

Figure 7

Interest in historic town centres and knowledge of the tourism offer in Krško



4.3 Tourist habits of respondents in Slovenia

As illustrated in Figure 8, respondents most frequently undertake one-day trips several times a year (n = 45) or during holidays (n = 37), while 34 respondents travel more than once a month. A smaller share of respondents travel rarely or never (n = 23).

Figure 8
Frequency of one-day trips in Slovenia

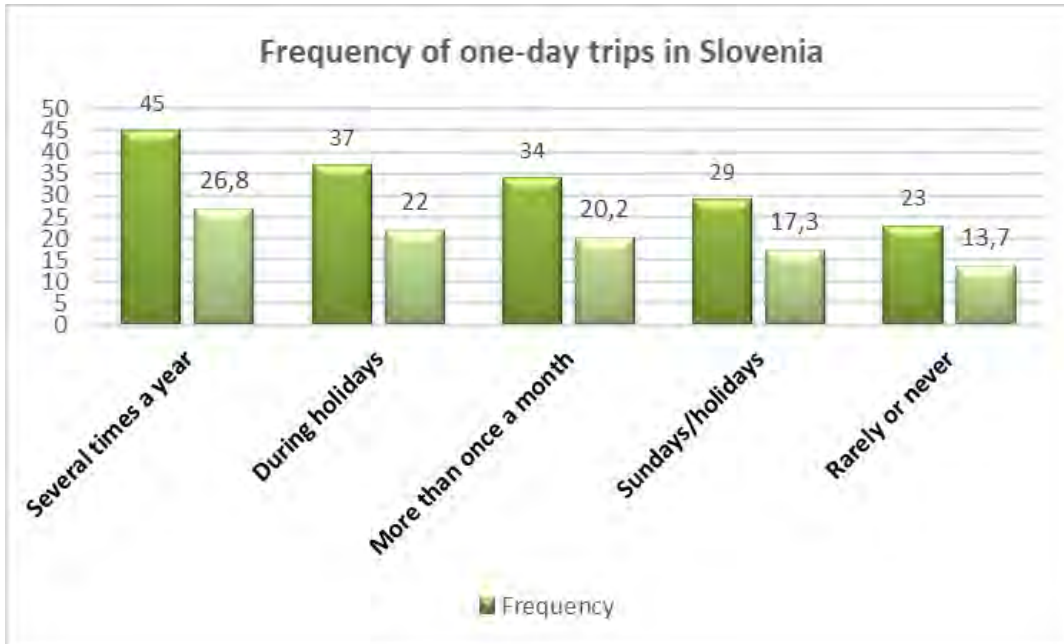
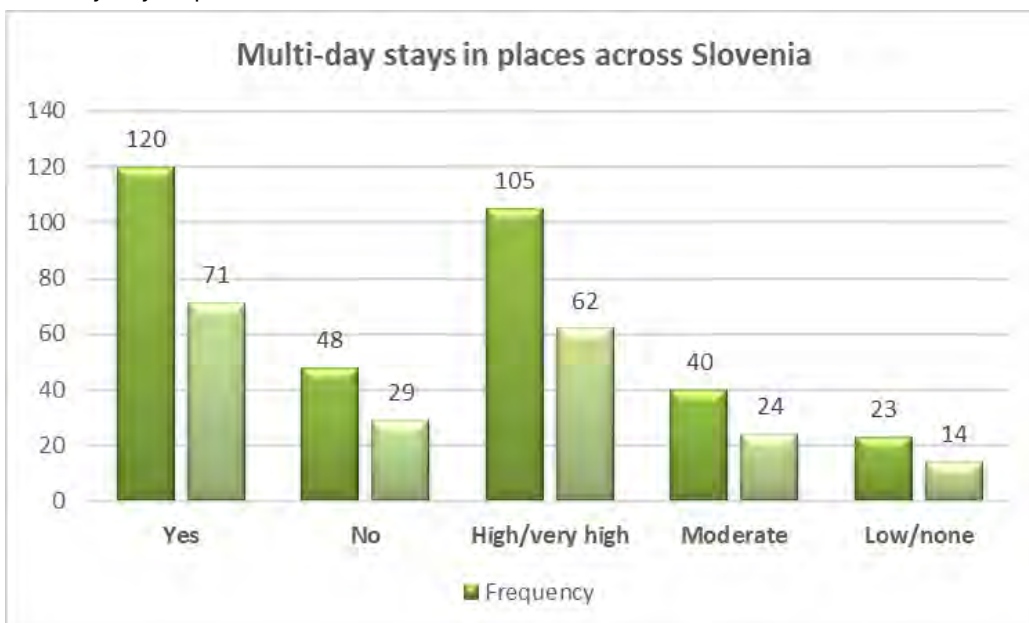


Figure 9 indicates that multi-day stays are relatively common, with 120 respondents engaging in such trips, compared to 48 who do not. These results suggest that both one-day trips and multi-day stays represent common forms of tourism behaviour among respondents.

Figure 9
Multi-day stays in places across Slovenia

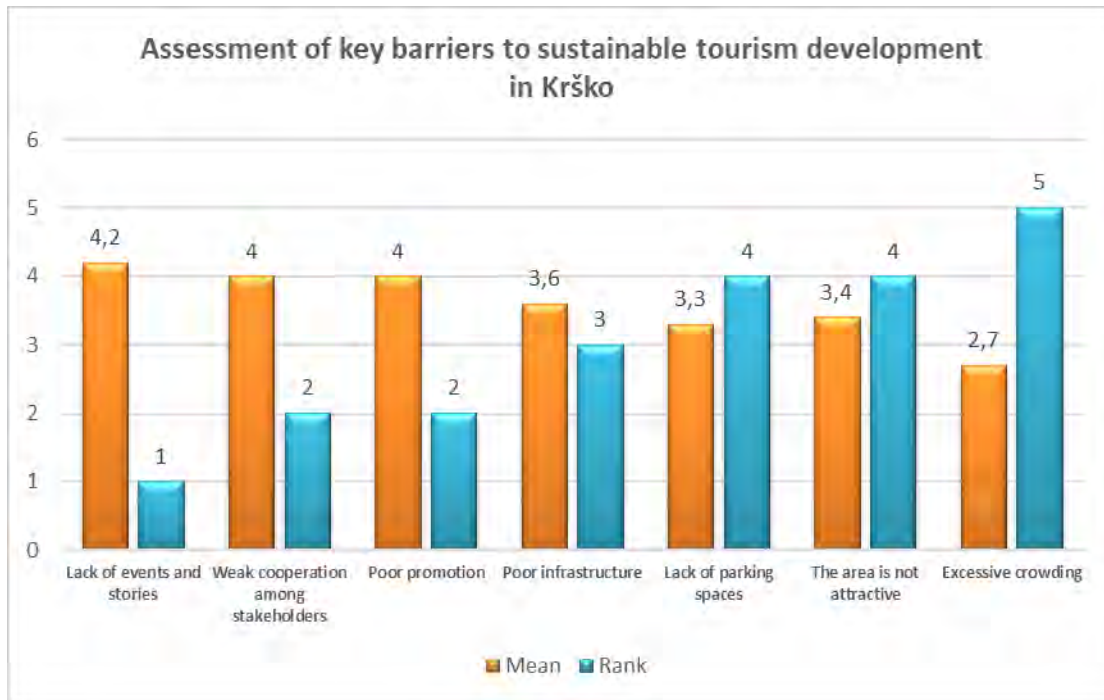


4.4 Barriers, experiences, and development directions of sustainable tourism

As shown in Figure 10, the most significant barriers to tourism development are the lack of events and content (mean = 4.2), weak stakeholder cooperation (mean = 4.0), and poor promotion (mean = 4.0). These challenges may be attributed to limited strategic planning, insufficient development of experience-based tourism products, and weak coordination in destination management, particularly in the integration of local stakeholders in promotional activities.

Figure 10

Assessment of key barriers to sustainable tourism development in Krško



These findings partially support Hypothesis 2 (H2), suggesting that infrastructure is not the only limiting factor, while organisational and content-related challenges play a more significant role.

Figure 11 shows that visitors rate the highest elements as rich history (mean = 4.5), well-maintained environment (mean = 4.4), and friendliness of local people (mean = 4.3), while infrastructure receives a lower rating (mean = 3.2).

Figure 11

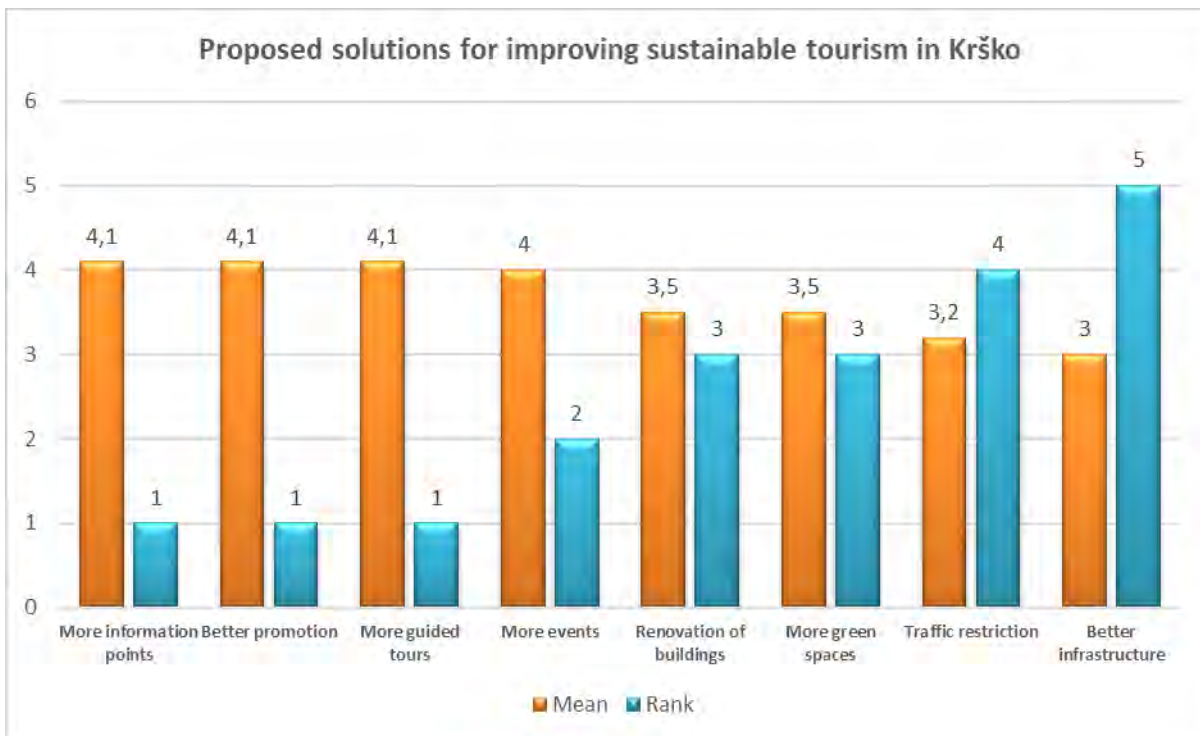
Visitors' experiences in the historic town centre of Krško



In addition, qualitative insights highlight the importance of stakeholder cooperation in addressing the identified development challenges. These findings support Hypothesis 3 (H3), indicating a clear willingness among stakeholders to cooperate in the development of sustainable tourism.

Figure 12

Proposed solutions for improving sustainable tourism in Krško



As illustrated in Figure 12, the most prominent proposed solutions include improved promotion, additional information points, and guided tours (all mean = 4.1), while infrastructure-related measures are rated slightly lower.

Visitor experience highlights rich history (mean = 4.5), well-maintained surroundings (mean = 4.4), and the friendliness of local people (mean = 4.3) as the most highly valued elements, whereas infrastructure receives a comparatively lower rating (mean = 3.2). Overall, the findings point to a strong cultural foundation of the destination, alongside the need to enhance organisational and infrastructural aspects.

Overall, the results indicate a clear gap between the recognised tourism potential of the historic town centre of Krško and its current level of development. While cultural heritage and visitor interest represent strong assets, limited promotion, insufficient content development, and weak coordination among stakeholders remain key challenges.

5 Discussion

The study confirms key findings in sustainable tourism, especially in smaller urban historical centres where cultural heritage offers strong development potential (Tanja Mihalič, 2006; Jernej Mlekuž, 2012). Visitors to Krško's historic centre show strong interest in historical content, architecture, and authentic spaces, reaffirming that cultural heritage motivates tourist visits. Storytelling, spatial symbolism, and personal experiences are especially important and align with interpretative heritage concepts (Miloš Veljković & Lea Marija Colarič-Jakše, 2014b; Charles Goeldner & J.R. Brent Ritchie, 2011).

The identified development constraints, such as the lack of coordination among stakeholders, a limited range of events, weak promotional support, and insufficient integration of heritage content, reflect challenges characteristic of smaller urban environments undergoing tourism revitalisation (Lea Marija Colarič-Jakše, 2017; Maja Koščak & Tom O'Rourke, 2018). Contemporary sustainable tourism approaches emphasise that effective destination management, high-quality interpretation, and cooperation among different actors are key conditions for long-term development. The results, therefore, clearly indicate a gap between the recognised spatial potential and its actual tourism development (Alastair Morrison, 2024).

An important finding of the study is also the willingness of local residents to participate in shaping the tourism offer. This confirms the importance of participatory management models based on the active involvement of the local community, cultural creators, and civil society in destination development (Bert Smit & Frans Melissen, 2018; Lea Marija Colarič-Jakše, 2018). The interviews also confirm that without effective cooperation among municipal, cultural, tourism, and non-governmental organisations, long-term development effects cannot be achieved (Maja Koščak & Tom O'Rourke, 2018).

Visitors value historical background, a high-quality environment, and social connection as core aspects of the space. This supports the idea that sustainable tourism depends on experience quality, place identity, and social interaction, not just infrastructure (Nataša Poljak Istenič, 2013). The findings match current European and national tourism strategies.

The developed interpretative model of three thematic routes represents a practical application of modern heritage interpretation approaches. The integration of natural, cultural, and symbolic content aligns with experiential tourism, which emphasises storytelling, multisensory perception, and local identity (Maja Koščak & Tom O'Rourke, 2018; Bert Smit & Frans Melissen, 2018). Such an approach enables visitors to experience the space more deeply and holistically while simultaneously strengthening the sustainable orientation of tourism development.

The comprehensive analysis, therefore, confirms the key theoretical assumptions of sustainable tourism: the importance of involving the local community, the role of interpretative storytelling, the central function of cultural heritage in shaping place identity, and the need for strategically coordinated destination management (Tanja Mihalič, 2006; Lea Marija Colarič-Jakše, 2017; Bert Smit & Frans Melissen, 2018). At the same time, the results highlight a significant gap between the existing potential and the current situation, providing a basis for future development measures and further research into sustainable tourism in the historic town centre of Krško.

Based on the results, the hypotheses can be interpreted as follows:

Hypothesis 1 (H1), stating that respondents perceive the historic town centre of Krško as a destination with significant potential for sustainable tourism development, is confirmed. The majority of respondents expressed a positive perception of its tourism potential, further supported by the high rating of the importance of cultural heritage and experiential elements.

Hypothesis 2 (H2), which states that insufficient infrastructure is a key barrier to development, is partially confirmed. Infrastructure is perceived as an obstacle; however, it is not considered the most important factor. Organisational and content-related challenges appear to have a greater impact on development.

Hypothesis 3 (H3), which posits a willingness to cooperate among local stakeholders, is confirmed. The results indicate a clearly expressed willingness to co-create the tourism offer.

The results also highlight several broader implications.

The research confirms that sustainable tourism extends beyond purely infrastructural and promotional aspects and is fundamentally underpinned by local community cooperation, the interpretation of space, and the development of tourism content. The combination of quantitative and qualitative methods proved appropriate, enabling a comprehensive understanding of the studied issue.

An important finding of the research is that the destination possesses significant potential; however, it requires better coordination among stakeholders and a more strategic approach to development. The future development of sustainable tourism in the historic town centre of Krško will primarily depend on the ability to connect local actors and effectively interpret cultural heritage.

6 Conclusion

The research confirms that the historic town centre of Krško has significant, yet underutilised, potential for sustainable tourism development. Its key strengths are cultural heritage, local identity, and spatial characteristics, while development is constrained by the lack of interpretative content, weak promotion, and insufficient stakeholder connectivity. The results indicate that development is possible through improved cooperation, strategic planning, and enhanced tourism offerings.

Contribution to the profession and science

This research contributes to a better understanding of sustainable tourism in smaller urban centres and highlights the importance of connecting heritage, local identity, and stakeholder participation. The presented interpretative model of three thematic routes offers a transferable solution for developing sustainable tourism products.

Impact on practice

The results have practical value for tourism planning, as they emphasise the need for stronger stakeholder cooperation, the development of interpretative infrastructure, and the creation of a comprehensive tourism narrative. The research supports sustainable development based on high-quality visitor experiences and the active involvement of the local community.

Research limitations

The main limitations of the study include a small sample size, the selectivity of the interview participants, time constraints during fieldwork, and the spatial focus of the research.

Suggestions for future research

Future studies should include broader samples, analyses of the economic effects of tourism, and long-term monitoring of the development of tourism products.

Sponsorship and funding

This research was not funded by external sources.

References

1. Colarič-Jakše, L.-M. (2017). *Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru*. Fakulteta za organizacijske študije.
2. Colarič-Jakše, L.-M. (2018). *Odprte ustvarjalnice za inovativni turizem*. Fakulteta za organizacijske študije.
3. Čanji, V., Volfand, J., in sodelavci. (2012). *Krško*. Fit media.
4. Drobne, S., Zupančič, T., & Pelc, S. (2023). Heritage tourism, retail revival and city center revitalization: A case study of Koper, Slovenia. *MDPI Heritage*, 6(12), 7343–7365. <https://doi.org/10.3390/heritage6120385>
5. Epler Wood, M. (2017). *Sustainable tourism on a finite planet: Environmental, business and policy solutions*. Routledge.
6. Goeldner, C. R., in Ritchie, J. R. B. (2011). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). John Wiley & Sons.
7. Hrvatin, B. (2025). *Najbolj prepoznane turistične destinacije v občini Krško*. Neobjavljen vir.
8. IPoP – Inštitut za politike prostora. (2023). *Mestni turizem*. <https://ipop.si/mestni-turizem/>
9. IPoP – Inštitut za politike prostora. (2024). *Revitalizacija slovenskih mestnih središč*.
10. Ka, K. (2023). Kranj kot odličen primer trajnostnega turizma v Evropi.
11. Koščak, M., in O'Rourke, T. (2018). *Practical and conceptual strategies for the re-evaluation of local tourism destinations*. Pearson.
12. Kozjanski park. (2023, 1. februar). Projekt Oblikovanje javne turistične infrastrukture Kozjanskega parka kot podpora trajnostnemu turizmu, z akronimom »Jabka«. Pridobljeno 1. avgusta 2025 na <https://kozjanski-park.si/strokovni-del/projekti/projekt-oblikovanje-javne-turisticne-infrastrukture-kozjanskega-parka-kot-podpora-trajnostnemu-turizmu-z-akronimom-jabka/>
13. Lane, B., in Kastenholz, E. (2018). *Rural tourism: New concepts, new research, new practice*. Routledge.
14. Mestna občina Krško. (2017, 12. september). Okusi Posavja - Festival kulinarike, vina in umetnosti v Krškem. Pridobljeno 12. julija 2025 na <https://www.krsko.si/objava/98225>
15. Mestna občina Ljubljana. (2020). Strategija razvoja kulture v Mestni občini Ljubljana 2020–2023, z usmeritvami do leta 2027. Pridobljeno 21. junija 2025 na <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/Strategija-razvoja-kulture-v-Mestni-obcini-Ljubljana-2020-2023-z-usmeritvami-do leta-2027.pdf>
16. Mestna občina Ptuj. (2020). Lokalni program za kulturo Mestne občine Ptuj za obdobje 2020–2023. Pridobljeno 21. junija 2025 na <https://www.ptuj.si/DownloadFile?id=305294>
17. Mihalič, T. (2006). *Trajnostni turizem*. Ekonomska fakulteta.
18. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2017, 5. oktober). Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Ljubljana.
19. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT). (2022, 10. maj). Strategija slovenskega turizma 2022–2028. Ljubljana. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma.pdf>
20. Mlekuž, Ž. (2012). Uvod v trajnostni razvoj v turizmu. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
21. Morrison, A. M. (2024). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.

22. Občina Bled. (2018, 3. april). Trajnostni razvoj turizma na Bledu: pitniki ob Blejskem jezeru in Zelena shema Slovenije. <https://www.bled.si/sl/informacije/poslovne-strani/novice/2020090409460763/trajnostni-razvoj-turizma-na-bledu/>
23. Občina Brežice. (2021, 28. september). Brežiški turizem je v dobri kondiciji. <https://www.brezice.si/sl/objave/arhiv/2021092807121662/>
24. Poljak Istenič, S. (2013). Tradicija v sodobnosti. Ljubljana: ZRC SAZU. <https://omp.zrc-sazu.si/zalozba/catalog/download/1249/5277/1410-1?inline=1>
25. Radić, D. (2024, januar). Krizni načrt za turizem destinacije Krško. Center za podjetništvo in turizem Krško. https://www.visitkrsko.com/images/user_upload/files/KRIZNI_NA%C4%8CRT_ZA_TURIZEM_TURISTI%C4%8CNA_DESTINACIJA_KR%C5%A0KO_ZA_OBJAVO.pdf
26. Slovenska turistična organizacija. STO. (2023). Zelena shema slovenskega turizma. <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zeleni-turizem/zelena-shema>
27. Smit, B., in Melissen, F. (2018). Sustainable customer experience design: Co-creating experiences in events, tourism and hospitality. Routledge.
28. Valvasorjeva knjižnica Krško. (n. d.). Zgodba Valvasorjeve knjižnice. <https://www.knjiznica-krsko.si/informacije/o-knjiznici/zgodba-valvasorjeve-knjiznice.html>
29. Veljković, B., & Colarič-Jakše, L.-M. (2014a). Turizem: Teoretični aspekti evolucije krožnega gibanja. Fakulteta za turizem, Univerza v Mariboru.
30. Veljković, B., & Colarič-Jakše, L.-M. (2014b). Turizem: Uvod v osnove in teorijo turizma. Fakulteta za turizem, Univerza v Mariboru.
31. Visit Kostanjevica. (n. d.). Kostanjevica na Krki - najmanjše mesto za največja doživetja. <https://visitkostanjevica.si/kostanjevica-na-krki/>
32. Visit Krško. (2014, oktober). Sprehod po mestu Krško. https://www.visitkrsko.com/images/user_upload/files/Sprehod_po_Krskem_2014_SLO.pdf
33. Visit Krško. (n. d.b). Mestni park. <https://www.visitkrsko.com/mesto-in-kultura/mestni-park>
34. Visit Krško. (n. d.c). Obiščite najbolj zanimive točke. Staro mestno jedro. <https://www.visitkrsko.com/to-morate-videti>

Assoc. Prof. Dr. Lea-Marija Colarič-Jakše is the Dean of the Landscape Governance College Grm Novo mesto and is active in the fields of tourism and rural development. She earned her PhD with a dissertation focusing on the impact of social capital factors on innovation in tourism and has established herself academically as a higher education lecturer and researcher. She began her professional career at the Entrepreneurship and Tourism Centre Krško (2000–2012), where she worked as an advisor, professional associate, and head of the Tourist Information Centre. She later continued her academic career as a lecturer and Vice-Dean at the Faculty of Tourism, University of Maribor (2012–2016). At the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, she served as the Head of the Institute and the Academy for Innovative Tourism (2017–2018). She also led the Research and Development Institute at Grm Novo mesto – Centre of Biotechnics and Tourism. Her research focuses on sustainable, innovative, and collaborative tourism and rural development. She is the author and co-author of numerous scientific and professional articles, publications, and development documents. She actively contributes to strengthening cooperation between academia, industry, and society. For her work and achievements, she has received several awards and recognitions.

Blaž Hrvatin obtained his degree in Nature Conservation Engineering at the Higher Vocational College Grm Novo mesto – Centre of Biotechnology and Tourism (2023), with a thesis titled “Krakovski Forest between Nature Conservation and Boutique Tourism.” He later graduated from the Faculty of Rural Development Grm Novo mesto

(2026) with a thesis entitled "The Historic Town Centre of Krško as an Opportunity for Sustainable Tourism Development," earning the title of Bachelor of Rural Development Management. He is currently employed at Terme Čatež (since 2019), where he works as the Head of Grand Spa Terme (since 2022), responsible for the management of reception services, pool facilities, and wellness operations. He also holds a water rescue license (2020), based on which he has gained experience both within his primary employment and through independent work in Portorož. In addition, he obtained a casino cashier license (Casino Lido, 2024), further expanding his professional experience. He plans to pursue postgraduate studies in the future.

Povzetek

Razvoj trajnostnega turizma v manjših urbanih središčih: študija primera starega mestnega jedra Krškega

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskava obravnava staro mestno jedro Krškega kot potencialno destinacijo za razvoj trajnostnega turizma. Osrednje raziskovalno vprašanje je, kako prebivalci in obiskovalci zaznavajo to območje, kakšna je vloga kulturne dediščine pri oblikovanju turistične ponudbe ter kateri dejavniki vplivajo na razvoj trajnostnega turizma.

Namen: Namen raziskave je analizirati obstoječe stanje starega mestnega jedra Krškega ter opredeliti ključne priložnosti in ovire za razvoj trajnostnega turizma, s poudarkom na interpretaciji kulturne dediščine, vključevanju lokalne skupnosti in oblikovanju avtentičnih turističnih doživetij.

Metoda: Raziskava temelji na kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih metod (triangulacija). Uporabljen je bil spletni anketni vprašalnik (N = 168), polstrukturirani intervjuji s ključnimi deležniki, terensko opazovanje ter analiza interpretativnih poti.

Rezultati: Rezultati kažejo, da anketiranci prepoznavajo staro mestno jedro Krškega kot območje z izrazitim turističnim potencialom, zlasti zaradi kulturne dediščine in zgodovinskega vzdušja. Kot ključne ovire so izpostavljeni nepovezanost deležnikov, pomanjkanje dogodkov in šibka promocija. Med predlaganimi rešitvami izstopajo razvoj vsebin, izboljšanje promocije in večja vključenost lokalne skupnosti.

Organizacija: Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju upravljanja trajnostnega turizma ter ponuja strokovne podlage za načrtovanje in usklajevanje aktivnosti med lokalnimi organizacijami, javnimi institucijami in drugimi deležniki.

Družba: Ugotovitve raziskave poudarjajo pomen trajnostnega razvoja turizma za krepitev lokalne identitete, socialne kohezije in vključevanja prebivalcev v razvoj turistične ponudbe, ob upoštevanju okoljskih in družbenih vidikov.

Originalnost: Prispevek vključuje razvoj avtorskega turističnega produkta, ki temelji na interpretaciji kulturne dediščine in povezovanju naravnih, kulturnih in simbolnih elementov prostora ter predstavlja inovativni pristop k razvoju trajnostnega turizma.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na obravnavano območje in vzorec anketirancev, zato so potrebne nadaljnje primerjalne raziskave in evalvacije predlaganih ukrepov ter razvoj novih pristopov interpretacije dediščine.

Ključne besede: staro mestno jedro, Krško, trajnostni turizem, kulturna dediščina, lokalna skupnost, interpretacija dediščine, turistični razvoj.



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

Validacija vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih

Marija Paladin 

Slovenske železnice d.o.o Ljubljana, Slovenija

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih zanesljiv, veljaven in primeren za uporabo v slovenskem delovnem okolju ter ali ga je smiselno obravnavati kot celovito lestvico ali po vsebinskih sklopih?

Namen: Validirati vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih, ki bo zanesljiv, praktično uporaben in prilagojen slovenskemu delovnemu okolju, ter ugotoviti, ali ga je smiselno uporabljati kot celovito lestvico ali po vsebinskih sklopih.

Metoda: Raziskava je temeljila na večfaznem razvoju in validaciji vprašalnika, ki je vključevala: Kvantitativne analize: konfirmatorna faktorska analiza (CFA), eksploratorna faktorska analiza (EFA), Cronbachov alfa, KMO statistika, Bartlettov test. Kvalitativno analizo: vsebinska analiza komentarjev sodelujočih. Vzorec: 4.138 sodelujočih v validacijskem testiranju.

Rezultati: Cronbachov alfa za celotno lestvico: 0,931 (visoka notranja konsistentnost). CFA delno potrdila osnovno strukturo treh sklopov, EFA nakazala štiri faktorje: Delovni odnosi in sodelovanje ($\alpha = 0,829$), Dodana vrednost delovnega okolja ($\alpha = 0,864$), Kaj lahko ponudim podjetju ($\alpha = 0,606$), Možnost za uspešnost in razvoj ($\alpha = 0,897$).

Kvalitativna analiza: 57,6 % negativnih komentarjev, od tega jih je večina vsebovala tudi predlog rešitve. Najvišji delež proaktivnosti v iskanju rešitev je opazen pri aktivno zavzetih zaposlenih.

Organizacija: Instrument omogoča spremljanje zavzetosti in motivacije kot podlage za strateško načrtovanje razvoja kadrov, oblikovanje procesov in aktivnosti kadrovske funkcije, krepitev produktivnosti in trajnostne konkurenčne prednosti.

Družba: Redno merjenje zavzetosti in motivacije na podlagi ustreznega orodja/vprašalnika prispeva k izboljšanju kakovosti delovnega okolja, večji transparentnosti odnosov med zaposlenimi in vodstvom ter krepitevi trajnostne konkurenčne prednosti organizacij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

Originalnost: Vprašalnik je bil razvit in testiran v slovenskem delovnem okolju, kar povečuje njegovo praktično uporabnost in kulturno ustreznost. Cilj je njegova integracija v redno prakso organizacij ob nadaljnjem razvoju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Priporočljiva dodatna preverba faktorske strukture na različnih vzorcih. Nižja konsistentnost pri enem faktorju ($\alpha = 0,606$). Nadaljnje raziskave naj vključujejo napovedno veljavnost, vpliv organizacijske kulture ter povezavo med zavzetostjo in proaktivnostjo zaposlenih.

Ključne besede: delovna zavzetost, motivacija zaposlenih, faktorska analiza, kadrovska praksa, validacija vprašalnika, slovensko delovno okolje.

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 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

Delovna zavzetost predstavlja kompleksen, večdimenzionalni konstrukt, ki se nanaša na stanje, v katerem zaposleni izražajo visoko stopnjo energije, predanosti in vpetosti v delovno vlogo. Gre za motivacijski dejavnik, ki presega zgolj zadovoljstvo z delom in je tesno povezan z uspešnostjo ter učinkovitostjo dela. Zaposleni, ki so zavzeti, ne le izpolnjujejo naloge, temveč aktivno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev in promovirajo interese organizacije (Bakertzis in Myloni, 2020, str. 2–3). V tem smislu delovna zavzetost odraža stopnjo fizične, kognitivne in čustvene vpetosti posameznika v delovno vlogo (Kahn v Weer in Greenhaus, 2020, str. 4).

Model Schaufelija in sodelavcev (W. B. Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13), ki sodi med najpogosteje citirane modele, opredeljuje tri ključne dimenzije delovne zavzetosti:

- Vitalnost (vigor) – visoka raven energije, odpornost in pripravljenost na napor pri delu.
- Predanost (dedication) – občutek smiselnosti, entuziazma in ponosa ob opravljanju dela.
- Vpetost (absorption) – popolna osredotočenost na delo, ki vodi v občutek »potopljenosti« v nalogo.

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).

Pomembno je ločiti delovno zavzetost od motivacije in zadovoljstva pri delu:

- Motivacija je dinamičen proces, ki usmerja vedenje posameznika k doseganju ciljev. Temelji na različnih teorijah, kot sta Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000, str. 227), ki poudarja notranje in zunanje vire motivacije in Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312), ki pojasnjuje, kako notranji in zunanji viri vplivajo na angažiranost.
- Zadovoljstvo pri delu, je prijetno pozitivno čustveno stanje kot rezultat dobrega počutja na delu in pozitivnega doživetja 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). Zadovoljstvo sicer prispeva k zadržanju kadra, vendar ne zagotavlja visoke produktivnosti.
- Delovna zavzetost presega zadovoljstvo in je neposredno povezana z uspešnostjo, inovativnostjo ter konkurenčno prednostjo podjetja (Kim idr., 2013). Zaposleni so lahko zadovoljni, ne da bi bili visoko zavzeti, medtem ko zavzetost predvideva aktivno angažiranost in proaktivnost. Delovna zavzetost vpliva ne le na to, ali bo delavec ostal v podjetju (ker je tu zadovoljen) temveč tudi, koliko se bo delavec pripravil angažirati pri delu in koliko bo pri delu produktiven. Na drugi strani je lahko zaposleni zadovoljen z

delom, ne da bi v delo veliko vlagal. Če je na eni strani motivacija bolj dinamičen proces, je zavzetost bolj stabilno stanje. Gre pri delovni zavzetosti za multidimenzionalnost, ki omogoča bolj celovito razumevanje angažiranosti zaposlenih.

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.

Pregled literature kaže, da ima sam konstrukt delovne zavzetosti različne definicije, modele in pristope k merjenju. Zavzetost (engagement) je stopnja, do katere se zaposleni »racionalno ali čustveno« zavežejo nečemu ali nekemu v organizaciji, kako trdo delajo kot posledica te zavezanosti in kako dolgo nameravajo ostati v organizaciji (Brand & Visagie, 2013). V kontekstu današnjega poslovnega okolja, ki ga zaznamujejo intenzivna tekmovalnost, digitalizacija, hibridni modeli dela in povečana negotovost, postaja delovna zavzetost še pomembnejša.

Intenzivna tekmovalnost in povečana negotovost 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., 2020b), 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). Sodobni trendi, kot so hibridno delo, digitalizacija in psihološka varnost, dodatno vplivajo na razumevanje zavzetosti. Potrebno je opolnomočenje zaposlenih, da povečajo nadzor in avtonomijo svojega dela, to pa lahko izboljša psihološko opolnomočenje zaposlenih, zavzetost pri delu in zmanjšano namero po menjavi zaposlitve (McCarthy idr., 2020b, str. 9).

Različni avtorji so razvili več orodij za merjenje delovne zavzetosti:

- 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).
- Shrotryia & Dhanda (2019) lestvica treh sklopov po deset dejavnikov delovne zavzetosti, ki je bila objavljena v letu 2019 in je nastala pod okriljem izkušenih kadrovskih managerjev in strokovnjakov na področju. 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).

- 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 štiri 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.

Avtorji uporabljajo različne definicije delovne zavzetosti, kar vpliva na interpretacijo rezultatov. UWES meri individualno angažiranost, medtem ko Gallup Q12 ocenjuje pogoje dela. To otežuje primerljivost med raziskavami.

Namen razvoja in validacije vprašalnika, ki je predstavljen v tem tekstu, je preseči omejitve obstoječih orodij in oblikovati instrument, ki:

- povezuje motivacijske dejavnike (po zgledu lestvice 15 delovnih motivov),
- meri zavzetost posameznika in hkrati diagnosticira organizacijske pogoje za optimalno angažiranost,
- omogoča uporabo v praksi (letni razgovori, karierni razvoj, organizacijske izboljšave).

S tem želimo zagotoviti celovit vpogled v stanje delovne zavzetosti in motivacije ter identificirati potencial za izboljšave na ravni posameznika in organizacije.

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 in validacije vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji, ki je predstavljen v pričujočem članku, je namreč oblikovanje merskega instrumenta, ki ga bodo organizacije skozi ugotavljanje stanja zavzetosti in motivacije na ravni posamezne enote, celotne organizacije ali celo posameznika, lahko uporabile v kadrovske praksi kot orodje v različnih procesi upravljanja s človeškimi potenciali 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 in iskanje potenciala za

izboljšanje. Oba vidika namreč sooblikujeta pogoje in stanje delovne zavzetosti ter posledično rezultate dela.

Ker konstrukt delovne zavzetosti ni enotno definiran, je validacija vprašalnika nujna za zagotovitev zanesljivosti (npr. Cronbach α , test-retest), konstruktne veljavnosti (eksploratorna in konfirmatorna faktorska analiza), primerljivosti z obstoječimi modeli, kulturne ustreznosti v slovenskem kontekstu.

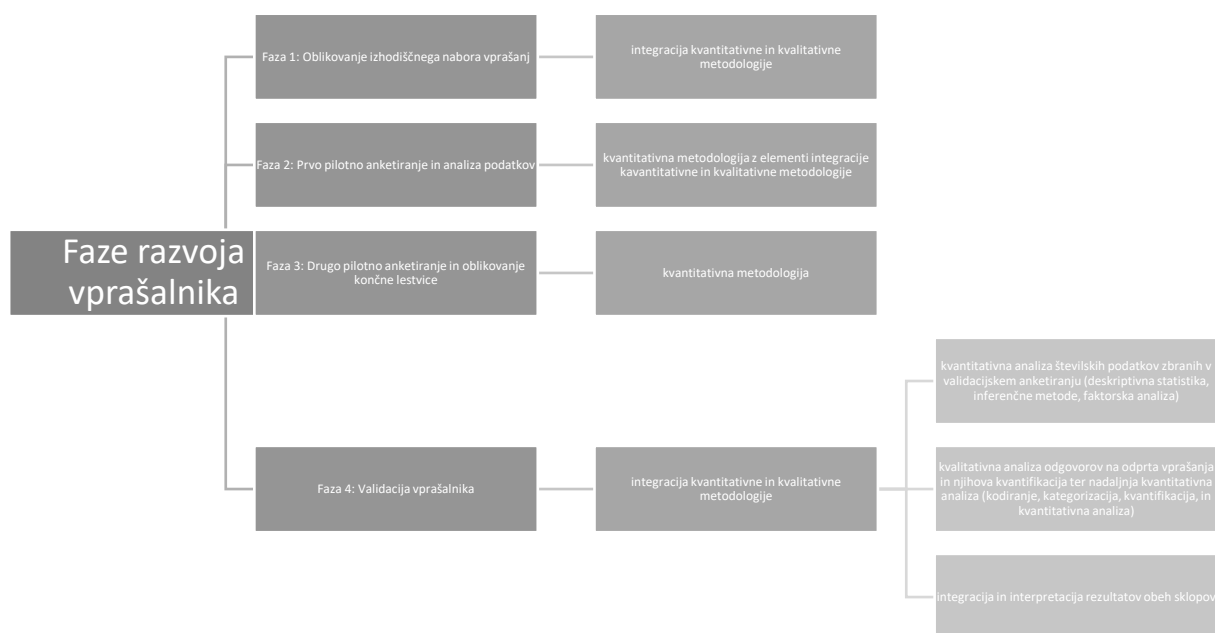
Validacija bo omogočila, da instrument postane znanstveno utemeljeno orodje za merjenje in upravljanje delovne zavzetosti ter motivacije zaposlenih ter na temu temelječega načrtovanja aktivnosti v kadrovske praksi. Instrument namreč ni namenjen zgolj merjenju, temveč tudi diagnostiki organizacijskih pogojev in načrtovanju intervencij.

3 Metoda

V članku kvantitativno in kvalitativno validiramo vprašalnik o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Pred tem je razvoj vprašalnika 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 (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 z dodanimi fazami kvantitativne in kvalitativne validacije.

Slika 1

Model raziskave skozi faze razvoja vprašalnika



Pri oblikovanju vprašalnika so bila upoštevana izhodišča več uveljavljenih vprašalnikov, ki že obstajajo na področju spremljanja zavzetosti in delovne motivacije, na primer lestvica 15 delovnih motivov (Pogačnik, 2000) slovenskega avtorja ter novejša lestvica 30 dejavnikov

delovne zavzetosti (Shrotryia in Dhanda, 2019). Skozi faze razvoja vprašalnika je bilo izvedeno preverjanje sprejemljivosti dolžine vprašalnika, saj je namenjen redni uporabi v kadrovske praksi podjetij, preverjanje vsebinske razumljivosti in relevantnosti izjav pri preučevanih subjektih (zaposlenih), da se zagotovi čim višja stopnja veljavnosti vprašalnika (Kogovšek, 2005, str. 269), identifikacija vsebinskih sklopov, ki podrobneje razčlenijo prvotni nabor vprašanj o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih ter primerjava s členitvijo sklopov 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. Rezultati prvih dveh faz razvoja, lestvica, ki se nakazuje in predlogi izhodišč za interpretacijo so bili strnjeno predstavljeni v strokovnem članku (Paladin, 2020). Rezultati tretje faze razvoja so predstavljeni v znanstvenem članku (Paladin, 2021).

Anketiranje za potrebe validacije vprašalnika je potekalo s pomočjo spletnega vprašalnika, zasnovanega tako, da je omogočal enostaven dostop in izpolnjevanje na različnih napravah (računalnik, tablica, mobilni telefon). K sodelovanju so bili povabljeni obiskovalci različnih spletnih strani in forumov, kar je zagotovilo raznolikost vzorca glede demografskih značilnosti in interesov udeležencev. Povabila so bila objavljena v obliki povezav, ki so vodile neposredno do vprašalnika, s čimer se je povečala verjetnost sodelovanja prostovoljnih respondentov. Poleg tega smo k sodelovanju povabili več kot 50 podjetij različnih velikosti (od nekaj deset zaposlenih do več kot 1000 zaposlenih) iz različnih dejavnosti.

Anketiranje je potekalo v daljšem časovnem obdobju – v trajanju enega koledarskega leta. To je omogočilo zbiranje podatkov v različnih časovnih okvirih ter zmanjšalo vpliv sezonskih nihanj na rezultate. Dolgotrajno obdobje zbiranja podatkov je prispevalo k večji reprezentativnosti vzorca in stabilnosti ugotovitev. Kljub temu poudarjamo, da vzorec ni oblikovan slučajno, zato je potrebna previdnost pri posploševanju ugotovitev.

Na podlagi ugotovitev iz predhodnih faz testiranja vprašalnika je bila v validacijski raziskavi uporabljena različica vprašalnika, ki obsega vseh 19 vprašanj oziroma izjav pri katerih so anketiranci izražali strinjanje ali nestrinjanje (izjave vključene v vprašalnik so v tabeli 1). Vsak dejavnik je ocenjen na enaki lestvici Likartovega tipa od 1 ("nikakor ne drži") do 5 ("popolnoma drži"). Vsebina izjav je zajemala več področij (natančneje v tabeli 1 in 2).

Po zaključku zbiranja podatkov je bila izvedena dvojna analiza, ki je zajemala obdelavo kvantitativnih podatkov ter kvalitativni del – analizo odgovorov na odprta vprašanja, dopolnjeno s postopkom kvantifikacije.

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, saj se posameznik zaveda informacij o sebi, ki niso na voljo drugim (Allen in Van der Velden, 2005, str. 8–11).

Obdelani so bili odgovori na zaprta vprašanja, ki so omogočali statistično obdelavo podatkov.

Analiza kvantitativnih podatkov je vključevala:

- analiza odgovorov na zaprta vprašanja z metodami deskriptivne statistike (frekvenčne porazdelitve, aritmetične sredine, standardni odkloni idr.),
- inferenčne metode (hi kvadrat test in druge statistične tehnike za ugotavljanje statistične značilnosti razlik med skupinami),
- izračun cronbach alfa koeficienta za preverbo notranje konsistentnosti in
- faktorska analiza (eksploratorna faktorska analiza (EFA) za odkrivanje latentnih dimenzij med spremenljivkami ter konfirmatorna faktorska analiza (CFA) za preverjanje ustreznosti predhodno oblikovanega modela), ki je bila ključna za validacijo strukture vprašalnika in preverjanje njegove zanesljivosti.

Kvalitativna obdelava odgovorov na odprta vprašanja, ki so omogočali poglobljen vpogled v mnenja, stališča in predloge respondentov, je obsegala:

- Kodiranje: Odgovori so bili razčlenjeni na pomenske enote, ki so bile označene s kodami.
- Kategorizacija: Kode so bile združene v širše tematske kategorije, kar je omogočilo identifikacijo glavnih tem in vzorcev v podatkih.
- Kvantifikacija kvalitativnih podatkov: Po oblikovanju kategorij so bili podatki pretvorjeni v numerične vrednosti (npr. pogostost pojavljanja posamezne teme).
- Kvantitativna analiza kvantificiranih kvalitativnih podatkov: Ta pristop je zagotovil možnost primerjave med kvalitativnimi in kvantitativnimi rezultati ter povečal robustnost analize.

Uporaba kombiniranega pristopa (integracija kvantitativne in kvalitativne analize) je bila izbrana iz več ključnih razlogov:

- Celovitost vpogleda: Kvantitativni podatki omogočajo statistično preverjanje hipotez in ugotavljanje vzorcev, medtem ko kvalitativni podatki razkrivajo kontekst, motivacijo in subjektivna stališča respondentov.
- Povečanje veljavnosti rezultatov: Kombinacija obeh pristopov zmanjšuje tveganje enostranskosti, saj se številčni podatki dopolnijo z interpretativnimi vpogledi.
- Identifikacija skritih vzorcev: Kvalitativna analiza omogoča odkrivanje tem, ki jih zaprta vprašanja ne zajamejo, kar prispeva k izboljšanju vprašalnika in razumevanju kompleksnih pojavov.
- Možnost triangulacije: Primerjava rezultatov iz obeh analiz povečuje zanesljivost ugotovitev, saj se preverja skladnost med različnimi viri podatkov.
- Praktična uporabnost: Kvantifikacija kvalitativnih podatkov omogoča njihovo vključitev v statistične modele, kar daje raziskavi dodatno analitično moč.

4 Rezultati

4.1 Rezultati kvantitativne faze validacije vprašalnika

4.1.1 Opisne statistike

V tabeli 1 so navedene opisne statistike po obsežnem validacijskem anketiranju za indikatorje vključene v vprašalnik. Glede na relativno velik vzorec z več kot 4000 enotami, smo zabeležili relativno malo manjkajočih vrednosti pri posameznem indikatorju (največ 31 manjkajočih vrednosti pri posameznem indikatorju).

Pred nadaljnjo analizo smo preverili, ali se vrednosti rezultatov pri večini indikatorjev porazdeljujejo približno normalno. Upoštevajoč, da so vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti večine indikatorjev med 1 in -1 , ocenjujemo, da so porazdelitve približno normalne. Ob tem dodajamo, da 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), kar je pomembno v primeru indikatorjev, katerih vrednosti sploščenosti in asimetrije segajo izven intervala -1 do 1 . Upoštevajoč navedeno, se vrednosti rezultatov validacijskega anketiranja, razen v primeru enega indikatorja (to je ocena lastne samostojnosti pri delu) za vse druge indikatorje porazdeljujejo približno normalno.

Najnižje povprečne vrednosti so pri indikatorjih, ki ocenjujeta ustreznost plačila za opravljeno delo in obstoj možnosti za napredovanje. Do identične ugotovitve smo prišli tudi v drugem testnem anketiranju. Na drugi strani so najvišje povprečne vrednosti pri oceni samostojnosti opravljanja dela, pri pričakovanih s strani vodje, kakovost sodelovanja v delovnem okolju ter kakovosti opravljenega dela sodelavcev.

Tabela 1

Opisne statistike dejavnikov vključenih v vprašalnik

Dejavnik kot je naveden v vprašalniku.	Dejavnik okrajšano	N	Manj. vred.	Min	Maks	M	Stand. odklon	Koef. Asim.	Koef. Splošč
Na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano.	občutek upoštevanosti	4138	7	1.000	5.000	3.432	1.214	-0.675	-0.464
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	pričakovanja vodje	4131	14	1.000	5.000	4.158	1.075	-1.363	1.247
Imam možnost pokazati kaj znam in predlagati izboljšave.	možnost pokazati znanje in podati predloge	4128	17	1.000	5.000	3.461	1.319	-0.617	-0.740
Občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno.	občutek pomembnosti dela	4114	31	1.000	5.000	3.871	1.241	-1.011	0.050
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje	4127	18	1.000	5.000	3.491	1.296	-0.639	-0.657
Svoje delo opravljam samostojno.	samostojnost pri delu	4125	20	1.000	5.000	4.478	0.888	-2.131	4.759
Imam možnost za strokovni razvoj.	možnost za strokovni razvoj	4133	12	1.000	5.000	3.283	1.366	-0.401	-1.027
Moj strokovni razvoj in usposabljanje je moja odgovornost.	odgovornost za strokovni razvoj	4128	17	1.000	5.000	3.934	1.161	-1.035	0.330
Količina dela, ki jo prejemam je primerna.	količina dela	4137	8	1.000	5.000	3.525	1.304	-0.691	-0.632
Delovni pogoji so dobri.	delovni pogoji	4135	10	1.000	5.000	3.417	1.311	-0.553	-0.814
Imam potrebna sredstva za opravljanje delovnih nalog.	delovna sredstva	4130	15	1.000	5.000	3.829	1.196	-0.932	-0.021
V podjetju je dovolj možnosti za napredovanje.	možnosti za napredovanje	4128	17	1.000	5.000	2.866	1.388	-0.024	-1.277
Zadovoljen sem s plačilom za svoje delo.	plačilo za opravljeno delo	4137	8	1.000	5.000	2.755	1.378	0.023	-1.339
Vodja pohvali dobro opravljeno delo.	prisotnost pohval s strani vodij	4139	6	1.000	5.000	3.297	1.457	-0.391	-1.213
Moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo.	kakovost dela sodelavcev	4137	8	1.000	5.000	4.063	0.951	-1.089	1.091
Komunikacija v delovnem okolju je dobra.	komunikacija v delovnem okolju	4135	10	1.000	5.000	3.765	1.192	-0.868	-0.082
S sodelavci dobro sodelujemo.	sodelovanje v delovnem okolju	4134	11	1.000	5.000	4.226	0.927	-1.359	1.813
V podjetju se dobro počutim.	počutje v delovnem okolju	4134	11	1.000	5.000	3.835	1.165	-0.927	0.087
Zadovoljen sem z vsebino mojega dela.	dojemanje vsebine dela	4143	2	1.000	5.000	3.921	1.114	-1.045	0.485

4.1.2 Rezultati konfirmatorne faktorske analize

Na zbranih podatkih smo izvedli konfirmatorno faktorsko analizo z namenom preveritve ali je faktorska struktura vsebinskih sklopov identificiranih v drugem testnem anketiranju ustrezna tudi na podatkih zbranih v validacijskem testiranju.

V drugem testnem anketiranju so se kot rečeno izoblikovali 3 sklopi oziroma faktorji: možnosti za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje. Indikatorji po sklopih so predstavljeni v tabeli 4. Ob izvedbi validacije smo najprej izvedli konfirmatorno faktorsko analizo z metodo PAF (metoda glavnih osi) in preverili ustreznost takrat indentificirane faktorske strukture na podatkih zbranih v validacijski raziskavi. Primerjava Cronbachovega alfa koeficienta po sklopih in po celotni lestvici v drugem testnem in v validacijskem anketiranju je predstavljena v tabeli 2. V vseh primerih je vrednost korelacija med postavko in skupnim koeficintom najmanj 0,412. Idealna vrednost znaša 0,5 ali več (pri nekaterih faktorjih je to v našem primeru doseženo), kar kaže na dobro korelacijo med postavko in skupnim koeficientom brez te postavke. Ta vrednost ne sme biti nižja od 0,30, to kaže na slabo korelacijo (Yusoff idr., 2021, str. 103).

Tabela 2

Cronbachov alfa koeficient v drugem testnem in validacijskem anketiranju za tri sklope

Faktor	Cronbachov alfa koeficient v drugem testnem anketiranju	Cronbachov alfa koeficient v drugem validacijskem anketiranju
možnosti za delovno samorealizacijo	0,866	0,867
pogoji dela	0,847	0,837
delovni odnosi in sodelovanje	0,845	0,850
Celotna lestvica	0,932	0,931

Poleg Cronbachovega alfa koeficienta, ki tudi v validacijskem anketiranju kaže na dobro notranjo konsistentnost, smo preverili tudi dodatne mere ustreznosti faktorskega modela. Najpogosteje uporabljene vrednosti za preverbo ustreznosti modela in dobljeni rezultati v validacijskem testiranju so navedeni v tabeli 3.

Tabela 3

Mere ustreznosti faktorskega modela v konfirmatorni faktorski analizi

Mera ustreznosti in iskana vrednost	Vrednost v validacijskem testiranju
RMSEA (pričakovano manj kot 0,08)	0,100
GFI (pričakovano več kot 0,9)	0,975
CFI (pričakovano več kot 0,9)	0,854
TLI (pričakovano več kot 0,9)	0,833
NFI (pričakovano več kot 0,9)	0,851

Kot rečeno, višina Cronbachovega alfa koeficienta kaže na ustrezno notranjo konsistentnost. Vrednost GFI pa na ustrezno faktorsko strukturo. Kljub temu vrednosti pri ostalih merah ustreznosti po izvedeni konfirmatorni faktorski analizi, ki so rahlo nižje od optimalne, nakazujejo na določena odstopanja faktorskega modela po ponovljenih merjenjih, kar se pokaže tudi pri drugih vprašalnikih na primerljivem področju merjenja delovne zavzetosti (Brand & Visagie, 2013; Khanna, 2020) kot tudi na drugih področjih, na primer na področju čustvene inteligentnosti (Abdullah, 2018; Brackett & Mayer, 2003; Craparo idr., 2014).

4.1.3 Rezultati eksploratorne faktorske analize

Na podlagi ugotovitev konfirmatorne faktorske analize smo za preveritev, ali je na podlagi podatkov zbranih v validacijskem anketiranju mogoče identificirati drugačno faktorsko struktura kot je ta, ki je bila definirana v drugem testnem anketiranju in bi bila z vidika vsebine konstrukta in uporabe v kadrovske praksi še primernejša, smo izvedli eksploratorno faktorsko analizo. Pred tem smo na podlagi KMO statistike (vrednost 0,944) in Bartlettovega testa ($\text{sig.} < 0,001$) ocenili, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Pri tem je bila uporabljena metoda PAF (metoda glavnih osi) tako kot v primeru predhodnih pilotnih testiranj. Izvedena je bila poševna Oblimin rotacija, saj so se med faktorji pokazala relativno močna povezanost, kar dodatno govori v prid uporabe celotne lestvice kot enotnega merilca zavzetosti in motivacije zaposlenih. Z navedenim sovpada tudi vrednost Cronbachovega alfa koeficienta notranje konsistentnosti je pokazal za celotno lestvico 19 izjav vrednost 0,931, pri čemer se njegova vrednost ne izboljša ob izključitvi katerega od indikatorjev, ki jo tvorijo, kar kaže na dobro notranjo konsistentnost lestvice.

Tabela 4

Vsebinski sklopi po prvem in drugem pilotnem testiranju vprašalnika

Faktor po validacijskem testiranju	Sklop iz drugega testiranja	Kratek naziv dejavnika iz izjave	Fakt. utež
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	sodelovanje v delovnem okolju	0.883
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	kakovost dela sodelavcev	0.687
Delovni odnosi in sodelovanje	Delovni odnosi in sodelovanje	komunikacija v delovnem okolju	0.678
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Delovni odnosi in sodelovanje	dojemanje vsebine dela	0.621
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Delovni odnosi in sodelovanje	počutje v delovnem okolju	0.577
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	plačilo za opravljeno delo	0.759
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	delovni pogoji	0.723
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	količina dela	0.680
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	delovna sredstva	0.563
Dodana vrednost delovnega okolja za delavca	Pogoji dela	možnosti za napredovanje	0.521
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	samostojnost pri delu	0.518
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	odgovornost za strokovni razvoj	0.458
Kaj lahko ponudim podjetju	Možnosti za delovno samo realizacijo	občutek pomembnosti dela	0.337
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje	0.874
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	možnost pokazati znanje in podati predloge	0.791
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	občutek upoštevanosti	0.751
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	pričakovanja vodje	0.501
Možnost za uspešnost in razvoj	Možnosti za delovno samo realizacijo	možnost za strokovni razvoj	0.434
Možnost za uspešnost in razvoj	Pogoji dela	prisotnost pohval s strani vodij	0.691

Rotirana faktorska rešitev je jasneje pokazala razdelitev indikatorjev po faktorjih. Najprimernejša je bila rešitev s štirimi faktorji, ki zajemajo vsak svoj nabor v izhodiščno različico vprašalnika vključenih vprašanj/spremenljivk. Navedeno se razlikuje od rezultatov drugega testiranja, ki so kot najprimernejšo pokazali tri faktorsko rešitev. V tabeli 4 so predstavljeni vsebinski sklopi, ki so se oblikovali po drugem testnem anketiranju in nato po validacijskem testiranju.

V validacijskem testiranju so se oblikovali štirje faktorji, in sicer delovni odnosi in sodelovanje, dodana vrednost delovnega okolja za delavca, kaj lahko ponudim podjetju ter možnost za uspešnost in razvoj.

Prvi faktor validacijskega testiranja »Delovni odnosi in sodelovanje« obsega 3 indikatorje (s sodelavci dobro sodelujemo, moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo, komunikacija v

delovnem okolju je dobra). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,829 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

Drugi faktor validacijskega testiranja »Dodana vrednost delovnega okolja za delavca« obsega 7 indikatorjev (zadovoljen sem z vsebino mojega dela, v podjetju se dobro počutim, zadovoljen sem s plačilom za svoje delo, delovni pogoji so dobri, količina dela, ki jo prejmem je primerna, imam potrebna sredstva za opravljanje delovnih nalog, v podjetju je dovolj možnosti za napredovanje). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,864 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

Tretji faktor validacijskega testiranja »Kaj lahko ponudim podjetju« obsega 3 indikatorje (svoje delo opravljam samostojno, moj strokovni razvoj in usposabljanje je moja odgovornost, občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,606 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža. Vrednost Cronbachovega alfa koeficienta kaže na spodnjo mejo sprejemljive notranje konsistentnosti, ki jo je mogoče še zaslediti v literaturi in jo v tem članku zaradi pomena indikatorjev in faktorja za celovit vpogled instrumenta v zavzetost in motivacijo zaposlenih v obsegu, ki je primerna za uporabo v praksi podjetij upoštevamo kot sprejemljivo. V splošnem namreč velja, da je sprejemljiva raven vrednosti Cronbachovega alfa koeficienta nad 0,7 (Tavakol in Dennick, 2011), izjemoma tudi manj, na primer 0,6 (Hair idr., 2009; Moss idr., 1998), predvsem v primeru ustrezne utemeljitve v teoretičnih izhodiščih in ob zasledovanju praktične uporabnosti in možnosti uporabe instrumenta v praksi ter v primeru, ko ne gre za visoko občutljivo področje merjenja, ki bi za posameznika imelo pomembne učinke ali posledice (kot je npr. rezultat testiranja, ki usmerja presojo odločevalca glede diagnoze ali postopka zdravljenja).

Četrty faktor validacijskega testiranja »Možnost za uspešnost in razvoj« obsega 6 indikatorjev (vodja upošteva predloge zaposlenih, imam možnost pokazati kaj znam in predlagati izboljšave, na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano, vem, kaj vodja od mene pričakuje, imam možnost za strokovni razvoj, vodja pohvali dobro opravljeno delo). Cronbachov alfa koeficient znaša 0,897 in se ne poveča z izločitvijo katerega koli izmed indikatorjev oziroma se zniža.

V tabeli 9 je predstavljen pregled razporeditve anketirancev glede na interval vrednosti na celotni lestvici delovne zavzetosti in motivacije. Pri tem smo na podlagi validacijskega anketiranja pripravili dva prikaza, prvega po zgledu intervalov zavzetosti in motivacije iz 2. testnega anketiranja v treh intervalih, in sicer »od vključno 2,44«, »od vključno 2,45 do 3,44« in »od vključno 3,45« ter drugega z grupiranjem v štiri razrede zavzetosti in motivacije tako, da je interval »od vključno 3,45« razdeljen na dva dela, in sicer »od vključno 3,45 do 3,99« ter »od vključno 4,00«.

Tabela 5

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

Interval vrednosti na lestvici	N (1. različica)	% (1. različica)	N (2. različica)	% (2. različica)
do vključno 2,44	359	8,66	359	8,66
od vključno 2,45 do 3,44	1161	28,01	1161	28,01
od vključno 3,45	2625	63,33		
od vključno 3,45 do 3,99			961	23,18
od vključno 4,00			1664	40,15
Skupaj	4145	100,00	4145	100,00

Legenda: N – število anketirancev, % - odstotek anketirancev

4.2 Rezultati kvalitativne faze validacije vprašalnika

Od skupno 4.138 sodelujočih je 931 (22,5 %) podalo komentar (tabela 6). Med komentarji je prevladovala negativna vsebina (57,6 %), sledili so nevtralni komentarji (40,8 %), medtem ko je bilo pozitivnih komentarjev zanemarljivo malo (1,6 %). Ti podatki kažejo, da je večina odzivov kritična, kar nakazuje na izrazito nezadovoljstvo ali potrebo po izboljšavah, medtem ko je pohvalnih odzivov zelo malo.

Tabela 6

Število in barva komentarja

Barva komentarja	N	% glede na vse sodelujoče	% glede na št. komentarjev
Negativno	536	12,95	57,57
Nevtralno	380	9,18	40,82
Pozitivno	15	0,36	1,61
Komentarji skupaj	931	22,50	100,00
Brez komentarja	4138	100,00	

Tabela 7 prikazuje pet najpogosteje izpostavljenih dejavnikov v komentarjih glede na njihovo barvo (negativni, nevtralni, pozitivni). Največji delež komentarjev se nanaša na plačilo za opravljeno delo, ki je pri negativnih komentarjih predstavljalo 26,31 %, pri nevtralnih 40,79 %, medtem ko je pri pozitivnih komentarjih ta dejavnik skoraj zanemarljiv (6,67 %). Pri negativnih komentarjih so poleg plačila najpogosteje izpostavljeni počutje v delovnem okolju, količina dela, delovni pogoji in možnosti za napredovanje. Nevtralni komentarji se poleg plačila nanašajo na delovna sredstva, komunikacijo v delovnem okolju, možnosti za napredovanje ter prisotnost pohval s strani vodij. Pozitivni komentarji so redki in se večinoma nanašajo na počutje v delovnem okolju, komunikacijo, ter dožemanje vsebine dela.

Tabela 7

Dejavniki na katere se nanaša največji delež komentarjev znotraj posamezne barve komentarja (negativno/nevtravno/pozitivno/skupaj)

Barva komentarja	Dejavnik na katerega se komentar nanaša	N	%
Negativno	plačilo za opravljeno delo	141	26,31
Negativno	počutje v delovnem okolju	76	14,18
Negativno	količina dela	61	11,38
Negativno	delovni pogoji	57	10,63
Negativno	možnosti za napredovanje	36	6,72
Nevtravno	plačilo za opravljeno delo	155	40,79
Nevtravno	delovna sredstva	29	7,63
Nevtravno	komunikacija v delovnem okolju	29	7,63
Nevtravno	možnosti za napredovanje	27	7,11
Nevtravno	prisotnost pohval s strani vodij	26	6,84
Pozitivno	počutje v delovnem okolju	6	40
Pozitivno	komunikacija v delovnem okolju	2	13,33
Pozitivno	dojemanje vsebine dela	2	13,33
Pozitivno	delovni pogoji	1	6,67
Pozitivno	količina dela	1	6,67
Pozitivno	možnosti za napredovanje	1	6,67
Pozitivno	plačilo za opravljeno delo	1	6,67
Pozitivno	samostojnost pri delu	1	6,67
Vsi komentarji	plačilo za opravljeno delo	297	31,9
Vsi komentarji	počutje v delovnem okolju	105	11,28
Vsi komentarji	delovni pogoji	79	8,49
Vsi komentarji	količina dela	69	7,41
Vsi komentarji	možnosti za napredovanje	64	6,87

V nadaljevanju smo želeli preveriti povezavo med ravniyo zavzetosti zaposlenih in njihovo proaktivnostjo pri podajanju predlogov za izboljšave ob izraženi kritiki.

Tabela 8

Proaktivnost ponujanja predlogov rešitev v primeru negativnega komentarja/kritike

Raven zavzetosti	Predlogi ob kritiki			Skupaj
		Kritika s predlogom izboljšav	Samo kritika brez predloga izboljšav	
4 ali več - aktivno zavzeti	N	27	17	44
	Pričakovan N	26,69	17,31	44
	% v vrstici	61,36	38,64	100,00
	% v stolpcu	8,54	8,29	8,45
nad 2,44 in pod 4 - srednja raven zavzetosti in nezavzetosti	N	226	138	364
	Pričakovan N	220,78	143,22	364
	% v vrstici	62,09	37,91	100,00
	% v stolpcu	71,52	67,32	69,87
do vključno 2,44 - aktivno nezavzeti	N	63	50	113
	Pričakovan N	68,54	44,46	113
	% v vrstici	55,75	44,25	100,00
	% v stolpcu	19,94	24,39	21,69
Skupaj	N	316	205	521
	Pričakovan N	316	205	521
	% v vrstici	60,65	39,35	100,00
	% v stolpcu	100,00	100,00	100,00
χ^2	Value	df	p	
	1,46	2	0,48	

Rezultat Hi kvadrat testa (tabela 8) preverjajo povezavo med ravniyo zavzetosti zaposlenih in njihovo proaktivnostjo pri podajanju predlogov za izboljšave ob izraženi kritiki. Skupno je bilo zabeleženih 521 negativnih komentarjev, od tega jih je 60,65 % vsebovalo tudi predlog rešitve, medtem ko je 39,35 % predstavljalo zgolj kritiko brez predloga. Najvišji delež proaktivnosti je opazen pri aktivno zavzetih zaposlenih (61,36 %), sledijo zaposleni s srednjo ravno zavzetosti (62,09 %), medtem ko je pri aktivno nezavzetih delež predlogov nekoliko nižji (55,75 %). Vendar pa statistični test ($\chi^2 = 1,46$; $p = 0,48$) kaže, da razlike med skupinami niso statistično značilne. Ravno tako smo želeli preveriti, ali se delež negativnih, pozitivnih in nevtralnih komentarjev razlikuje med aktivno nezavzetimi in najbolj zavzetimi. Zanimale so nas predvsem razlike med skrajnostima in ne vmesnimi razredi zavzetosti.

Tabela 9

Delež negativnih, pozitivnih in nevtralnih komentarjev razlikuje med najmanj zavzetimi in najbolj zavzetimi

Raven zavzetosti		Barva komentarja			Skupaj
		Negativno	Nevtralno	Pozitivno	
	N	46	107	10	163
4 ali več - Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.	Pričakovan N	93,84	66,53	2,63	163
	% v vrstici	28,22	65,64	6,13	100,00
	% v stolpcu	8,58	28,16	66,67	17,51
nad 2,44 in pod 4	N	371	228	5	604
	Pričakovan N	347,74	246,53	9,73	604
	% v vrstici	61,42	37,75	0,83	100,00
	% v stolpcu	69,22	60,00	33,33	64,88
do vključno 2,44 - aktivno nezavzeti	N	119	45	0	164
	Pričakovan N	94,42	66,94	2,64	164
	% v vrstici	72,56	27,44	0,00	100,00
	% v stolpcu	22,20	11,84	0,00	17,62
Skupaj	N	536	380	15	931
	Pričakovan N	536	380	15	931
	% v vrstici	57,57	40,82	1,61	100,00
	% v stolpcu	100,00	100,00	100,00	100,00
	Value	df	p		
χ^2	91,19	4	< ,001		

Rezultat Hi kvadrat testa (tabela 9) preverjajo razliko v delež negativnih, nevtralnih in pozitivnih komentarjev med najbolj zavzetimi (raven zavzetosti ≥ 4), srednje in najmanj zavzetimi (raven zavzetosti $\leq 2,44$) zaposlenimi. Pri tem nas je še posebej zanimala razlika med najbolj (aktivno zavzeti) in najmanj (aktivno nezavzeti) zavzetimi. Pri aktivno zavzetih je delež pozitivnih komentarjev bistveno višji (6,13 %) v primerjavi z aktivno nezavzetimi, kjer pozitivnih komentarjev ni. Prav tako aktivno zavzeti pogosteje podajajo nevtralne komentarje (65,64 %), medtem ko aktivno nezavzeti izrazito prevladujejo v negativnih komentarjih (72,56 %). Statistični test ($\chi^2 = 91,19$; $p < 0,001$) potrjuje, da so razlike med skupinama statistično značilne.

5 Razprava

5.1 Teoretične implikacije rezultatov validacije vprašalnika

Rezultati konfirmatorne faktorjske analize so pokazali, da je prvotno identificirana struktura treh faktorjev – *možnosti za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje* – na podatkih validacijskega testiranja delno potrjena. Vrednosti Cronbachovega alfa koeficienta po sklopih so bile primerljive z rezultati drugega testnega anketiranja, kar kaže na ustrezno notranjo konsistentnost posameznih sklopov. Korelacije med postavkami in skupnim koeficientom so bile nad minimalno sprejemljivo mejo (0,30), večinoma pa so dosegle priporočeno vrednost 0,50, kar potrjuje dobro povezanost indikatorjev z latentnimi konstrukti.

Kljub temu so nekateri indeksi ustreznosti modela (npr. GFI) nekoliko odstopali od optimalnih vrednosti, kar nakazuje, da prvotna faktorska struktura ni povsem stabilna ob ponovljenih merjenjih. Takšna odstopanja so skladna z ugotovitvami drugih raziskav na področju merjenja delovne zavzetosti ter sorodnih konstrukov, kot je čustvena inteligentnost. To odpira vprašanje, ali je obstoječa struktura optimalna za nadaljnjo uporabo v kadrovske praksi.

Zato je bila izvedena eksploratorna faktorska analiza z namenom preverjanja alternativne strukture na podatkih validacijskega testiranja. Rezultati EFA so pokazali oblikovanje štirih faktorjev:

- Delovni odnosi in sodelovanje ($\alpha = 0,829$),
- Dodana vrednost delovnega okolja za delavca ($\alpha = 0,864$),
- Kaj lahko ponudim podjetju ($\alpha = 0,606$),
- Možnost za uspešnost in razvoj ($\alpha = 0,897$).

Visoka vrednost Cronbachovega alfa koeficienta za celotno lestvico ($\alpha = 0,931$) ter dejstvo, da se ta vrednost ne izboljša ob izključitvi posameznih indikatorjev, potrjujeta dobro notranjo konsistentnost celotnega vprašalnika. Poleg tega je bila med faktorji zaznana relativno močna povezanost, kar dodatno govori v prid obravnavi lestvice kot enotnega merilca zavzetosti in motivacije zaposlenih.

Opaziti je, da se nova štirifaktorska struktura vsebinsko razlikuje od prvotne, saj vključuje dimenzijo »Kaj lahko ponudim podjetju«, ki odraža individualni prispevek zaposlenega, ter dimenzijo »Možnost za uspešnost in razvoj«, ki poudarja vlogo vodje in priložnosti za napredovanje. To nakazuje, da se ob validaciji pojavljajo nove vsebinske poudarke, ki so lahko pomembni za interpretacijo rezultatov v praksi.

Analiza 931 komentarjev (to je 22,5 % od sodelujočih skupaj) je pokazala prevlado negativnih odzivov (57,6 %), kar nakazuje na izrazito nezadovoljstvo zaposlenih z določenimi vidiki delovnega okolja. Najpogosteje izpostavljen dejavnik je plačilo za delo, ki se pojavlja v vseh kategorijah komentarjev, zlasti v negativnih (26,31 %). Poleg plačila so med negativnimi komentarji pogosti sklici na počutje v delovnem okolju, količino dela, delovne pogoje in možnosti za napredovanje. Nevtralni komentarji se nanašajo na komunikacijo, delovna sredstva in pohvale vodij, medtem ko so pozitivni komentarji redki (1,6 %) in večinoma povezani s počutjem ter vsebino dela.

Anketiranci se za pisanje komentarjev odločajo iz več razlogov. Med njimi so izražanje nezadovoljstva (negativni komentarji so najpogostejši, saj nezadovoljstvo močneje motivira k odzivu), pohvale in pozitivni odzivi (pozitivni komentarji se pojavljajo redkeje, običajno ob preseženih pričakovanjih), nevtralni komentarji (pogosto vsebujejo dodatna pojasnila ali kontekst), motivacija za izražanje mnenja (odprta vprašanja in odgovori nanje dajejo občutek

svobode in priložnost vplivati), drugi psihološki dejavniki (pisanje komentarjev je povezano z željo po spremembah ali izražanju čustev) ali druge teme, ki niti niso predmet vprašalnika (Gallan idr., 2017).

Literatura nakazuje, da negativni komentarji prevladujejo nad pozitivnimi (Borg & Zuell, 2012), zlasti v kontekstu storitev in produktov, saj nezadovoljstvo pogosteje motivira k izražanju mnenja kot zadovoljstvo. Pozitivni komentarji so prisotni, vendar redkejši in pogosto krajši (Borg & Zuell, 2012). Ena izmed raziskav je pokazala, da se nevtralni komentarji lahko pojavljajo pogosteje kot negativni, oboji pa pogosteje kot pozitivni (Schonlau, 2015). Zato ne preseneča, da je tudi v primeru naše raziskave pretežen del komentarjev negativne narave.

Prevladovanje plačila kot osrednje teme v negativnih in nevtralnih komentarjih kaže na to, da je finančna komponenta ključni dejavnik zadovoljstva in nezadovoljstva. To je skladno z ugotovitvami raziskav, ki potrjujejo, da je plačilo eden najvplivnejših dejavnikov, hkrati pa tudi najpogostejši vir nezadovoljstva, kadar pričakovanja niso izpolnjena (Herzberg, 1966; Judge idr., 2010). Negativni komentarji pogosto odražajo frustracijo zaradi neustreznih delovnih pogojev in preobremenjenosti, kar je v literaturi povezano z višjo stopnjo stresa in nižjo delovno zavzetostjo (Theorell, 1992).

Pozitivni komentarji se večinoma nanašajo na počutje v delovnem okolju in komunikacijo, kar potrjuje, da so medosebni odnosi in kakovost delovnega okolja pomembni dejavniki zadovoljstva. Zanimivo je, da se dejavniki z najvišjimi ne pojavljajo nujno kot najpogosteje komentirani. Analiza ravno tako kaže, da ni enoznačnega vzorca, kjer bi bili v komentarjih izpostavljeni izključno dejavniki z najnižjimi povprečnimi ocenami. Namesto tega se pojavljajo teme, ki so za anketirance osebno pomembne, kar potrjuje pomen kombinirane analize za razumevanje konteksta kvantitativnih rezultatov. Ena izmed raziskav je pokazala, da je pogostost in kakovost odgovorov na odprta vprašanja povezana s poudarkom o pomembnosti določenega vprašanja (Smyth idr., 2009, str. 333–335). V našem primeru v vprašalniku ni bilo navedeno, da bi bil kateri dejavnik posebej pomemben, tako da je bila presoja pomena dejavnika in odločitev za komentiranje del presoje anketiranega, ki si je vzel čas komentirati tisto, kar je sam presodil, da je zanj pomembno.

Rezultati nakazujejo, da večina zaposlenih ob izraženi kritiki ponudi tudi predlog rešitve, kar je pomemben pokazatelj konstruktivnega pristopa k reševanju težav. Čeprav razlike med ravnmi zavzetosti niso statistično značilne, je opazno, da aktivno zavzeti zaposleni nekoliko pogosteje podajo predloge, kar je skladno z ugotovitvami raziskav, ki povezujejo visoko zavzetost z večjo proaktivnostjo in pripravljenostjo na sodelovanje (tudi pri predlogu izboljšav). Dejstvo, da tudi zaposleni z nizko zavzetostjo v več kot polovici primerov podajo predlog, kaže, da negativni komentarji niso zgolj izraz nezadovoljstva, temveč pogosto vključujejo konstruktivne ideje. To

potrjuje pomen odprtih vprašanj kot vira za pridobivanje iztočnic za pripravo akcijskega načrta, saj omogočajo identifikacijo konkretnih področij za izboljšave. Organizacije lahko te podatke uporabijo za ciljno oblikovanje ukrepov, saj predlogi ob kritiki razkrivajo prioritete zaposlenih in področja, kjer zaznavajo največje priložnosti za spremembe.

Rezultati raziskave kažejo tudi, da je raven zavzetosti in motivacije povezana s tonom komentarjev. Aktivno nezavzeti zaposleni izrazito pogosteje izražajo negativna stališča. Nasprotno pa aktivno zavzeti zaposleni pogosteje podajajo nevtralne ali pozitivne komentarje, kar kaže, da visoka zavzetost spodbuja konstruktivno komunikacijo in optimističen pogled na delovno okolje (Bakker & Demerouti, 2008, str. 217). Dejstvo, da pri aktivno nezavzetih pozitivnih komentarjev ni, nakazuje, da je njihova percepcija delovnega okolja izrazito negativna, kar lahko vpliva na organizacijsko klimo in produktivnost. Po drugi strani pa aktivno zavzeti zaposleni ne le redkeje izražajo kritiko, temveč jo pogosto dopolnijo z nevtralnimi ali pozitivnimi vidiki.

Merjenje zavzetosti in analiza komentarjev omogočata identifikacijo skupin z največjim tveganjem za negativno percepcijo ter hkrati ponujata iztočnice za krepitev pozitivnih vidikov pri zavzetih zaposlenih. To je ključno za oblikovanje akcijskih načrtov, ki ciljajo na izboljšanje delovnih pogojev in komunikacije.

Rezultati obeh faktorskih analiz in kvalitativne faze nakazujejo dilemo: ali vprašalnik obravnavati po sklopih ali kot celovito lestvico zavzetosti in motivacije. Argumenti za obravnavo po sklopih izhajajo iz vsebinske raznolikosti faktorjev, ki omogoča bolj ciljno usmerjene intervencije (npr. izboljšanje delovnih pogojev ali odnosov). Po drugi strani pa visoka notranja konsistentnost celotne lestvice ($\alpha = 0,931$) in močna povezanost med faktorji podpirata uporabo enotnega indeksa, kar je metodološko enostavnejše in omogoča celostno oceno zavzetosti.

Lestvica je dovolj dolga, da zajema vse bistvene dejavnike, 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.

Za namene spremljanja splošne ravni zavzetosti uporabiti celotno lestvico kot enoten merilec, medtem ko je za diagnostične in razvojne aktivnosti smiselno analizirati rezultate po sklopih ali celo pri posameznih indikatorjih. Upoštevanje rezultate analize komentarjev se to kaže kot zelo

smiselno, saj eden od najnižje ocenjenih indikatorjev (zadovoljstvo s plačilom) hkrati tudi najpogosteje, v negativnem kontekstu, komentiran dejavnik. Tak pristop združuje prednosti obeh možnosti in omogoča tako strateško kot operativno uporabo podatkov.

Vprašalnik kot rečeno omogoča vpogled v stanje zavzetosti in motivacije na treh ravneh: posamezni indikator, posamezen sklop indikatorjev ali celotna lestvica. Vse tri možnosti imajo prednosti in slabosti, v praksi pa se kaže kot optimalen kombiniran pristop. Takšen omogoča celostno interpretacijo (npr. upoštevajoč povprečno oceno zavzetosti in motivacije merjeno na podlagi vseh 19 indikatorjev) ali ciljno usmerjene ukrepe na ravni posameznih vsebinskih sklopov ali indikatorjev.

Upoštevanje rezultatov merjenja pri posameznem indikatorju (npr. plačilo, komunikacija, pogoji dela) omogoča natančno ciljanje ukrepov (npr. izboljšanje komunikacije) ob tveganju prevelikega drobljenja in razpršenosti oziroma nepovezanosti ukrepov, ki ne naslavljajo sistemskih vzrokov. Upoštevanje rezultatov merjenja pri posameznem tematskem sklopu (npr. delovno okolje, razvojne možnosti) omogoča obravnavo širših področij (npr. delovno okolje) ter večjo povezanost in učinkovitost ukrepov ob hkratni manjši občutljivosti za specifične težave posameznikov. Upoštevanje rezultatov merjenja na celotni lestvici (ocena zavzetosti in motivacije na celotni lestvici) omogoča spremljanje splošnega trenda zavzetosti in motivacije v organizaciji, ne razkriva pa podrobnosti, ki so ključne za ciljno ukrepanje.

V nadaljevanju razprave ponujamo bolj poglobljen vpogled v predlog uporabe celotne lestvice, predloge za interpretacijo in praktične implikacije za delo v kadrovski praksi.

5.2 Praktične implikacije rezultatov validacije vprašalnika

Glede na rezultate konfirmatorne in eksploratorne faktorске analize je smiselno v prvem koraku pri interpretaciji in uporabi instrumenta izbirati celotno lestvico kot primarni kazalnik delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih, medtem ko naj bodo podlestvice uporabljene predvsem kot orientacijsko diagnostično sredstvo. To utemeljujem na več ravneh:

- Celotna lestvica je pokazala zelo visoko notranjo konsistentnost (Cronbachova alfa = 0,931), kar potrjuje, da indikatorji skupaj tvorijo koherenten merilni instrument.
- Analiza pokazala relativno močno povezanost med dejavniki (podlestvicami), kar pomeni, da gre za različne vidike istega širšega konstrukta — s tem se utemeljuje uporaba enotnega kazalnika namesto ločevanja le po podlestvicah.
- Struktura se je izkazala kot stabilna med merjenji, kar daje podporo splošni uporabi celotne lestvice.
- Podlestvice pa kljub temu ostajajo smiselne za podrobnejšo analizo: čeprav imajo sprejemljive vrednosti alfa, je ta vrednost pri enem sklopu na spodnji meji običajnih

priporočil za sprejemljivo zanesljivost (npr. Hair idr., 2009; Moss idr., 1998). V takih primerih je smiselno poudariti, da so rezultati podlestvíc bolj orientacijski.

Zato predlagamo naslednjo prakso: organizacija naj najprej spremlja skupni indeks zavzetosti/motivacije (celotna lestvica) za širšo sliko stanja. Nato, če indeks pokaže potrebo po ukrepanju, se lahko pogleda rezultate posameznih podlestvíc za bolj ciljno ukrepanje. Tako zagotovimo uravnotežen pristop: z eno strani enostaven, z druge strani diagnostično razčlenjen.

Glede na do sedanjó rabo vprašalnika v praksi nekaterih podjetij, ocenjujemo, da razbitje vrednosti na štiri intervale (tabela 5) predstavlja boljši potencial za planiranje aktivnosti v kadrovski praksi, kar je z vidika enega osnovnih ciljev razvoja tega vprašalnika zelo pomembno. In sicer razviti vprašalnik, ki ponuja možnost uporabe v slovenskem okolju oblikovane in testirane lestvice za praktično uporabo v kadrovski praksi organizacije.

Skupine zaposlenih glede na raven zavzetosti in motivacije (povprečna ocena na celotni lestvici vprašalnika) je na ta način mogoče razdeliti v naslednje štiri skupine:

- do vključno 2,44: Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.
- od 2,45 do 3,44: Zmerno zavzeti oziroma nihajoče zavzeti sodelavci.
- od 3,45 do 3,99: Zavzeti in večinoma motivirani sodelavci.
- od 4,00: Visoko zavzeti in motivirani sodelavci.

Navedena delitev se kaže tudi kot bolj jasna z vidik kategorizacije zaposlenih in planiranja ukrepov organizacije, kot pogosteje uporabljana delitev na zgolj tri skupine, in sicer aktivno nezavzete, nezavzete in zavzete posameznike, ki jo uporabljajo nekateri drugi vprašalniki.

Tabela 10

Ravni delovne zavzetosti, opis in usmeritve za nadaljnje delo

Raven (povprečna ocena)	Opis zavzetosti in motivacije	Indici za nadaljnje delo
do vključno 2,44 Nizko zavzeti oziroma aktivno nezavzeti sodelavci.	Gre za posameznike, ki zaradi različnih razlogov ne dosegajo pričakovane zavzetosti pri delu in pričakovanih delovnih rezultatov. Vzroki so lahko izgorelost zaradi dolgotrajne preobremenjenosti na delu ali izven njega, pri čemer nekateri avtorji izgorelost razumejo kot nasprotni pol kontinuuma delovne zavzetosti. Lahko pa gre tudi za disciplinarne, strokovne ali motivacijske težave, ki se kažejo v nižji kakovosti dela, neodgovornosti ali odpiranju konfliktov v timu..	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikacija posameznikov in vzrokov (izgorelost, stres, konflikti, neustrezna vloga). - Razlikovanje med izgorelostjo in vedenjsko/motivacijsko problematiko. - Uporaba ciljane podpore ali korektivnih ukrepov. - Spodbujanje osebne odgovornosti ali odhoda iz tima, če napredek ni mogoč. - Cilj je dvig zavzetosti posameznika ali pa, če to ni mogoče, spodbuditev odhoda iz tima, da se ohrani organizacijska učinkovitost in klima.
od 2,45 do 3,44 Zmerno zavzeti oziroma nihajoče zavzeti sodelavci.	Gre za zaposlene, ki občasno pokažejo proaktivnost in pripravljenost na prispevanje, vendar njihova zavzetost ni stabilna. Pogosto jih zaznamujeta nejasnost glede osebnih ciljev in pomanjkanje notranjega smisla pri delu. Zanje je značilno, da se odzivajo na zunanje spodbude (npr. nadzor, nagrade), medtem ko notranja motivacija ni dovolj močna.	<ul style="list-style-type: none"> - Povezava osebnih ciljev z vizijo organizacije. - Redna povratna informacija, individualni pogovori in razvojni načrti. - Uporaba mentorstva ali coachinga. - Spodbujanje notranje motivacije in občutka kompetentnosti.
od 3,45 do 3,99 Zavzeti in večinoma motivirani sodelavci.	Ti zaposleni praviloma dosegajo pričakovane rezultate in kažejo pozitiven odnos do dela, vendar zavzetost še ni na ravni visoke in stabilne pripadnosti. Občasno jih lahko prizadene in na delo vpliva pomanjkanje priznanja, monotonost nalog ali občutek, da njihov prispevek ni dovolj opažen.	<ul style="list-style-type: none"> - Ohranjanje motivacije z rednim priznavanjem dosežkov. - Vključevanje v odločanje in razvojne projekte. - Krepitev avtonomije in odgovornosti. - Postopno vključevanje v vloge mentorjev ali nosilcev kulture zavzetosti.

Vprašalnik je zasnovan kot orodje za pridobivanje vhodnih informacij na različnih področjih kadrovske aktivnosti, kot so spremljanje novo zaposlenih, spremljanje neželenih odhodov,

priprava na pogovore z zaposlenimi s sklenjenimi pogodbami o izobraževanju in druge kadrovske intervencije.

To v nadaljevanju pomeni možnost integracije v onboarding in druge kadrovske procese, na primer spremljanje novo zaposlenih za zgodnje odkrivanje težav, analize pred odhodom zaposlenih z identifikacijo vzrokov neželenih odhodov, podporo razvojnim pogovorom z uporabo podatkov za personalizirane razvojne načrte ter pripravo akcijskih planov s kombinacijo kvantitativnih rezultatov in komentarjev iz odprtih vprašanj za oblikovanje ukrepov. To v delovanju kadrovske funkcije omogoča proaktivno upravljanje zavzetosti in zmanjšanje tveganja fluktuacije. Zahteva pa sistematično obdelavo podatkov in redno spremljanje, da se izognemo zgolj enkratnim intervencijam.

Prilagojena različica vprašalnika je uporabna tudi za druge ciljne skupine, kot so štipendisti, dijaki in študenti na praktičnem usposabljanju.

Lestvica kot rečeno kategorizira zaposlene v štiri razrede zavzetosti in motivacije. Razred 1 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici do vključno 2,44 predstavlja kritično področje, kjer pri indikatorjih prevladujejo nizke ocene (1–2). Takšni rezultati opozarjajo na nezadovoljstvo in potrebo po takojšnjih ukrepih, saj kažejo na sistemske težave. Razred 2 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 2,45 do 3,44 predstavlja mejno območje, kjer so ocene blizu srednje vrednosti (3). To nakazuje potrebo po spremljanju in preventivnih ukrepih, saj obstaja tveganje za poslabšanje, če se razmere ne izboljšajo (Saks, 2006). Razred 3 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 3,45 do 3,99 označuje relativno stabilnost, vendar še ne dosega najvišje ravni zadovoljstva. Potrebno je ohranjanje dobrih praks in ciljno izboljševanje, da se doseže optimalna raven. Razred 4 s povprečno vrednostjo indikatorjev v lestvici od 4,00 do 5,00 predstavlja visoko zadovoljstvo in stabilnost. Takšni rezultati potrjujejo, da so ukrepi učinkoviti, vendar je ključno ohranjanje obstoječih dobrih praks in spremljanje morebitnih sprememb.

Takšna razvrstitev omogoča identifikacijo kritičnih področij (razred 1), kjer je nujno ukrepanje; prioritizacijo preventivnih ukrepov (razred 2), da se prepreči zdrs v nezadovoljstvo ter ohranjanje stabilnosti (razreda 3 in 4), kar je ključno za dolgoročno zavzetost zaposlenih.

6 Zaključek

Redno merjenje delovne zavzetosti in motivacije na podlagi preizkušene, 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 zagotavljeni 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., 2013, 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 kadrovskem 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.

Na podlagi izvedene kvantitativne in kvalitativne validacije vprašalnika ugotavljamo, da instrument izkazuje visoko stopnjo notranje konsistentnosti (Cronbachov alfa = 0,931) in stabilnosti med merjenji. Analize so potrdile primernost uporabe celotne lestvice kot primarnega kazalnika zavzetosti in motivacije zaposlenih, medtem ko podlestvice služijo kot orientacijsko diagnostično orodje.

Kvantitativna faza je pokazala, da so opisne statistike večine indikatorjev v sprejemljivih mejah, porazdelitve pa približno normalne. Cronbachov alfa za celotno lestvico znaša 0,931, kar potrjuje visoko notranjo konsistentnost. KMO statistika (0,944) in Bartlettov test ($p < 0,001$) potrjujeta primernost podatkov za faktorsko analizo. Konfirmatorna faktorska analiza je potrdila osnovno strukturo, medtem ko je eksploratorna analiza nakazala možnost štirih faktorjev: delovni odnosi in sodelovanje ($\alpha = 0,829$), dodana vrednost delovnega okolja ($\alpha = 0,864$), kaj lahko ponudim podjetju ($\alpha = 0,606$) ter možnost za uspešnost in razvoj ($\alpha = 0,897$). Kvalitativna faza je razkrila prevlado negativnih komentarjev (57,6 %), medtem ko je pozitivnih le 1,6 %.

Rezultati potrjujejo uporabnost vprašalnika kot orodja za kadrovske prakse (. Organizacije naj spremljajo skupni indeks zavzetosti in motivacije ter ga uporabijo kot osnovo za strateške odločitve. Podlestvice so primerne za ciljno ukrepanje, npr. izboljšanje delovnih pogojev ali komunikacije. Instrument omogoča integracijo v procese onboarding, analizo odhodov zaposlenih ter pripravo razvojnih načrtov. Posebej pomembno je, da se upoštevajo ugotovitve iz komentarjev, kjer je plačilo za opravljeno delo izpostavljeno kot najpogostejši dejavnik nezadovoljstva (26,31 % negativnih komentarjev).

Kljub visoki zanesljivosti instrumenta se pojavljajo določena odstopanja v faktorskem modelu, kar zahteva dodatne preverbe na različnih vzorcih. Omejitve vključujejo nižjo konsistentnost pri enem faktorju (Cronbachov alfa = 0,606), kar je na spodnji meji sprejemljivosti. Nadaljnje raziskave naj se osredotočijo na optimizacijo strukture vprašalnika, preverjanje njegove napovedne veljavnosti ter analizo vpliva konteksta organizacijske kulture na rezultate. Smiselno je tudi poglobljeno analizirati povezavo med ravni zavzetosti in proaktivnostjo zaposlenih, saj trenutni rezultati ($\chi^2 = 1,46$; $p = 0,48$) ne kažejo statistično značilnih razlik, medtem ko razlike v deležu pozitivnih komentarjev med najbolj in najmanj zavzetimi ($\chi^2 = 91,19$; $p < 0,001$) potrjujejo pomembnost zavzetosti.

Vprašalnik predstavlja zanesljivo in praktično orodje za spremljanje zavzetosti in motivacije zaposlenih, ob hkratni potrebi po stalnem razvoju in prilagajanju glede na ugotovitve iz prakse.

Priporočamo uporabo celotne lestvice kot primarnega kazalnika ter podlestvica kot diagnostičnega orodja. V tej povezavi je za skupino z nizko zavzetostjo smiselno izvesti ciljno usmerjene ukrepe, podprte z analizo negativnih komentarjev. Razmisliti je treba o programih, ki krepijo občutek pripadnosti in vpliva, kot so mentorstvo, vključevanje v odločanje ter transparentna komunikacija. Potencial aktivno zavzetih zaposlenih naj se izkoristi z zbiranjem njihovih konstruktivnih predlogov in idej. Za spremljanje učinkov ukrepov je priporočljivo merjenje zavzetosti in analiza komentarjev vsaj enkrat letno, z uporabo kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih pristopov. Pri tem je ključna tudi transparentna komunikacija rezultatov, kar zaposlenim potrjuje, da so slišani in prispevajo k izboljšavam.

V raziskovalnem smislu v povezavi z nadaljnjim razvojem vprašalnika in konteksta interpretacije njegovih rezultatov raziskovalce med drugim čaka preverjanje napovedne veljavnosti instrumenta in razvoj smernic za interpretacijo rezultatov v različnih organizacijskih kontekstih.

Reference

1. Abdullah, N.-A. (2018). Examining the Psychometric Properties of the Schutte's Self Report Emotional Intelligences Scale (SREIS). *JURNAL PSIKOLOGI MALAYSIA*, 32(1), 1.
2. Allen, J., & Van der Velden, R. (2005). *The role of self-assessment in measuring skills*. Research Centre for Education and the Labour Market. http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/REFLEX_Workingpaper02_Role_of_Self_Assessment_of_Skills_28april2005.pdf
3. Bakertzis, E., & 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*, 0951484820943592. <https://doi.org/10.1177/0951484820943592>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
6. Bakovnik, N. (2018). *Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013*. Združenje svetov delavcev Slovenije. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx>
7. Borg, I., & Zuell, C. (2012). Write-in comments in employee surveys. *International Journal of Manpower*, 33(2), 206–220. <https://doi.org/10.1108/01437721211225453>
8. Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147–1158. <https://doi.org/10.1177/0146167203254596>
9. Brand, C., & Visagie, J. (2013). Revisiting the Validity and Reliability of the Gallup Workplace Audit in a South African Petrochemical Company. *Journal of the Social Sciences*, 37(1), 69–79. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893205>

10. Bromley, A. P., Boran, J. R., & 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>
11. Castro, R. (2013). Inconsistent Respondents and Sensitive Questions. *Field Methods*, 25(3), 283–298. <https://doi.org/10.1177/1525822X12466988>
12. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & 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>
13. Chemingui, H., & 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>
14. Cowan, D. T., Wilson-Barnett, J., & 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>
15. Craparo, G., Magnano, P., & Faraci, P. (2014). Psychometric Properties of the Italian Version of the Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT). *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21, 121–133. <https://doi.org/10.4473/TPM21.2.1>
16. Curyto, K. J., & 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>
17. Danish, R., & 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), 2. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
18. Darling, S. M., & Gallagher, P. A. (2016). Using Self-Assessments in Early Intervention Training: *Journal of Early Intervention*. <https://doi.org/10.1177/105381510302500306>
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
20. Enosh, G., Tzafirir, S. S., & 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>
21. Fox, C. L., Gadd, D., & 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>
22. Gallan, A., Girju, M., & Girju, R. (2017). Perfect ratings with negative comments: Learning from contradictory patient survey responses. *Patient Experience Journal*, 4(3), 15–28. <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1234>
23. Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & 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>

24. Gupta, M., & 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>
25. Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis (7. Izdaja)*. Pearson.
26. Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
27. Ho, V. T., & 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>
28. Iglesias, C., & 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>
29. Inc, G. (2007, november 8). *Where Employee Engagement Happens*. Gallup.Com.
<https://news.gallup.com/businessjournal/102496/Where-Employee-Engagement-Happens.aspx>
30. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
31. Khanna, R. (2020). Re-explore the viability and authenticity of Gallup workplace audit in private university. *Business, Management and Education*, 18(2), 344–362.
32. Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). 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>
33. Kogovšek, T. (2005). Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju. *Teorija in praksa*, 42(1), 256–278.
34. 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>
35. Kwon, K., & 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>
36. May, D. R., Gilson, R. L., & 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>
37. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020a). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020931847. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
38. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020b). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *Sage Open*, 10(2), 2158244020931847. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
39. Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S., Turner, S., & Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 173–183.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00116.x>

40. Näher, A.-F., & 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>
41. 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.
42. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.033>
43. Paladin, M., Kogovšek, T., & 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>
44. Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
45. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. V *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 10–24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
46. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & 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>
47. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES - Utrecht work engagement scale*. Utrecht University.
48. Schembre, S. M., Durand, C. P., Blissmer, B. J., & 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>
49. Schonlau, M. (2015). What do web survey panel respondents answer when asked “Do you have any other comment?”. *Survey Methods: Insights from the Field*, 7. <https://doi.org/10.13094/SMIF-2015-00013>
50. Sekhar, C., Patwardhan, M., & 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>
51. Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019a). Content Validity of Assessment Instrument for Employee Engagement. *Sage Open*, 9(1), 2158244018821751. <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
52. Smyth, J. D., Dillman, D. A., Christian, L. M., & McBride, M. (2009). Open-Ended Questions in Web Surveys: Can Increasing the Size of Answer Boxes and Providing Extra Verbal Instructions Improve Response Quality? *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 325–337. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp029>
53. Stufflebeam, D. L., & Wingate, L. A. (2016). A Self-Assessment Procedure for Use in Evaluation Training. *American Journal of Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/1098214005279730>
54. Tavakol, M., & 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>
55. Theorell, T. (1992). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
56. Velagapudi, S. P., & Ray, G. G. (2017). Development of a Seating Comfort Questionnaire for Motorcycles. *Human Factors*, 59(8), 1249–1262. <https://doi.org/10.1177/0018720817735929>
57. Weer, C. H., & 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>

58. Wolter, F., & 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>

59. Yusoff, M. S. B., Arifin, W. N., & Hadie, S. N. H. (2021). ABC of Questionnaire Development and Validation for Survey Research. *Education in Medicine Journal*, 13, 97–108. <https://doi.org/10.21315/eimj2021.13.1.10>

Dr. Marija Paladin, skoraj dve desetletji izkušenj na kadrovskega področju, trenutno vodi službo za kadre. 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

Validation of an Employee Work Engagement and Motivation Questionnaire

Research Question (RQ): Is the questionnaire for measuring employee engagement and motivation reliable, valid, and suitable for use in the Slovenian work environment, and should it be treated as a single comprehensive scale or as separate thematic dimensions?

Purpose: To validate a questionnaire for measuring employee engagement and motivation that is reliable, practically applicable, and adapted to the Slovenian work environment, and to determine whether it is more appropriate to use it as a comprehensive scale or by thematic dimensions.

Method: The research was based on a multi-phase development and validation process, including: quantitative analyses (Confirmatory Factor Analysis – CFA, Exploratory Factor Analysis – EFA, Cronbach's alpha, KMO statistic, Bartlett's test) and qualitative analysis (content analysis of participant comments). Sample: 4,138 participants in the validation study.

Results: Cronbach's alpha for the entire scale: 0.931 (high internal consistency). CFA partially confirmed the initial three-component structure, while EFA indicated four factors: Work Relationships and Collaboration ($\alpha = 0.829$), Added Value of the Work Environment ($\alpha = 0.864$), What I Can Offer the Company ($\alpha = 0.606$), Opportunity for Success and Development ($\alpha = 0.897$). Qualitative analysis: 57.6% of the comments were negative, but most of them also included a proposed solution. The highest level of proactivity in seeking solutions is observed among actively engaged employees.

Implications for Organizations: The instrument enables monitoring of engagement and motivation as a basis for strategic workforce planning, HR process and activity design, productivity enhancement, and strengthening of sustainable competitive advantage.

Implications for Society: Regular measurement of engagement and motivation using an appropriate tool contributes to improving the quality of the work environment, increasing transparency in employee–leadership relations, and enhancing sustainable competitive advantage in a rapidly changing business context.

Originality: The questionnaire was developed and tested within the Slovenian work environment, increasing its practical relevance and cultural fit. The goal is its integration into regular organizational practice, with continued development.

Limitations/Future Research: Further factor structure testing on diverse samples is recommended. Lower consistency observed in one factor ($\alpha = 0.606$). Future research should explore predictive

validity, the influence of organizational culture, and the relationship between engagement and employee proactivity.

Keywords: work engagement, employee motivation, factor analysis, HR practice, questionnaire validation, Slovenian work environment.




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.si/)

Mobing kot dejavnik zmanjševanja organizacijske odličnosti

Lorena Zgonc¹ , Dejan Hadžič² 

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia 

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako prisotnost mobinga v organizaciji vpliva na doseganje merila M2 (Kultura in voditeljstvo) modela EFQM 2020?

Namen: Namen raziskave je analizirati pojav mobinga v organizacijah ter preučiti njegove psihološke, vedenjske in organizacijske posledice. Cilj je prikazati, kako mobing vpliva na elemente modela EFQM 2020, zlasti na merilo M2, ki obravnava kulturo, voditeljstvo in zavzetost zaposlenih.

Metoda: Raziskava temelji na kvalitativni metodi pregleda literature, pri čemer so vključeni znanstveni članki, pregledne študije in magistrska dela iz obdobja 2020–2025. Uporabljeni sta bili deskriptivna metoda in metoda kompilacije.

Rezultati: Mobing povzroča resne psihološke in fizične posledice pri zaposlenih ter zmanjšuje produktivnost, kakovost dela, inovativnost in organizacijsko pripadnost. Raziskave potrjujejo, da prisotnost mobinga neposredno zmanjšuje raven odličnosti, saj ogroža psihološko varnost, poruši organizacijsko kulturo in oslabi vlogo voditeljstva.

Organizacija: Za menedžerje in organizacije imajo ugotovitve pomembno praktično vrednost. Pokazalo se je, da je za preprečevanje mobinga ključno etično, transformacijsko in participativno voditeljstvo ter dobro razvita organizacijska kultura. Organizacije, ki ne obvladujejo mobinga, težko dosegajo načela modela EFQM 2020 in s tem izgubljajo konkurenčnost ter sposobnost ustvarjanja trajnostne vrednosti.

Družba: Mobing ima širše družbene učinke, saj vpliva na duševno zdravje zaposlenih, socialno varnost, kakovost delovnih okolij in dobrobit skupnosti. Preprečevanje mobinga prispeva k izboljšanju psihosocialnega zdravja prebivalstva in krepitvi družbene odgovornosti organizacij.

Originalnost: Originalnost raziskave je v povezavi med mobingom in organizacijsko odličnostjo z vidika modela EFQM 2020, pri čemer se posebej izpostavlja merilo M2. Raziskava združuje spoznanja novejših literatur in slovenske akademske prakse ter ponuja celovit vpogled v to, kako psihosocialna tveganja vplivajo na odličnost organizacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave izhajajo iz uporabe sekundarnih virov in časovne omejenosti (2020–2025). Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale empirične metode, kot so intervjuji, ankete ali študije primerov, s katerimi bi pridobili neposredne vpoglede zaposlenih in vodij doživljanje mobinga ter njegove vplive na kulturo in odličnost.

Ključne besede: mobing, psihosocialno nasilje, organizacijska kultura, voditeljstvo, odličnost organizacije, model EFQM 2020, delovno okolje.

1 Uvod

Organizacijska odličnost temelji na vzpostavljanju okolja, ki spodbuja zavzetost zaposlenih, etično voditeljstvo, sodelovanje v timih ter trajnostno ustvarjanje vrednosti. Model odličnosti

EFQM 2020 poudarja, da je uspešnost organizacije neposredno povezana z oblikovanjem pozitivne organizacijske kulture in vključujočimi voditeljskimi praksami, ki temeljijo na integriteti, spoštovanju in psihološki varnosti zaposlenih (EFQM, 2020).

Mobing kot oblika psihosocialnega nasilja predstavlja odstopanje od teh načel, saj temelji na neenakosti moči, nespoštovanju in sistematičnem povzročanju psihične škode posamezniku. Raziskave kažejo, da mobing povzroča občutno poslabšanje medosebnih odnosov, zmanjšanje organizacijske pripadnosti, slabše duševno zdravje ter zmanjšanje delovne učinkovitosti, kar negativno vpliva na sposobnost organizacije, da dosega postavljene cilje in standarde odličnosti (Nielsen & Einarsen, 2024).

Mobing ni zgolj individualni problem zaposlenih, temveč organizacijski pojav, ki je povezan s strukturo moči, vedenjem vodij, organizacijskimi normami in pomanjkanjem mehanizmov za obvladovanje konfliktov. Posledično negativno vpliva na ključne elemente odličnosti, kot so sodelovanje, inovativnost, kakovost delovanja, zadovoljstvo deležnikov ter trajnostna konkurenčnost organizacije (Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 72-75; Ronha & Rodrigues, 2025, str. 1-3).

Pregled slovenskih raziskav potrjuje, da je mobing pomemben dejavnik tveganja tako za posameznika kot za organizacijo. Šlatau (2021, str. 4–5) izpostavlja, da mobing pogosto vodi v psihične obremenitve, izgorelost in socialno izolacijo žrtev. Kržan (2020, str. 3–4) opozarja, da so žrtve pri uveljavljanju svojih pravic pogosto v neenakem položaju, saj je dokazovanje ponavljajočih se ravnanj zahtevno in postopki dolgotrajni. Likar (2020, str. 1–3) pa ugotavlja, da je mobing v organizacijah še vedno prisoten, hkrati pa je stopnja ozaveščenosti zaposlenih nizka, kar poudarja potrebo po doslednih preventivnih ukrepih in izobraževanju.

Model odličnosti EFQM 2020 poudarja, da sta etično voditeljstvo in pozitivna organizacijska kultura ključna za doseganje trajnostne vrednosti in uspešnosti (EFQM, 2020). Mobing kot pojav predstavlja odstopanje od teh načel, saj zmanjšuje dobrobit zaposlenih, slabi medosebne odnose ter ovira organizacijo pri doseganju odličnosti.

Naše raziskovalno vprašanje se glasi »Kako prisotnost mobinga v organizaciji vpliva na doseganje merila M2 (Kultura in voditeljstvo) modela EFQM 2020?«

Namen raziskovanja je proučiti mobing kot organizacijski pojav ter analizirati, kako negativno vpliva na organizacijsko kulturo, vodenje in uspešnost organizacije. Poseben poudarek bo namenjen razumevanju mobinga kot dejavnika, ki zmanjšuje raven organizacijske odličnosti v skladu z modelom EFQM 2020, zlasti v povezavi z merilom M2, ki se nanaša na kulturo, voditeljstvo in vključevanje zaposlenih.

2 Teoretična izhodišča

Mobing je oblika sistematičnega, ponavljajočega se in dolgotrajnega psihosocialnega nasilja, usmerjenega v posameznika, ki se pogosto znajde v podrejenem položaju in se težko učinkovito brani pred negativnimi vedenji (Einarsen et al., 2020, str. 23–24). Gre za procesno dinamiko, ki vključuje specifične oblike verbalnih in neverbalnih dejanj, kot so poniževanje, socialna izključitev, diskreditacija, izolacija in oviranje dela, pri čemer je namen storilca povzročanje psihične škode ter degradacija posameznikovega položaja v kolektivu (Cerar, 2022, str. 96–98). Raziskovalci poudarjajo, da mobing presega individualni konflikt med dvema akterjema, saj gre za organizacijski pojav, ki je povezan z normami, vrednotami, vodenjem ter porazdelitvijo moči znotraj organizacije (Özer & Escartín, 2023, str. 5–6). Kultura organizacije, toleranca do agresivnih vedenj ter odsotnost sankcij pogosto ustvarjajo pogoje, v katerih mobing postane normaliziran in sprejet kot legitimno sredstvo upravljanja konfliktov ali vzdrževanja hierarhije (Striebing et al., 2022, str. 90–92).

Mobing se sistematično povezuje tudi z vodenjem – avtoritarni stili, prekomerna kontrola, pomanjkanje čustvene inteligence ter nerazvitost socialnih kompetenc vodij povečujejo verjetnost za pojav nasilnih interakcij in toleranco do njih (Georganta et al., 2025, str. 3–4). Takšno okolje spodkopava zaupanje, psihološko varnost in sodelovanje, kar predstavlja temeljne predpostavke organizacijske odličnosti po modelu EFQM 2020.

Vzroki za pojav mobinga so večdimenzionalni. Na individualni ravni so pomembne osebne značilnosti, kompetence za reševanje konfliktov ter psihološka odpornost zaposlenih, pri čemer so posamezniki z nižjo ravno samoučinkovitosti ter manjšo socialno podporo pogosteje tarče mobinga (Mensah et al., 2024, str. 102–103).

Na organizacijski ravni so ključni dejavniki kakovost vodenja, organizacijska kultura, struktura moči ter značilnosti delovnih pogojev. Raziskave kažejo, da je mobing pogostejši v organizacijah z visoko hierarhično strukturo, nizko stopnjo transparentnosti, pomanjkanjem participativnih mehanizmov ter konfliktno ali tekmovalno usmerjeno kulturo (Boström & Österman, 2022, str. 609–611).

Posebej pomemben dejavnik je stil vodenja – transakcijski in avtoritarni stil sta povezana z večjo verjetnostjo pojavnosti mobinga, medtem ko transformacijsko in pozitivno voditeljstvo delujeta kot zaščitna dejavnika (Georganta et al., 2025, str. 6–7). Pozitivno voditeljstvo zmanjšuje izpostavljenost zaposlenih mobingu, saj spodbuja psihološko varnost, komunikacijo, zaupanje in socialno podporo.

Pri tem je potrebno izpostaviti tudi organizacijski stres, saj so delovna okolja z visokimi zahtevami, časovnimi pritiski, nejasnimi pričakovanji in nizko podporo povezana z večjo

verjetnostjo mobinga (Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 73–74). Stres in konfliktni konteksti povečujejo toleranco do agresivnih vedenj, hkrati pa zmanjšajo sposobnost posameznikov za učinkovito soočanje s psihološkimi obremenitvami.

Mobing ima večplastne posledice, ki segajo preko individualnega zdravja in vplivajo na organizacijsko učinkovitost. Na ravni posameznika je mobing povezan z depresijo, anksioznostjo, izgorelostjo, zmanjšano samopodobo, zdravstvenimi problemi ter občutkom socialne izolacije (Steffgen & Sischka, 2023, str. 4–6). Metaanaliza potrjuje, da so tarče mobinga izpostavljene večjemu tveganju za psihološko stisko in absentizem (Nielsen & Einarsen, 2024, str. 7–8).

Na organizacijski ravni mobing vodi do povečanega absentizma, fluktuacije, slabše kakovosti dela, manjše inovativnosti in večje verjetnosti napak (Machul et al., 2024, str. 3–5). V negovalnem sektorju se mobing kaže kot dejavnik, ki neposredno zmanjšuje kakovost storitev, varnost pacientov in profesionalne standarde (Acquadro Maran et al., 2024, str. 7–9; Mensah et al., 2024, str. 104–106).

Raziskave kažejo, da mobing vpliva tudi na fizično zdravje, saj je povezan s somatskimi simptomi, bolečinami, utrujenostjo ter slabšo fizično kondicijo (Feijó et al., 2021, str. 456–458). Pri posameznikih, ki so tarče mobinga, je opazna večja prevalenca zdravstvenih tveganj, kar povečuje stroške, absentizem in zmanjšuje produktivnost.

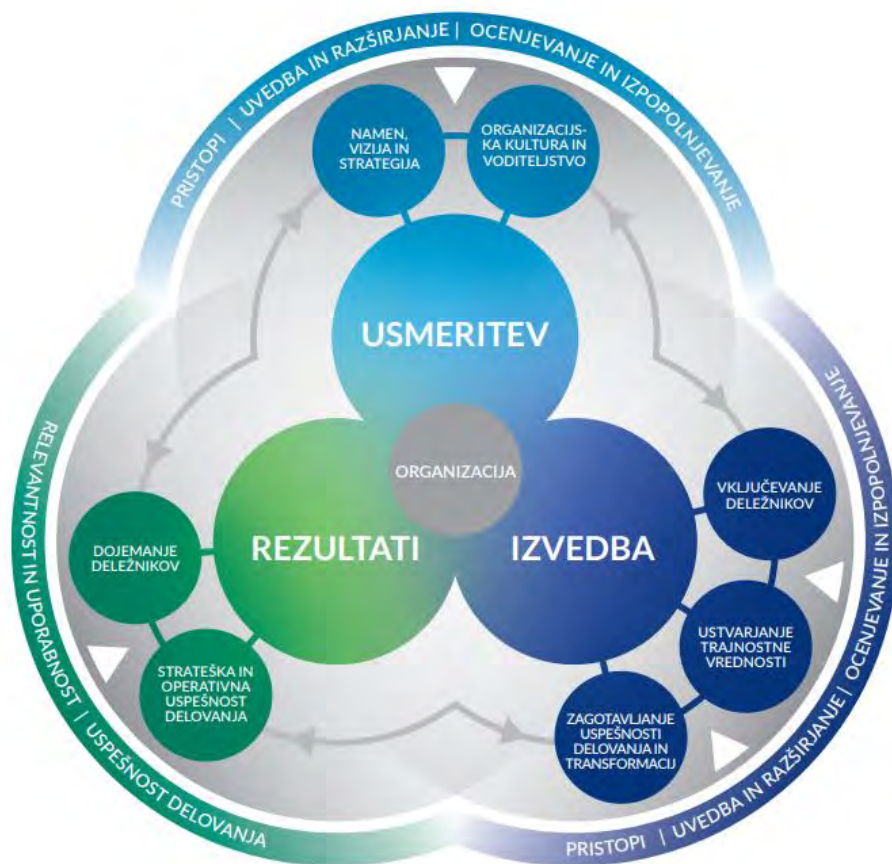
Mobing ima tudi posredne organizacijske posledice, saj vpliva na zadovoljstvo, pripadnost organizaciji, motivacijo, verjetnost odhoda ter zaznano pravičnost (Malola et al., 2024, str. 3–4; Sun et al., 2025, str. 6–8). Rosander et al. (2022, str. 1–2) poudarjajo tudi, da se zaradi dolgotrajnega psihosocialnega pritiska poveča verjetnost menjave zaposlitve, kar povzroča fluktuacijo kadrov, izgubo znanja in dodatne stroške za organizacijo. Negativni vedenjski vzorci se lahko širijo na sodelavce in priče, kar ustvarja “ripple effect” – širjenje negativnih učinkov na širši del kolektiva (Rosander & Nielsen, 2024, str. 2–3).

Skupno gledano mobing zmanjšuje funkcionalnost organizacije, slabi družbeni kapital, omejuje odprtost za spremembe ter zmanjšuje zmožnost organizacije, da dosega odličnost (Ronha & Rodrigues, 2025, str. 8–10).

Model odličnosti EFQM 2020 opredeljuje organizacijsko kulturo in voditeljstvo kot temeljna dejavnika, ki usmerjata obnašanje zaposlenih, njihovo zavzetost, motivacijo ter sposobnost organizacije za ustvarjanje trajnostne vrednosti (EFQM, 2020, str. 18–20). Merilo M2 izpostavlja, da morajo organizacije spodbujati kulturo, ki temelji na vrednotah, kot so integriteta, spoštovanje raznolikosti, upoštevanje zaposlenih, medsebojno sodelovanje, inovativnost in nenehne izboljšave (EFQM, 2020, str. 21–22).

V tem okviru ima voditeljstvo pomembno vlogo, saj vodje s svojim vedenjem oblikujejo norme, pričakovanja in standarde, ki določajo, kaj je v organizaciji sprejemljivo in kaj ne. Vodje morajo spodbujati psihološko varnost, transparentnost, odprto komunikacijo ter delovati kot zgled etičnega ravnanja, kar pomeni, da organizacija sistematično prepoznava, sankcionira in preprečuje negativna vedenja, kot je mobing (EFQM, 2020, str. 23). Na sliki 1 lahko vidimo glavna merila modela EFQM 2020.

Slika 1
Model EFQM 2020



Raziskava avtorjev Georganta et al. (2025, str. 6-8) potrjuje, da so organizacije z etičnim, transformacijskim in participativnim voditeljstvom manj izpostavljene mobingu, saj takšni voditelji spodbujajo zaupanje, vključevanje in socialno podporo ter omogočajo učenje iz napak. Nasprotno pa avtoritarni, konfliktni in instrumentalni stili voditeljstva povečujejo toleranco do agresivnih vedenj ter normalizirajo psihosocialno nasilje kot strategijo nadzora ali reševanja konfliktov (Özer & Escartín, 2023, str. 9–10).

Merilo M2 vključuje tudi dimenzijo organizacijskega učenja in participacije zaposlenih. Visoka stopnja vključevanja in povratnih informacij prispeva k zmanjševanju konfliktov, krepitvi organizacijskega zaupanja ter večji odpornosti na psihosocialna tveganja (EFQM, 2020, str. 25–

26). Raziskave potrjujejo, da so ravno pomanjkanje psihološke varnosti, nizka vključenost ter neustrezno upravljanje zaposlenih pogosto dejavniki tveganja za pojav mobinga (Boström & Österman, 2022, str. 612–614; Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 75–77).

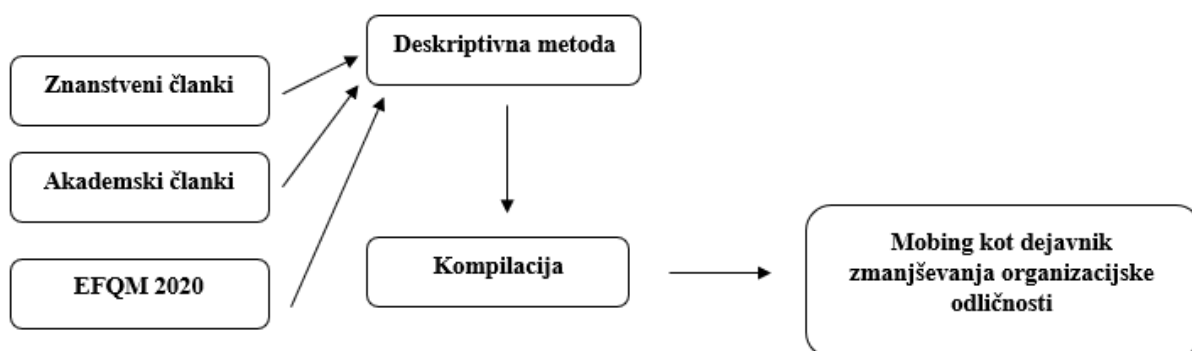
Z vidika modela EFQM 2020 se mobing razume kot odstopanje od načel organizacijske odličnosti, saj poruši temeljne predpostavke pozitivne kulture, zmanjšuje sodelovanje, slabša odnose ter omejuje zmožnost organizacije, da uresničuje strateške cilje in ustvarja trajnostno vrednost.

3 Metoda

Na sliki 2 je prikazan model raziskave, ki ponazarja metodološki potek pridobivanja in obdelave podatkov v okviru te naloge. Model prikazuje, da analiza temelji na znanstvenih in akademskih člankih ter na dokumentu EFQM 2020. Ti viri so bili obdelani z uporabo deskriptivne metode, katere namen je opisovanje, razlaga ter razumevanje obravnavanega pojava. S pomočjo kompilacije so bila združena spoznanja različnih avtorjev, kar je omogočilo oblikovanje celovitega pregleda vpliva mobinga na zmanjševanje organizacijske odličnosti.

Slika 2

Model raziskave



Za pridobitev odgovora na raziskovalno vprašanje raziskave smo uporabili kvalitativno metodo primerjalne analize podatkov, pri čemer smo izvedli poglobljen pregled znanstvene literature in referenc s področja mobinga, organizacijske kulture in voditeljstva.

V raziskavo so bili vključeni članki, ki so izpolnjevali naslednje kriterije: (1) objavljeni med letoma 2020 in 2025, (2) obravnavajo mobing kot psihosocialni pojav na delovnem mestu, (3) analizirajo njegove vzroke, posledice ali povezavo z organizacijsko kulturo, voditeljstvom ali organizacijsko odličnostjo, ter (4) so empirične ali pregledne narave. Izključeni so bili članki, ki so obravnavali psihično nasilje zunaj delovnega okolja in raziskave pred letom 2020. Iz analize so bili izključeni članki, ki ne obravnavajo mobinga v organizacijskem kontekstu in publikacije, starejše od leta 2020 (z izjemo temeljnih definicij, kjer je to nujno).

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov Springer Nature Link in ScienceDirect.

Tabela 1

Seznam ključnih besed

<i>Ključne besede v slovenščini</i>	<i>Ključne besede v angleščini</i>
Mobing	Workplace bullying
Psihosocialno Nasilje	Psychosocial Violence
Organizacijska Kultura	Organisational Culture
Voditeljstvo	Leadership
Odličnost Organizacije	Organisational Excellence
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Delovno Okolje	Work Environment

Zanesljivost in veljavnost podatkov sta bila zagotovljeni z uporabo preverjenih in znanstveno priznanih virov, objavljenih v obdobju 2020–2025, ki vključujejo empirične raziskave in pregledne znanstvene članke. Model odličnosti EFQM 2020 predstavlja dodatni referenčni okvir, ki omogoča presojanje vpliva mobinga na ravni organizacijske odličnosti. Zanesljivost je bila okrepljena z analizo več neodvisnih virov in primerjanjem rezultatov različnih avtorjev.

V nadaljevanju je na sliki 3 prikazan PRISMA diagram, ki ponazarja postopek sistematičnega iskanja, pregleda in izbire znanstvene literature. Diagram prikazuje posamezne faze identifikacije virov, pregledovanja ustreznosti ter izločanja neprimerne literature, kar je vodilo do končnega nabora v raziskavo vključenih znanstvenih člankov.

Slika 3
Prizma diagram



Diagram prikazuje postopek pregleda in izbire znanstvenih člankov do končnega nabora 18 vključenih virov.

V tabeli 2 so prikazani posamezni avtorji in naslovi njihovih člankov, ki smo jih uporabili v naši raziskovalni nalogi.

Tabela 2

Avtorji in naslovi znanstvenih člankov

Avtor/leto	Naslov
Acquadro Maran et al. (2024)	Consequences and coping strategies of nurses and registered nurses perceiving to work in an environment characterized by workplace bullying
Boström & Österman (2022)	Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment
Cerar (2022)	Mobing, ustrahovanje in nasilje na delovnem mestu
Einarsen et al. (2020)	Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice
EFQM (2020)	EFQM Model 2020
Feijó et al. (2021)	Workplace bullying and low back pain among civil servants
Galanis et al. (2024)	Association between workplace bullying, job stress, and mental & physical health problems
Gembalska-Kwiecień (2020)	Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Georganta et al. (2025)	Workplace quality and exposure to bullying during a crisis: The inhibiting role of positive leadership in nursing
Kržan (2020)	Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu v teoriji in sodni praksi
Likar (2020)	Mobing – trpinčenje na delovnem mestu in stopnja ozaveščenosti o pojmu v izbrani finančni instituciji
Machul et al. (2024)	Impact of workplace bullying on nursing care quality: A comprehensive review
Malola et al. (2024)	The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from supervisors
Mensah et al. (2024)	Workplace bullying, psychological distress, and quality of care among nurses: The moderating role of resilience
Nielsen & Einarsen (2024)	Consequences of workplace bullying for targets and bystanders: A meta-analytic review
Özer & Escartín (2023)	The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations
Rosander & Nielsen (2024)	Is there a blast radius of workplace bullying? Ripple effects on at-risk employees
Ronha & Rodrigues (2025)	Relationship between mobbing and organizational performance: Workplace well-being and individual performance as serial mediation mechanisms
Šlatau (2021)	Doživeti in preživeti mobing na delovnem mestu
Steffgen & Sischka (2023)	New findings on the link between workplace bullying and mental health
Striebing et al. (2022)	Workplace bullying in academia: Interaction of gender, power and organisational culture
Sun et al. (2025)	Workplace bullying and turnover intentions among workers: A systematic review and meta-analysis

4 Rezultati in razprava

V tabeli 3 so predstavljene ugotovitve, ki smo jih povzeli po posameznih že objavljenih člankih.

Tabela 3

Izsledki raziskave

Avtor/leto	Ugotovitve
Acquadro Maran et al. (2024)	Mobing povzroča psihične obremenitve, izgorelost in slabšo kakovost dela; zaposleni uporabljajo različne strategije spoprijemanja.
Boström & Österman (2022)	Preventivni ukrepi, jasna komunikacija in sodelovalna kultura pomembno zmanjšujejo pojav mobinga.
Cerar (2022)	Mobing vključuje poniževanje, izolacijo in oviranje dela; pojav je tesno povezan z organizacijsko kulturo.
Einarsen et al. (2020)	Mobing je sistematično psihosocialno nasilje, ki vodi v duševne, vedenjske in telesne posledice.
EFQM (2020)	Organizacijska kultura, voditeljstvo, psihološka varnost, vključevanje zaposlenih in temeljne vrednote so osrednji elementi merila M2 modela EFQM 2020; prisotnost mobinga predstavlja odstopanje od teh načel in zmanjšuje organizacijsko odličnost
Feijó et al. (2021)	Mobing povečuje tveganje za fizične zdravstvene težave, vključno s kroničnimi bolečinami.
Galanis et al. (2024)	Mobing je povezan s stresom, depresijo, anksioznostjo in fizičnimi zdravstvenimi težavami.
Gembalska-Kwiecień (2020)	Organizacijski stres, slaba kultura in slabo voditeljstvo povečujejo tveganje za mobing.
Georganta et al. (2025)	Pozitivno voditeljstvo zmanjšuje pojav mobinga, avtoritarno pa ga krepi.
Kržan (2020)	Žrtve se pogosto srečujejo z izzivi dokazovanja mobinga in dolgotrajnimi postopki.
Likar (2020)	Nizka ozaveščenost o mobingu in njegova prisotnost v finančnih ustanovah zahtevata sistematične preventivne ukrepe.
Machul et al. (2024)	Mobing zmanjšuje kakovost zdravstvene oskrbe ter povečuje napake in tveganja.
Malola et al. (2024)	Mobing povečuje fluktuacijo in psihološko stisko; podpora vodij zmanjšuje negativne učinke.
Mensah et al. (2024)	Odpornost zaposlenih ublaži negativne posledice mobinga.
Nielsen & Einarsen (2024)	Metaanaliza potrjuje širok nabor posledic za žrtve in priče, vključno s stresom, depresijo in absentizmom.
Özer & Escartín (2023)	K pojavu nasilnih vedenj prispevajo osebnost, kultura, voditeljstvo in toleranca do agresije.
Rosander & Nielsen (2024)	Mobing vpliva tudi na priče in širši kolektiv - "blast radius".
Ronha & Rodrigues (2025)	Mobing zmanjšuje dobrobit in učinkovitost zaposlenih ter s tem organizacijsko uspešnost.
Šlatau (2021)	Žrtve mobinga pogosto doživljajo izgorelost, psihične stiske in socialno izolacijo.
Steffgen & Sischka (2023)	Obstaja neposredna povezava med mobingom in duševnimi zdravstvenimi motnjami.
Striebing et al. (2022)	Mobing je v akademskem okolju povezan z močjo, spolom in organizacijsko kulturo.
Sun et al. (2025)	Mobing znatno poveča verjetnost menjave zaposlitve.

S pomočjo analize pregleda literature smo prišli do rezultatov, da mobing ni le psihosocialni pojav na ravni posameznika, temveč pomemben organizacijski problem, ki neposredno zmanjšuje raven organizacijske odličnosti. Največ raziskav potrjuje, da se mobing negativno odraža na ključnih elementih, ki jih model EFQM 2020 opredeljuje kot temelj za odličnost – kultura, voditeljstvo, psihološka varnost, zavzetost zaposlenih in kakovost odnosov (EFQM, 2020).

Rezultati kažejo, da mobing povzroča širok spekter psiholoških in fizičnih posledic pri zaposlenih, kot so depresivnost, anksioznost, izgorelost, socialna izolacija ter bolečine in utrujenost (Steffgen & Sischka, 2023; Nielsen & Einarsen, 2024; Feijó et al., 2021). Zaradi teh posledic upada delovna učinkovitost posameznika, kar pomeni neposredno zmanjšanje kakovosti, zanesljivosti in stabilnosti delovnih procesov – to pa so področja, ki jih EFQM obravnava kot ključne za doseganje odličnosti.

Na organizacijski ravni so posledice še izrazitejše. Raziskave (Machul et al., 2024; Acquadro Maran et al., 2024) potrjujejo, da mobing vodi v več absentizma, slabšo kakovost dela, napake, nižjo inovativnost in izgubo motivacije. To pomeni, da organizacija izgublja sposobnost ustvarjanja trajnostne vrednosti ter sposobnost izboljševanja, kar predstavlja neposredno odstopanje od merila M2 modela EFQM.

Še posebej pomembna ugotovitev je, da mobing ruši organizacijsko kulturo. Organizacije, v katerih prevladujejo slaba komunikacija, nizka stopnja psihološke varnosti, nejasna pravila in visoka hierarhičnost, so bolj izpostavljene tveganju za mobing (Boström & Österman, 2022; Strießing et al., 2022). Ker je kultura eden ključnih elementov odličnosti, mobing na tem področju deluje kot resna ovira, ki preprečuje razvoj sodelovanja, zaupanja in skupnih vrednot.

Voditeljstvo je drugi osrednji element odličnosti, ki ga mobing neposredno ogroža. Avtoritarni in konfliktni stili vodenja dokazano povečujejo pojavnost mobinga, medtem ko pozitivno, transformacijsko in etično voditeljstvo zmanjšujejo tveganje (Georganta et al., 2025; Özer & Escartín, 2023). To pomeni, da mobing v organizaciji ne nastane naključno, temveč je pogosto posledica neustreznega vodenja, ki ne spodbuja dialoga, psihološke varnosti in pravičnosti – elementov, ki jih EFQM izrecno izpostavlja kot temelj odličnega voditeljstva.

Pomemben rezultat predstavlja tudi ugotovitev, da se negativni učinki mobinga ne ustavijo pri posamezniku, temveč se širijo na širši kolektiv (Rosander & Nielsen, 2024). To povzroča slabše odnose, nižje zaupanje in konfliktno delovno vzdušje, kar neposredno zmanjšuje sposobnost organizacije, da dosega merila odličnosti, zlasti na področjih sodelovanja, inovativnosti in zavzetosti zaposlenih.

Z raziskavo smo tako jasno potrdili, da mobing deluje kot zaviralec organizacijske odličnosti. Vpliva na ključne elemente, ki jih model EFQM 2020 določa kot temeljne za uspešnost – kulturo, voditeljstvo, zavzetost zaposlenih, psihološko varnost in kakovost izvedenih procesov. Organizacije, v katerih mobing ni pravočasno prepoznan ali ustrezno obravnavan, ne morejo dosegati visoke ravni odličnosti, saj mobing ruši ravno tisti del organizacijskega sistema, ki mora biti najbolj stabilen in razvojno usmerjen.

5 Zaključek

Rezultati pregleda literature potrjujejo, da je mobing pomemben in škodljiv organizacijski pojav, ki negativno vpliva tako na posameznike kot na delovanje organizacije kot celote. Posledice mobinga se kažejo v psihičnih, vedenjskih in fizičnih obremenitvah zaposlenih, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost, zadovoljstvo ter pripravljenost za sodelovanje. Na organizacijski ravni mobing vodi v absentizem, fluktuacijo, nižjo kakovost dela, slabše odnose in zmanjšano inovativnost, kar ovira uresničevanje temeljnih načel modela EFQM 2020.

Glavni prispevek raziskave je v tem, da povezuje pojave mobinga z elementi organizacijske odličnosti, zlasti z merilom M2, ki opredeljuje kulturo, voditeljstvo in vključevanje zaposlenih kot ključne dejavnike odličnega delovanja. Analiza jasno kaže, da mobing neposredno nasprotuje tem področjem, saj zmanjšuje psihološko varnost, ruši zaupanje, zmanjšuje motivacijo in omejuje sposobnost organizacije za ustvarjanje trajnostne vrednosti. Voditeljstvo se izkaže kot osrednji mehanizem, ki lahko mobing preprečuje ali pa ga s svojim načinom vodenja celo spodbuja.

V praksi imajo ugotovitve raziskave pomembne posledice za menedžerje in organizacije. Za doseganje odličnosti je pomembno, da organizacije vzpostavijo kulturo spoštovanja, odprte komunikacije in etičnega vodenja, v kateri ni prostora za agresivna vedenja in psihosocialno nasilje. Preventivni ukrepi, izobraževanja, učinkoviti postopki obravnave mobinga ter jasno opredeljene vrednote predstavljajo nujen del strategije za krepitev psihološke varnosti in dolgoročne konkurenčnosti organizacije.

Raziskava ima tudi svoje omejitve, saj temelji na sekundarnih virih in ne vključuje lastnega empiričnega zbiranja podatkov. Poleg tega je časovno omejena na obdobje 2020–2025 in zajema samo raziskave, ki obravnavajo mobing v organizacijskem okolju. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo nadgraditi z izvedbo intervjujev, anket ali študij primerov, ki bi omogočili globlji vpogled v to, kako organizacije v praksi prepoznavajo, obravnavajo in preprečujejo mobing ter kako zaposleni doživljajo njegovo povezanost z ravni organizacijske odličnosti.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Acquadro Maran, D., Giacomini, G., Scacchi, A., Bigarella, R., Magnavita, N., & Gianino, M. M. (2024). *Consequences and coping strategies of nurses and registered nurses perceiving to work in an environment characterized by workplace bullying*. Dialogues in Health, 4, 100174. <https://doi.org/10.1016/j.dialog.2024.100174>
2. Boström, M., & Österman, C. (2022). *Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment*. Occupational Health Science, 6, 605–629. <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00129-5>
3. Cerar, A. (2022). *Mobing, ustrahovanje in nasilje na delovnem mestu*. Ekonomske in poslovne vede, 9(2), 94–112. <https://www.eb-nm.si/index.php/EB/article/download/120/121/454>
4. EFQM. (2020). *EFQM Model 2020*. EFQM Foundation. <https://www.efqm.org>
5. Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
6. Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. (2021). *Workplace bullying and low back pain among civil servants*. The Journal of Pain, 22(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jpain.2020.09.002>
7. Gembalska-Kwiecień, A. (2020). *Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization*. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, 144, 71–85. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.6>
8. Georganta, K., Nikolakopoulos, S., & Glaveli, N. (2025). *Workplace quality and exposure to bullying during a crisis: The inhibiting role of positive leadership in nursing*. International Journal of Bullying Prevention. <https://doi.org/10.1007/s42380-025-00290-9>
9. Kržan, T. (2020). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu v teoriji in sodni praksi* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta.
10. Likar, M. (2020). *Mobing – trpinčenje na delovnem mestu in stopnja ozaveščenosti o pojmu v izbrani finančni instituciji* (Magistrsko delo). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
11. Machul, M., Krasucka, K. N., Pelc, D., & Dziurka, M. (2024). *Impact of workplace bullying on nursing care quality: A comprehensive review*. Medical Science Monitor, 30, e944815.
12. Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., & Jeoffrion, C. (2024). *The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from supervisors*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21, 751. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060751>
13. Mensah, J., Boafo, I., & Ofei, A. (2024). *Workplace bullying, psychological distress, and quality of care among nurses: The moderating role of resilience*. International Journal of Africa Nursing Sciences, 20, 100715. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100715>
14. Model odličnosti EFQM. (2013). *Slovenski prevod brošure: EFQM Excellent Model 2013*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
15. Model EFQM. (2019). *Model poslovne odličnosti EFQM – skrajšana verzija*. SPIRIT Slovenija. <https://www.spiritslovenia.si>
16. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2024). *Consequences of workplace bullying for targets and bystanders: A meta-analytic review*. Journal of Occupational Health Psychology, 29(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/ocp0000331>

17. Özer, G., & Escartín, J. (2023). *The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations*. *Aggression and Violent Behavior*, 69, 101823.
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101823>
18. Rosander, M., & Nielsen, M. B. (2024). *Is there a blast radius of workplace bullying? Ripple effects on at-risk employees*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.
<https://doi.org/10.1007/s00420-024-02093-z>
19. Rosander, M., Salin, D., & Blomberg, S. (2022). *The last resort: Workplace bullying and the consequences of changing jobs*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(4), 1–12.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12794>
20. Ronha, L., & Rodrigues, R. I. (2025). *Relationship between mobbing and organizational performance: Workplace well-being and individual performance as serial mediation mechanisms*. *Merits*, 5(1), 6.
<https://doi.org/10.3390/merits5010006>
21. Šlatau, T. (2021). *Doživetji in preživetji mobing na delovnem mestu* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
22. Steffgen, G., & Sischka, P. E. (2023). *New findings on the link between workplace bullying and mental health*. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15172209>
23. Strießing, C., Weinhardt, M., & Schraudner, M. (2022). *Workplace bullying in academia: Interaction of gender, power and organisational culture*. In A. Müller, B. F. Ressler & K. Kreissl (Eds.), *Gender in organisations* (pp. 86–104). Emerald Publishing.
24. Sun, S., Chen, H., He, Y., Yu, F., Yang, Y., Chen, H., & Tung, T.-H. (2025). *Workplace bullying and turnover intentions among workers: A systematic review and meta-analysis*. *BMC Public Health*, 25, 2394. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23339-2>

Lorena Zgonc po izobrazbi diplomirana organizatorica, ki je leta 2025 diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Predhodno je svoje šolanje zaključila na šolskem centru v Novem mestu, na zdravstveni in kemijski šoli, smer kemijski tehnik. Trenutno svoj študij nadaljuje na magistrski ravni, prav tako na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Z novembrom 2025 se je zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka D.D., v sektorju Korporativne ekonomike, kjer je tudi pred tem opravljala študentsko delo od leta 2022.

Dejan Hadžič po izobrazbi diplomirani organizator. Trenutno nadaljuje študij na magistrski ravni na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Zaposlen je v logističnem podjetju Gebrüder Weiss, kjer deluje na področju prodaje in marketinga.

Abstract

Workplace Bullying as a Factor Reducing Organisational Excellence

Research Question (RQ): The research examines how the presence of workplace bullying in an organization affects the achievement of Criterion M2 (Culture and Leadership) within the EFQM 2020 model.

Purpose: The purpose of the study is to analyse the phenomenon of workplace bullying and to examine its psychological, behavioural, and organizational consequences. The aim is to demonstrate how bullying influences the elements of the EFQM 2020 model, particularly Criterion M2, which focuses on culture, leadership, and employee engagement.

Method: The study is based on a qualitative literature review, including scientific articles, review studies, and master's theses published between 2020 and 2025. The descriptive method and the compilation method were used to collect, synthesise, and interpret the findings of various authors.

Results: The literature review shows that workplace bullying leads to severe psychological and physical consequences for employees and reduces productivity, work quality, innovation, and organisational commitment. Research confirms that the presence of bullying directly reduces organisational excellence by threatening psychological safety, disrupting organisational culture, and weakening leadership effectiveness.

Organization: The findings have important practical implications for managers and organisations. The results indicate that preventing bullying requires ethical, transformational, and participative leadership as well as a well-developed organisational culture. Organisations that fail to address bullying struggle to meet the principles of the EFQM 2020 model and consequently lose competitiveness and the ability to create sustainable value.

Society: Bullying has broader societal effects, as it impacts mental health, social security, the quality of work environments, and overall community well-being. Preventing bullying contributes to improved psychosocial health and strengthens the social responsibility of organisations.

Originality: The originality of the study lies in linking workplace bullying with organisational excellence through the lens of the EFQM 2020 model, with a particular emphasis on Criterion M2. The research integrates recent literature and Slovenian academic practice, offering a comprehensive insight into how psychosocial risks affect organisational excellence.

Limitations/Future Research: The limitations of the study arise from the use of secondary sources and the time frame (2020–2025). Future research could include empirical methods such as interviews, surveys, or case studies to provide deeper insights into how employees and leaders perceive bullying and its impact on culture and excellence.

Keywords: Workplace bullying, psychosocial violence, organisational culture, leadership, organisational excellence, EFQM 2020 model, work environment.



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/)

Stil vodenja, čustvena inteligenca in obvladovanje konfliktov v organizacijah

Sabina Pervić¹, Matej Špehar²

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako stil vodenja in čustvena inteligenca vodij vplivata na organizacijsko kulturo ter na način obvladovanja konfliktov v organizaciji?

Namen: Namen raziskave je analizirati, kako različni stili vodenja in raven čustvene inteligence vodij vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture ter na obvladovanje konfliktov. Poseben poudarek je namenjen razumevanju vloge vodij pri ustvarjanju kakovostnih odnosov, dobre delovne klime in učinkovite komunikacije.

Metoda: Raziskava temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, in sicer na pregledu znanstvene literature s področja vodenja, čustvene inteligence, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so bile primerjalno analizirane in interpretirane tudi v okviru modela odličnosti EFQM.

Rezultati: Pregled literature kaže, da transformacijski in podporni stili vodenja ter visoka raven čustvene inteligence vodij pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo, zaupanje med zaposlenimi in konstruktivno reševanje konfliktov. Vodje z razvito čustveno inteligenco pogosteje uporabljajo sodelovalne pristope pri obvladovanju konfliktov, kar prispeva k večji psihološki varnosti in boljšim medosebnim odnosom.

Organizacija: Ugotovitve raziskave prispevajo k boljšemu razumevanju pomena razvoja vodstvenih kompetenc ter ponujajo praktične usmeritve za izboljšanje organizacijske kulture in učinkovitejše obvladovanje konfliktov v skladu z načeli organizacijske odličnosti.

Družba: Raziskava poudarja pomen voditeljstva pri ustvarjanju vključujočega, varnega in etičnega delovnega okolja, kar ima pozitiven vpliv tudi na širšo družbo.

Originalnost: Članek povezuje stil vodenja, čustveno inteligenco, organizacijsko kulturo in konflikte ter izpostavlja njihov medsebojni vpliv v sodobnih organizacijah.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na pregledu literature, zato bi bile nadaljnje raziskave v različnih organizacijskih okoljih smiselna nadgradnja ugotovitev.

Ključne besede: stil vodenja, čustvena inteligenca, organizacijska kultura, konflikti, voditeljstvo, psihološka varnost, odnosi, model EFQM.

1 Uvod

Sodobne organizacije delujejo v okolju hitrih sprememb, povečanih pritiskov in stalnih zahtev po prilagajanju. V takšnih razmerah ima voditeljstvo izjemno pomembno vlogo, saj vodje s svojim

načinom dela močno vplivajo na odnose med zaposlenimi, delovno vzdušje in organizacijsko kulturo. Vodje danes niso več zgolj nosilci formalne avtoritete, temveč vse pogosteje nastopajo kot povezovalci ljudi in graditelji zaupanja. Pri sodobnem vodenju ima posebno vlogo čustvena inteligenca vodij. Vodje, ki znajo prepoznavati, razumeti in uravnavati lastna čustva ter čustva drugih, lažje vzpostavljajo kakovostne odnose, učinkoviteje komunicirajo in se uspešneje soočajo z zahtevnimi situacijami, kot so konflikti (Chen et al., 2019, 3–4; Michinov, 2022, str. 185–187).

Konflikti so neizogiben del organizacijskega življenja, saj izhajajo iz različnih interesov, ciljev, vrednot in osebnostnih lastnosti zaposlenih. Pri tem pa ni odločilno, ali do konflikta pride, temveč predvsem, kako se z njim ravna. Način obvladovanja konfliktov pomembno vpliva na odnose v kolektivu, učinkovitost timov ter splošno organizacijsko klimo.

Pomembno vlogo pri tem ima tudi organizacijska kultura, ki se oblikuje skozi ravnanje vodij, njihove odločitve in način komuniciranja. Raziskave kažejo, da stil vodenja in način ravnanja s čustvi pomembno vplivata na zaupanje zaposlenih in njihov občutek psihološke varnosti (Berkovich, 2025, str. 2–3). Elgoibar et al. (2025, str. 471–474) ugotavljajo, da ima stil vodenja pomembno vlogo pri vzpostavljanju zaupanja med vodji in zaposlenimi ter pri načinu reševanja konfliktov v organizaciji.

V tem kontekstu se odpira naslednje raziskovalno vprašanje: »Kako stil vodenja in čustvena inteligenca vodij vplivata na organizacijsko kulturo ter način obvladovanja konfliktov v organizaciji?«

Namen raziskave je analizirati povezavo med stilom vodenja in organizacijsko kulturo, preučiti vlogo čustvene inteligence vodij pri obvladovanju konfliktov ter ugotoviti, kako ti dejavniki prispevajo k bolj zdravemu in učinkovitemu delovnemu okolju. Raziskava je pomembna tako z vidika teorije kot prakse, saj ponuja vpogled v pomen mehkih dejavnikov vodenja, ki so vse bolj prepoznani kot ključni za dolgoročno uspešnost organizacij.

2 Teoretična izhodišča

Stil vodenja ima pomembno vlogo pri delovanju organizacije, saj ne pomeni zgolj razporejanja nalog, temveč predvsem način, kako vodja vpliva na zaposlene, njihove odnose, motivacijo in komunikacijo. Raziskave kažejo, da način vodenja neposredno vpliva na organizacijsko kulturo, psihološko varnost zaposlenih ter na to, kako se v organizaciji pojavljajo in rešujejo konflikti (Rehan et al., 2024, str. 3–6). V sodobnih organizacijah se kot posebej učinkovit pogosto omenja transformacijski stil vodenja, pri katerem vodje zaposlene spodbujajo z jasno vizijo, jih vključujejo v odločanje in podpirajo njihov osebni razvoj. Takšen pristop praviloma prispeva k bolj odprti komunikaciji, večjemu zaupanju in manjšemu številu destruktivnih konfliktov (Rehan et al., 2024, str. 3–6). Podporni vodje ustvarjajo bolj pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo

varneje in so bolj pripravljeni sodelovati, kar omogoča lažje in bolj konstruktivno reševanje nesoglasij (Yin et al., 2022, str. 5–7). Nasprotno pa avtoritarni ali preveč pasivni stili vodenja pogosto vodijo v večjo napetost, nezadovoljstvo in pogostejše konflikte. Posebej problematičen je laissez-faire stil vodenja, pri katerem vodja ne prevzema aktivne vloge, kar med zaposlenimi povzroča nejasnosti, slabše odnose in občutek pomanjkanja podpore (Elgoibar et al., 2025, str. 471–474).

Pomemben vidik stila vodenja je tudi način komuniciranja, saj odprta in spoštljiva komunikacija zmanjšuje možnost eskalacije konfliktov ter pozitivno vpliva na kakovost odnosov v organizaciji (Rehan et al., 2024, str. 3–6). Čustvena inteligenca je v strokovni literaturi različno opredeljena, vendar se avtorji večinoma strinjajo, da gre za pomembno vodstveno kompetenco. Goleman (2004) čustveno inteligenco opredeljuje kot skupek sposobnosti, ki vključujejo samozavedanje, uravnavanje lastnih čustev, motivacijo, empatijo in socialne spretnosti, ter poudarja, da so te sposobnosti ključne za učinkovito vodenje ljudi. Mayer, Salovey in Caruso (2004, str. 197–199) čustveno inteligenco razumejo kot sposobnost zaznavanja, razumevanja in uravnavanja čustev pri sebi in drugih, pri čemer jo obravnavajo kot kognitivno sposobnost. Bar-On (2006, str. 14–15) pa čustveno inteligenco opisuje širše, kot skupek čustveno-socialnih kompetenc, ki posamezniku omogočajo uspešno prilagajanje zahtevam delovnega okolja ter učinkovito soočanje z vsakodnevnimi izzivi. Raziskave kažejo, da čustvena inteligenca ni le prirojena lastnost, temveč jo je mogoče tudi razvijati. Boyatzis et al. (2002, str. 158–162) ugotavljajo, da se čustvene in socialne kompetence vodij najučinkoviteje razvijajo z izkustvenim učenjem, samorefleksijo in ciljno usmerjenimi razvojnimi programi.

Pri učinkovitem vodenju ima zato pomembno vlogo tudi čustvena inteligenca vodij, ki pomeni sposobnost prepoznavanja, razumevanja in uravnavanja lastnih čustev ter čustev drugih.

Konflikti v organizacijah se pogosto delijo na konflikte glede delovnih nalog in odnosne konflikte. Konflikti glede delovnih nalog so povezani z vsebino dela in lahko ob ustreznem vodenju prispevajo k večji učinkovitosti, medtem ko odnosni konflikti praviloma negativno vplivajo na medosebne odnose, vzdušje in splošno delovno klimo v organizaciji (De Dreu et al., 2003, str. 742–744; Jehn et al., 2003, str. 744–747). Vodje se v praksi pogosto srečujejo s pritiski in konfliktnimi situacijami, zato je njihova čustvena zrelost še posebej pomembna. Raziskave kažejo, da vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo sodelovanje in kompromis kot način reševanja konfliktov, kar prispeva k boljšim odnosom in večjemu zaupanju v timih (Chen et al., 2019, str. 3–6). Takšni vodje konflikte pogosteje razumejo kot priložnost za izboljšave in ne kot neposredno grožnjo svoji avtoriteti. Čustvena inteligenca vodij pozitivno vpliva tudi na dobrobit zaposlenih, saj zmanjšuje stres, čustveno izčrpanost in tveganje za izgorelost (Michinov, 2022, str. 186–190).

Še posebej pomembna je sposobnost uravnavanja lastnih čustev, saj neustrezno čustveno odzivanje vodij v konfliktnih situacijah lahko vodi v eskalacijo konfliktov. Način, kako vodja izraža

in upravlja čustva, pomembno vpliva na potek konflikta ter na odzive in odnose zaposlenih (Ayoko et al., 2012, str. 697–700).

Čustveno inteligentni vodje lažje prepoznajo čustva drugih, kot so strah, negotovost ali napetost, ter se nanje pravočasno odzovejo z empatičnim pristopom, ki omogoča bolj odprt in umirjen dialog (Jordan et al., 2011, str. 212–215). Meta-analize potrjujejo, da obstaja pozitivna povezava med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim obvladovanjem konfliktov (Schlaerth et al., 2013).

Stil vodenja pomembno vpliva na organizacijsko kulturo, saj vodje s svojim ravnanjem in odnosom do zaposlenih pomembno sooblikujejo delovno okolje. Organizacijska kultura zaposlenim pokaže, kakšna vedenja in vrednote so v organizaciji zaželeni. V organizacijah z bolj odprto in sodelovalno kulturo se konflikti pogosteje rešujejo na konstruktiven način. Kulture, ki temeljijo na strahu in pretiranem nadzoru, pogosto vodijo v slabšo komunikacijo in poglobljanje konfliktov (Tokakis et al., 2018, str. 154–158).

Negativne čustvene strategije vodij, kot so manipulacija, zastraševanje ali poniževanje, dolgoročno zmanjšujejo zaupanje zaposlenih in slabijo organizacijsko klimo (Berkovich, 2025, str. 2–4).

Zaupanje se tako izkazuje kot eden ključnih elementov zdrave organizacijske kulture, saj zaposlenim omogoča večjo pripravljenost za sodelovanje in iskanje skupnih rešitev tudi v konfliktnih situacijah (Elgoibar et al., 2025, str. 472–475).

Organizacijska kultura se še posebej jasno pokaže v obdobjih sprememb in kriz, ko odprta komunikacija in medsebojno zaupanje omogočata hitrejši in učinkovitejši soočanje s konflikti (Tokakis et al., 2018, str. 154–158). Konflikti so sestavni del organizacijskega življenja in sami po sebi niso nujno negativni, vendar postanejo problematični takrat, ko se z njimi ravna neustrezno. Način obvladovanja konfliktov je tesno povezan z vodenjem, čustveno inteligenco vodij in organizacijsko kulturo. Vodje, ki znajo poslušati, ohranjati miren ton komunikacije in uporabljati empatičen pristop, pomembno prispevajo k umiritvi konfliktov in iskanju skupnih rešitev (Ayoko et al., 2012, str. 697–701). Kadar pa se konflikti rešujejo na avtoritaren ali ponižujoč način, se povečujejo stres, nezadovoljstvo in tveganje za izgorelost zaposlenih (Michinov, 2022, str. 187–189). Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da stil vodenja, čustvena inteligenca vodij, organizacijska kultura in obvladovanje konfliktov tvorijo medsebojno povezan sistem, v katerem spremembe na enem področju vplivajo tudi na druga. To potrjuje tudi model odličnosti EFQM (2020), zlasti merilo M2 – Izvajanje, ki poudarja vlogo voditeljstva, odnosov in organizacijske kulture pri dejanskem uresničevanju strategij v praksi. Vodje imajo pri tem ključno vlogo pri ustvarjanju zaupanja, vključevanja, odprte komunikacije in psihološke varnosti, kar omogoča učenje, nenehne izboljšave in dolgoročno uspešnost organizacije (EFQM, 2020).

3 Metoda

Uporabili smo sistematičen pristop pregleda znanstvene literature s področja stila vodenja, čustvene inteligence vodij, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Na sliki 1 je prikazan model raziskave, ki raziskovalno vprašanje postavlja v kontekst ključnih pojmov in predvidenih povezav med njimi.

Slika 1

Model raziskave



Z modelom smo si pomagali pri usmerjanju pregleda literature in razlagi ugotovitev o tem, kako vodje vplivajo na odnose in reševanje konfliktov v organizaciji. Izhajamo iz tega, da stil vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno sooblikujeta organizacijsko kulturo (npr. zaupanje, psihološko varnost in odprto komunikacijo). To potem vpliva, ali se konflikti rešujejo bolj konstruktivno (s sodelovanjem in kompromisom) ali pa se pogosteje stopnjujejo oziroma ostajajo nerešeni.

Raziskava temelji na pregledu literature, katerega namen je bil preučiti povezavo med stilom vodenja, čustveno inteligenco vodij in obvladanjem konfliktov v organizacijah.

Iskanje znanstvene literature je potekalo v treh uveljavljenih mednarodnih podatkovnih bazah, in sicer Scopus, Web of Science in ScienceDirect, ki vključujejo recenzirane znanstvene članke s področja managementa, organizacijskih ved in psihologije dela. Pri iskanju smo uporabili Boolove operaterje v angleškem jeziku. Uporabljen je bil naslednji iskalni niz: ("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict"). Iskalni niz je bil uporabljen v naslovih, povzetkih in ključnih besedah znanstvenih člankov. Iskalna strategija je predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1

Iskalna strategija z Boolovimi operaterji

	Scopus	Web of Science	ScienceDirect
Iskalna strategija	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")	("leadership style" OR leadership OR "transformational leadership" OR "laissez-faire leadership") AND ("emotional intelligence" OR "emotional competence") AND ("conflict management" OR "conflict resolution" OR "workplace conflict")
Število zadetkov	35	26	39

Po pridobitvi začetnega nabora virov smo uporabili vključitvene in izključitvene kriterije na podlagi katerih so bili viri selekcionirani, kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2

Vključitveni in izključitveni kriteriji

Kriteriji	Vključitveni kriteriji	Izključitveni kriteriji
Leto izdaje	Članki objavljeni po letu 2015	Članki objavljeni pred letom 2015, razen tistih temeljnih in pogosto citiranih del, ki so pomembna za teoretično izhodišče raziskave
Raziskovalno področje	Vodenje, menedžment, organizacijsko vedenje, psihologija dela	Ostala področja (npr. medicina, politika, izobraževanje brez organizacijskega konteksta)
Raziskovalni fokus	Stil vodenja, čustvena inteligenca vodij, obvladovanje konfliktov v organizacijah	Viri brez neposredne povezave z vodenjem ali organizacijami
Oblika vira	Recenzirani znanstveni članki; izbrane magistrske naloge z neposredno povezavo z raziskovalnim problemom	Poročila, poglavja v knjigah, disertacije, diplomske naloge, konferenčni prispevki
Jezik	Angleščina	Ostali jeziki
Dostopnost	Dostopno celotno besedilo ali pogosto citirani pregledni članki	Nedostopno celotno besedilo brez možnosti vsebinske utemeljitve

Z uporabo opredeljene iskalne strategije smo v začetni fazi identificirali skupno 100 potencialno relevantnih znanstvenih virov, od tega 35 v podatkovni bazi Scopus, 26 v bazi Web of Science in 39 v bazi ScienceDirect. Po pridobitvi začetnega nabora virov smo uporabili vnaprej določene vključitvene in izključitvene kriterije, na podlagi katerih so bili viri selekcionirani.

V prvi fazi so bili pregledani naslovi identificiranih virov. Iz nadaljnje obravnave so bili izločeni članki, ki niso bili povezani z raziskovalnim problemom, zlasti tisti, ki so obravnavali konflikte zunaj organizacijskega okolja ali teme brez poudarka na vodenju in čustvenih vidikih delovanja vodij. Na tej stopnji je bilo izločenih 38 virov.

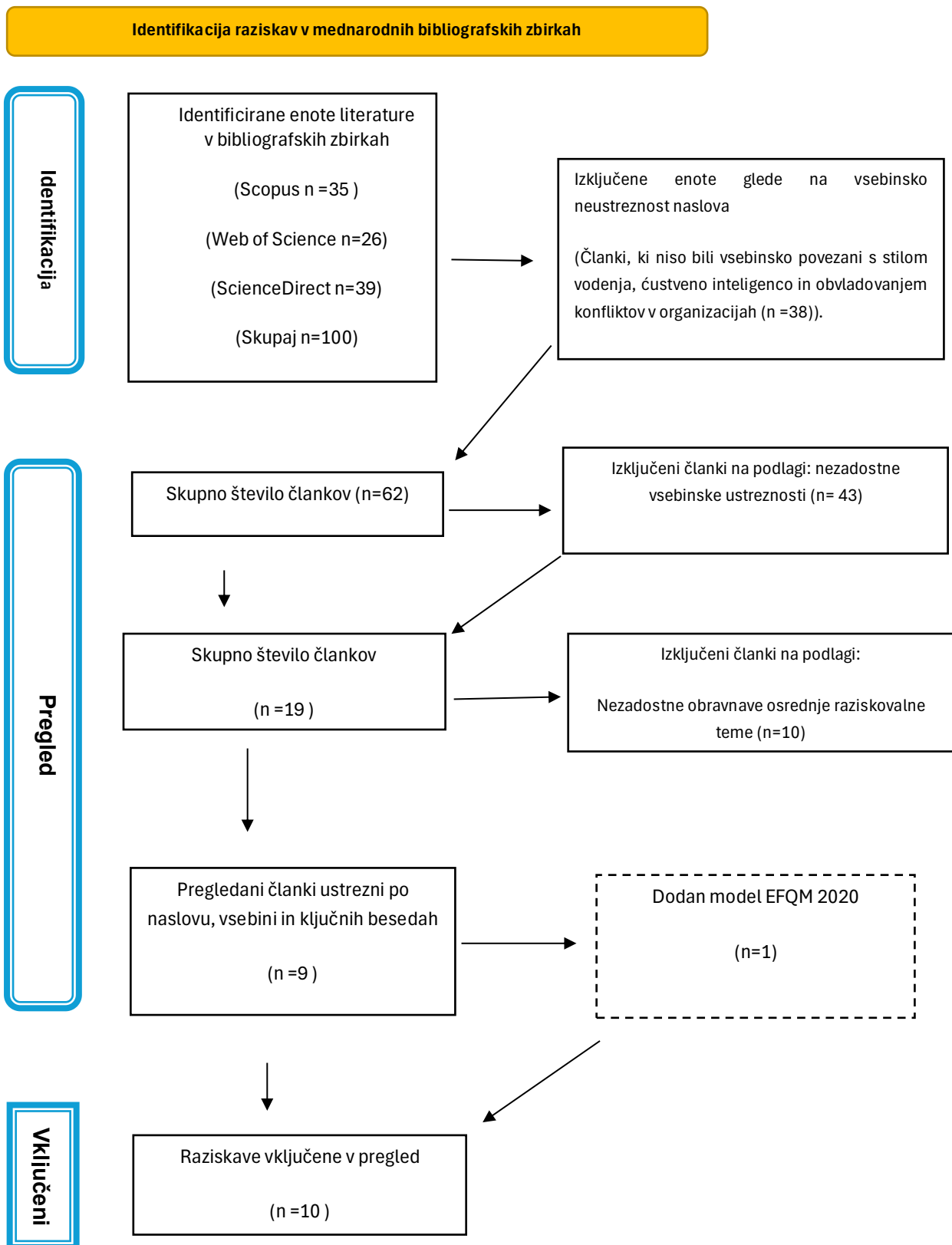
V naslednji fazi so bili pregledani povzetki preostalih člankov. Izločeni so bili viri, ki so obravnavali zgolj splošne vidike vodenja ali čustvene inteligence brez jasne povezave z obvladovanjem konfliktov v organizacijah. Po tem koraku je v analizi ostalo 19 znanstvenih člankov.

Preostali članki so bili nato pregledani v celoti. V končno analizo smo vključili 9 znanstvenih člankov, ki so vsebinsko najbolj neposredno in celovito obravnavali povezavo med stilom vodenja, čustveno inteligenco vodij in obvladovanjem konfliktov v organizacijskem okolju. V pregled literature smo vključili tudi model EFQM 2020. Na koncu smo za končno analizo uporabili 10 virov literature.

Celoten postopek identifikacije, selekcije in vključevanja virov je predstavljen s pomočjo diagrama PRISMA 2020, ki je prikazan na sliki 2.

Slika 2

Diagram poteka pregleda literature PRISMA



Analiza izbranih člankov je potekala z uporabo tematske analize, pri kateri smo iz posameznih raziskav izluščili ključne ugotovitve, povezane z vplivom stila vodenja, vlogo čustvene inteligence vodij ter načine obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so bile nato vsebinsko razvrščene v tematske sklope, kar je omogočilo primerjavo rezultatov različnih avtorjev in oblikovanje celostnega razumevanja obravnavane problematike. Iskanje znanstvene literature je bilo izvedeno in zaključeno dne 15. 12. 2024. Pregled izbrane literature je prikazan v tabeli 3.

Tabela 3

Pregled izbrane literature

Avtor	Metodologija	Namen	Vzorec	Ugotovitve
Ayoko et al. (2012)	Kvantitativna raziskava	Preučiti vpliv transformacijskega vodenja, čustvenega upravljanja vodij in obvladovanja konfliktov v kulturno raznolikih delovnih skupinah.	Zaposleni v kulturno raznolikih delovnih skupinah.	Transformacijsko vodenje in učinkovito upravljanje čustev vodij zmanjšujeta negativne učinke konfliktov ter prispevata k boljšim odnosom v kulturno raznolikih timih.
Chen et al. (2019)	Kvantitativna raziskava	Raziskati povezavo med čustveno inteligenco in stili obvladovanja konfliktov v različnih kulturnih okoljih.	Zaposleni iz več kulturnih okolij.	Višja čustvena inteligenca je povezana z uporabo sodelovalnih in konstruktivnih stilov obvladovanja konfliktov.
Elgoibar et al. (2025)	Kvantitativna raziskava	Preučiti, kako laissez-faire stil vodenja in zaupanje vplivata na način reševanja konfliktov v organizaciji.	Zaposleni v organizacijah.	Pomanjkanje aktivne vloge vodje zmanjšuje zaupanje zaposlenih in otežuje konstruktivno reševanje konfliktov .
Michinov (2022)	Kvantitativna raziskava	Preveriti, ali čustvena inteligenca zmanjšuje vpliv neustreznega reševanja konfliktov na izgorelost .	Zaposleni v organizacijah.	Višja čustvena inteligenca zmanjšuje negativni vpliv neustreznega reševanja konfliktov na izgorelost zaposlenih .
Rehan et al. (2024)	Kvantitativna raziskava	Raziskati, kako način vodenja in komunikacija vplivata na to, kako se konflikti rešujejo v projektnih timih.	Projektni timi v različnih organizacijah.	Učinkovito vodenje in odprta komunikacija pomagata projektnim timom lažje in bolj uspešno reševati konflikte.
Schlaerth et al. (2013)	Meta-analiza	Sistematično pregledati povezavo med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim obvladovanjem konfliktov .	Vzorec več empiričnih raziskav.	Meta-analiza potrjuje dosledno pozitivno povezavo med čustveno inteligenco vodij in konstruktivnim reševanjem konfliktov .
Tokakis et al. (2018)	Kvantitativna raziskava	Preučiti, kako se konflikti obvladujejo v kriznih management timih .	Krizni management timi.	Jasno vodenje in strukturirana komunikacija pomembno prispevata k učinkovitemu reševanju konfliktov v kriznih razmerah .
Yin et al. (2022)	Kvantitativna raziskava	Raziskati, kako stil vodenja in obvladovanje konfliktov vplivata na inovativnost timov v virtualnem okolju .	Virtualni delovni timi.	Sodelovalni pristop vodi k obvladovanju konfliktov v virtualnih timih pozitivno vpliva na inovativnost , pri čemer pomembno vlogo igra

»se nadaljuje«

				občutek psihološke varnosti v timu.
Berkovich (2025)	Kvantitativna raziskava	Preučiti vpliv negativnega čustvenega vedenja vodij na zaupanje v vodstvo.	Zaposleni v izobraževalnih organizacijah.	Negativno čustveno vedenje vodij zmanjšuje zaupanje zaposlenih v vodstvo ter prispeva k občutku negotovosti in manj varnemu delovnemu okolju.
EFQM (2020)	Konceptualni model / okvir odličnosti (model EFQM)	Predstaviti referenčni okvir za doseganje trajnostne uspešnosti organizacij; poudariti vlogo voditeljstva in organizacijske kulture kot ključnih dejavnikov delovanja in rezultatov.	Ni relevantno (model je namenjen organizacijam na splošno; ne temelji na enem empiričnem vzorcu).	Model izpostavi, da sta organizacijska kultura (vrednote, norme, način sodelovanja) in voditeljstvo ključna za to, kako organizacija deluje in dosega rezultate; vodje usmerjajo kulturo, vključujejo zaposlene/deležnike ter ustvarjajo pogoje za sodelovanje, izboljšave in inovativnost.

Naredili smo tematsko analizo izbrane literature, ki je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4

Razporeditev kod po kategorijah

Kategorije	Kode	Avtorji
Stil vodenja	Transformacijsko vodenje, laissez-faire vodenje, vodstvene prakse, vodstveno vodenje, vpliv vodenja na odnose	Ayoko et al. (2012) Elgoibar et al. (2025) Rehan et al. (2024) Yin et al. (2022)
Čustvena inteligenca vodij	Prepoznavanje in uravnavanje čustev, čustveno upravljanje, čustvena kompetentnost, uporaba čustev pri doseganju ciljev	Chen et al. (2019) Michinov (2022) Schlaerth et al. (2013) Berkovich (2025)
Obvladovanje konfliktov	Konstruktivno reševanje konfliktov, stili obvladovanja konfliktov, konfliktna dinamika, komunikacija v konfliktih	Ayoko et al. (2012) Chen et al. (2019) Rehan et al. (2024) Tokakis et al. (2018)
Odnosi in zaupanje v organizaciji	Zaupanje v vodstvo, kakovost odnosov, psihološka varnost, pripravljenost na sodelovanje	Elgoibar et al. (2025) Berkovich (2025) Ayoko et al. (2012)
Organizacijski in kontekstualni dejavniki vodenja in obvladovanja konfliktov	Krizni kontekst, virtualni timi, kulturna raznolikost, organizacijsko okolje	Tokakis et al. (2018) Yin et al. (2022) Ayoko et al. (2012)
Posledice za zaposlene in delovne time	Izgorelost, timska učinkovitost, inovativnost, delovna klima	Michinov (2022) Yin et al. (2022) Rehan et al. (2024)

4 Rezultati in razprava

V tem poglavju so predstavljene in interpretirane ključne ugotovitve pregleda znanstvene literature s področja stila vodenja, čustvene inteligence vodij, organizacijske kulture in obvladovanja konfliktov. Ugotovitve so obravnavane celostno in povezano z obstoječimi teoretičnimi spoznanji, saj gre za pregledni članek, pri katerem so rezultati pregleda literature in razprava smiselno združeni. Povzetek ključnih ugotovitev je prikazan v tabeli 5.

Tabela 5

Povzetek ključnih ugotovitev iz pregleda literature

Avtor (leto)	Raziskovalni poudarek	Ključne ugotovitve
Ayoko et al. (2012)	Vodenje in čustveno obvladovanje konfliktov	Transformacijsko vodenje in učinkovito čustveno upravljanje vodij pozitivno vplivata na obvladovanje konfliktov v kulturno raznolikih timih.
Chen et al. (2019)	Čustvena inteligenca in stili reševanja konfliktov	Vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo sodelovanje in kompromis pri reševanju konfliktov.
Elgoibar et al. (2025)	Laissez-faire stil vodenja, zaupanje in reševanje konfliktov	Pomanjkanje aktivne vloge vodje (laissez-faire) zmanjšuje zaupanje zaposlenih, kar otežuje konstruktivno reševanje konfliktov in povečuje tveganje za stopnjevanje napetosti.
Jordan et al. (2011)	Čustvena inteligenca vodij	Razvita čustvena inteligenca vodij prispeva k bolj konstruktivnim odzivom v konfliktnih situacijah.
Michinov (2022)	Konflikti in psihološka dobrobit	Vodje z višjo čustveno inteligenco pomagajo zmanjševati čustveno izčrpanost zaposlenih ob konfliktih.
Slišković (2016)	Čustvena inteligenca vodij in konflikti	Vodje z več samozavedanja in empatije konflikte pogosteje razumejo kot priložnost za izboljšanje odnosov.
Prezelj (2025)	Stil vodenja in organizacijska kultura	Odnosno in podporno vodenje krepi psihološko varnost ter spodbuja odprto komunikacijo v organizacijah.
Vukadinović (2023)	Stili vodenja in organizacijska klima	Pasivni in avtoritarni stili vodenja so pri zaposlenih povezani z več napetostmi in pogostejšimi konflikti v delovnem okolju.
Yin et al. (2022)	Vodenje in timska inovativnost	Podporen oziroma sodelovalen pristop vodij k obvladovanju konfliktov prispeva k razvoju psihološke varnosti v timu, kar spodbuja sodelovanje in povečuje timsko inovativnost.
EFQM (2020)	Model odličnosti: voditeljstvo, kultura in uspešnost organizacije	EFQM poudarja, da voditeljstvo ključno oblikuje organizacijsko kulturo (vrednote, odnose, način sodelovanja in komunikacije), kar vpliva na vedenje zaposlenih ter na rezultate organizacije; močna kultura podpore in zaupanja olajša konstruktivno sodelovanje in obravnavo napetosti/konfliktov.

Pregled izbranih znanstvenih virov kaže, da imajo stila vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno vlogo pri obvladovanju konfliktov v organizacijah. Ne glede na organizacijski kontekst vodstveno vedenje pomembno vpliva na to, kako se konflikti pojavljajo, razvijajo in razrešujejo v delovnem okolju.

Več raziskav izpostavlja, da transformacijski in sodelovalni stili vodenja prispevajo k bolj konstruktivnemu obvladovanju konfliktov, saj spodbujajo odprto komunikacijo, sodelovanje in medsebojno razumevanje med zaposlenimi. Vodje, ki aktivno usmerjajo delo in hkrati upoštevajo

čustvene vidike zaposlenih, ustvarjajo okolje, v katerem se konflikti pogosteje obravnavajo kot priložnost za izboljšanje odnosov in delovnih procesov. Nasprotno pa pasivni ali neodzivni stili vodenja pogosto vodijo v zmanjšano zaupanje in večjo verjetnost za stopnjevanje konfliktov.

Pomemben dejavnik, ki se pojavlja v večini analiziranih raziskav, je čustvena inteligenca vodij. Vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence lažje prepoznavajo čustva pri sebi in drugih, kar jim omogoča bolj premišljeno odzivanje v konfliktnih situacijah. Takšni vodje pogosteje uporabljajo sodelovalne in prilagodljive pristope k reševanju konfliktov, kar zmanjšuje napetosti ter prispeva k boljši delovni klimi in odnosom v timih.

Pregled literature prav tako kaže, da je obvladovanje konfliktov močno povezano z organizacijskim in delovnim kontekstom. V raziskavah, ki obravnavajo krizne razmere, virtualno delo ali kulturno raznolika okolja, je poudarjena potreba po prilagodljivem vodenju ter jasni in dosledni komunikaciji. V takšnih okoljih se konflikti pogosteje pojavljajo, vendar jih je ob ustreznem vodstvenem pristopu mogoče učinkovito obvladovati.

Na tej podlagi se razprava v nadaljevanju osredotoča na širšo interpretacijo ugotovitev pregleda literature ter njihovo umestitev v obstoječe teoretične in empirične razprave o stilu vodenja, čustveni inteligenci vodij in obvladovanju konfliktov v organizacijah.

Na podlagi pregleda izbranih znanstvenih člankov ter magistrskih raziskav lahko ugotovimo, da imata stil vodenja in čustvena inteligenca vodij ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture ter načinu obvladovanja konfliktov v organizaciji. Empirične ugotovitve slovenskih raziskav dodatno potrjujejo, da čustveno inteligentno in odnosno usmerjeno vodenje pomembno vpliva na kakovost odnosov, psihološko varnost ter zaznavo pravičnosti in podpore med zaposlenimi (Prezelj, 2025, str. 7–9; Slišković, 2016, str. 55–58).

Raziskave, ki obravnavajo čustveno inteligenco vodij, dosledno kažejo, da vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence pogosteje uporabljajo konstruktivne stile reševanja konfliktov.

Chen et al. (2019, str. 3–6) pokažejo, da takšni vodje pogosteje izbirajo sodelovanje in kompromis. Podobno ugotavlja tudi Slišković (2016, str. 68–70), ki dokazuje, da so pri vodjih z višje razvitim samozavedanjem in empatijo konflikti manj pogosto zaznani kot grožnja in pogosteje kot priložnost za izboljšanje odnosov.

Zelo pomemben vidik razprave predstavlja povezava med čustveno inteligenco vodij in psihološko dobrobitjo zaposlenih. Michinov (2022, str. 186–190) ugotavlja, da konflikti v okoljih z visoko čustveno inteligenco vodij povzročajo bistveno manj čustvene izčrpanosti. Skladno s tem ugotovitve Vukadinović (2023, str. 38–39) kažejo, da zaposleni poudarjajo, da so razumevanje, empatija in občutek slišnosti pomembnejši od materialnih spodbud, saj zmanjšujejo napetosti in občutke nepravičnosti v delovnem okolju.

Razprava jasno pokaže, da organizacijska kultura deluje kot pomemben posredni dejavnik med vodenjem in konflikti. Yin et al. (2022, str. 5–7) ugotavljajo, da podporni stili vodenja ustvarjajo kulturo psihološke varnosti. Podobno Prezelj (2025, str. 59–61) ugotavlja, da prav neposredni odnosi med vodji in zaposlenimi povečujejo odprtost komunikacije, hkrati pa povečujejo ranljivost organizacije, če vodje nimajo ustrezno razvitih čustvenih in komunikacijskih kompetenc. Takšno razumevanje vloge voditeljstva in organizacijske kulture je skladno tudi z modelom odličnosti EFQM (2020), ki poudarja pomen voditeljstva, odnosov in kulture kot ključnih dejavnikov trajnostne uspešnosti organizacij.

Ugotovitve razprave so skladne tudi s sodobnimi modeli razvoja vodij, ki poudarjajo, da čustvene in socialne kompetence niso prirojene, temveč razvijajoče. Boyatzis et al. (2002, str. 158–162) dokazujejo, da se čustvena inteligenca lahko sistematično razvija le z namenskimi, refleksivnimi in izkustvenimi programi, kar se neposredno odraža tudi v programu Lead2Grow, ki ga analizira Prezelj (2025, str. 73–81).

Posebno pozornost zasluži vpliv negativnega čustvenega vedenja vodij. Berkovich (2025, str. 2–4) opozarja, da negativno čustveno vedenje vodij zmanjšuje zaupanje in ustvarja negotovo delovno okolje, v katerem je konflikte težje reševati. To dopolnjuje Slišković (2016, str. 60–62), ki ugotavlja, da je samonadzor najšibkejša komponenta čustvene inteligence pri vodjih, kar pogosto vodi v impulzivne odzive in stopnjevanje konfliktov.

Raziskave stilov vodenja dodatno potrjujejo, da imajo transformacijski in podporni stili bistveno boljši vpliv na organizacijsko kulturo kot avtoritarni ali pasivni pristopi. Ugotovitve Vukadinović (2023, str. 51–53) kažejo, da pasivno oziroma laissez-faire vodenje pri zaposlenih pogosto vzbuja občutek zapuščenosti, kar lahko prispeva k več konfliktom in rivalstvu med sodelavci, kar je skladno tudi z ugotovitvami Elgoibar et al. (2025, str. 471–474).

Celostno gledano razprava potrjuje, da konfliktov v organizacijah ne smemo razumeti zgolj kot motnjo, temveč kot neizogiben del sodelovanja. Ključno vprašanje ni, ali bodo konflikti obstajali, temveč kako bodo obravnavani. Prav tu se pokaže odločilna vloga vodje, njegovega stila vodenja in stopnje čustvene inteligence. Organizacije, v katerih vodje zavestno razvijajo čustvene in komunikacijske kompetence, konflikte pogosteje preoblikujejo v priložnost za učenje, izboljšanje odnosov in razvoj timov (Prezelj, 2025, str. 84–85; Boyatzis et al., 2002, str. 158–160).

Na podlagi pregleda literature lahko sklenemo, da stil vodenja in čustvena inteligenca vodij pomembno oblikujeta organizacijsko kulturo in način, kako se konflikti rešujejo. Kadar vodje vodijo podporno in sodelovalno ter znajo prepoznati in uravnavati čustva (svoja in pri zaposlenih), se v organizaciji lažje razvijeta zaupanje in odprta komunikacija, konflikti pa se pogosteje rešujejo s sodelovanjem in kompromisom. Nasprotno pasivni ali avtoritarni pristopi ter slabo čustveno obvladovanje povečujejo napetosti in tveganje, da se konflikti stopnjujejo. Ključna ugotovitev je,

da vodje na konflikte vplivajo predvsem prek kulture, ki jo s svojim vedenjem vsakodnevno soustvarjajo.

5 Zaključek

V tem članku smo obravnavali vpliv stila vodenja in čustvene inteligence vodij na organizacijsko kulturo ter na način obvladovanja konfliktov v organizaciji. Izhajali smo iz dejstva, da so konflikti v sodobnih organizacijah neizogibni, ključno pa je, kako jih vodje prepoznajo, obravnavajo in usmerjajo.

Na podlagi pregleda izbrane literature lahko ugotovimo, da ima stil vodenja pomemben vpliv na odnose med zaposlenimi in na splošno delovno klimo. Vodje, ki vodijo na podporen, vključujoč in spoštljiv način, ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in slišane. V takšnem okolju se konflikti pogosteje rešujejo z odprto komunikacijo, sodelovanjem in iskanjem skupnih rešitev. Nasprotno pa avtoritarni, pasivni ali manipulativni načini vodenja pogosto vodijo v več napetosti, nezaupanje in potlačevanje težav, kar lahko dolgoročno negativno vpliva na organizacijsko kulturo.

Pomembno vlogo pri obvladovanju konfliktov ima tudi čustvena inteligenca vodij. Vodje, ki znajo prepoznati in uravnati lastna čustva ter razumejo čustvene odzive zaposlenih, se v konfliktnih situacijah pogosteje odzivajo umirjeno in preišljeno. Takšen pristop zmanjšuje stres, spodbuja odprto komunikacijo in omogoča, da se konflikti manj pogosto stopnjujejo ter lažje vodijo do skupnih rešitev.

Ugotovitve pregleda literature kažejo tudi, da organizacijska kultura pomembno vpliva na to, kako se nesoglasja pojavljajo in rešujejo. V organizacijah, kjer prevladujejo zaupanje, odprta komunikacija in psihološka varnost, so zaposleni bolj pripravljeni izražati svoje mnenje in sodelovati pri reševanju težav. V okoljih, kjer prevladuje strah ali nezaupanje, pa se konflikti pogosto potlačijo, kar lahko vodi v večje težave v prihodnosti.

Raziskava ima tudi določene omejitve, saj temelji na pregledu literature in ne vključuje lastne empirične raziskave. V prihodnje bi bilo smiselno izvesti empirične raziskave v konkretnih organizacijah ter preučiti vpliv stila vodenja in čustvene inteligence v različnih sektorjih in kulturnih okoljih.

Pri razumevanju teh ugotovitev je uporaben tudi model odličnosti EFQM (2020), ki poudarja vlogo voditeljstva, ljudi in organizacijske kulture kot ključnih dejavnikov trajnostne uspešnosti organizacij.

Na koncu lahko zaključimo, da sta stil vodenja in čustvena inteligenca vodij ključna dejavnika pri ustvarjanju zdrave organizacijske kulture in učinkovitega obvladovanja konfliktov. Organizacije, ki vlagajo v razvoj vodij na čustveni in komunikacijski ravni, si s tem ustvarjajo pomembno

konkurenčno prednost ter več možnosti za dolgoročno stabilno, povezovalno in uspešno delovanje.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

Reference

1. Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694–724.
2. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
3. Berkovich, I. (2025). Principal's negative emotional manipulations, interpersonal suppression of teachers by the principal, and trust in the principal. *International Journal of Educational Research*, 133, Article 102738.
4. Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150–162.
5. Chen, H. X., Xu, X., & Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 1–14.
6. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
7. European Foundation for Quality Management. (2020). The EFQM model. <https://www.efqm.org/efqm-model>
8. Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2025). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*, 43(3), 466–480.
9. Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*.
10. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations. *Annual Review of Psychology*, 54, 741–763.
11. Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2011). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 207–224.
12. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
13. Michinov, E. (2022). The moderating role of emotional intelligence on the relationship between conflict management styles and job burnout. *Safety and Health at Work*, 13(2), 185–192.
14. Prezelj, T. (2025). *Odnosno vodenje v slovenskih MSP: pomen čustvene inteligence in prilagojenih komunikacijskih slogov ter razvoja vodij skozi program Lead2Grow* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani.
15. Rehan, S., Waheed, A., & Iqbal, N. (2024). Leadership practices, communication and conflict management in project teams. *Project Leadership and Society*, 5, 100120.
16. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–146.
17. Slišković, K. (2016). *Vpliv čustvene inteligence vodij na uspešnost vodenja v javni upravi* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
18. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2018). Managing conflict in the public sector during crises: The impact on crisis management team effectiveness. *International Journal of Emergency Management*, 14(2), 152–166.

19. Vukadinović, P. (2023). Vodenje s čustveno inteligenco [Magistrska naloga]. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.
20. Yin, J., Qu, M., Li, M., & Liao, G. (2022). Team leader's conflict management style and team innovation performance in remote R&D teams—With team climate perspective. *Sustainability*, 14(17), 10949.

Sabina Pervić, diplomirana inženirka laboratorijske biomedicine, je leta 2003 zaključila študij na Fakulteti za farmacijo Univerze v Ljubljani. Istega leta se je zaposlila na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer že vrsto let uspešno prenaša svoje znanje in bogate izkušnje na novo zaposlene sodelavce. Trenutno obiskuje magistrski študij programa menedžment kakovosti, ki ji omogoča nadaljnji strokovni razvoj ter poglobljanje znanj na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.

Matej Špehar, diplomirani inženir tehnologije polimerov, je leta 2024 zaključil študij na Fakulteti za tehnologijo polimerov v Slovenj Gradcu. Istega leta se je zaposlil v podjetju Kolektor Mobility, d.o.o., v oddelku Razvoj in tehnologija, kjer je usmerjen v razvoj in optimizacijo procesov na področju metalizacije. Trenutno obiskuje magistrski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, s čimer nadgrajuje strokovna znanja na področjih vodenja, organizacije in zagotavljanja kakovosti ter podpira svoj nadaljnji strokovni razvoj.

Abstract

Leadership Style, Emotional Intelligence and Conflict Management in Organizations

Research Question (RQ): How do leadership style and leaders' emotional intelligence influence organizational culture and the way conflicts are managed within an organization?

Purpose: The purpose of this research is to analyze how different leadership styles and the level of leaders' emotional intelligence affect the development of organizational culture and conflict management. Particular emphasis is placed on understanding the role of leaders in creating high-quality relationships, a positive working climate, and effective communication.

Method: The research is based on a qualitative approach, specifically a review of scientific literature in the fields of leadership, emotional intelligence, organizational culture, and conflict management. The findings were comparatively analyzed and interpreted within the framework of the EFQM Excellence Model.

Results: The literature review indicates that transformational and supportive leadership styles, as well as a high level of leaders' emotional intelligence, have a positive impact on organizational culture, employee trust, and constructive conflict resolution. Leaders with well-developed emotional intelligence more frequently apply collaborative approaches to conflict management, which contributes to greater psychological safety and improved interpersonal relationships.

Organization: The findings contribute to a better understanding of the importance of developing leadership competencies and provide practical guidelines for improving organizational culture and achieving more effective conflict management in line with the principles of organizational excellence.

Society: The research highlights the importance of leadership in creating an inclusive, safe, and ethical working environment, which also has a positive impact on society as a whole.

Originality: The paper provides a holistic integration of leadership style, emotional intelligence, organizational culture, and conflict, emphasizing their mutual interdependence in contemporary organizations.

Limitations/Future Research: The study is based on a review of scientific literature. Future research could include empirical validation of the findings in various organizational contexts.

Keywords: leadership style, emotional intelligence, organizational culture, conflicts, leadership, psychological safety, relationships, EFQM Model.





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/)

Vključevanje deležnikov - privabljanje, vključevanje in razvoj kadra

Ana Štrucej¹ , Peter Pribožič² 

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia 

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali uvedba modela EFQM pozitivno vpliva na zaposlene?

Namen: Ugotoviti želimo, kako delovanje po modelu EFQM pomaga organizacijam pri zadrževanju kadrov.

Metoda: Raziskava temelji na sistematičnem pregledu domače in tuje znanstvene literature. Analizirani so sekundarni viri iz priznanih znanstvenih baz in revij, ki obravnavajo model EFQM, kadrovskega menedžmenta, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, fluktuacijo, upravljanje talentov, employer branding ter organizacijsko kulturo.

Rezultati: Rezultati pregleda literature jasno kažejo, da ima uporaba modela EFQM pozitiven in večdimenzionalen vpliv na zaposlene ter na kadrovske procese v organizacijah. Model EFQM zaposlene sistematično umešča v središče organizacijskega delovanja in jih obravnava kot ključni vir trajne odličnosti. Organizacije, ki sledijo načelom modela EFQM vzpostavljajo bolj pregledne, pravične in vključujoče kadrovske prakse, kar se odraža v višjem zadovoljstvu zaposlenih, večji zavzetosti in nižji stopnji fluktuacije. Učenje in razvoj sta v okviru modela EFQM tesno povezana z inovativnostjo, organizacijsko uspešnostjo in trajnostno konkurenčno prednostjo.

Organizacija: Zaposleni predstavljajo temeljni kapital organizacije, njihova zavzetost pa pomemben vir konkurenčne prednosti. Raziskava potrjuje, da uporaba modela EFQM organizacijam omogoča sistematično zmanjševanje fluktuacije, izboljševanje organizacijske klime in večjo učinkovitost kadrovske prakse. S tem se zmanjšujejo stroški povezani z menjavo kadra, hkrati pa se krepi dolgoročna uspešnost in trajnost organizacij.

Družba: Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih pozitivno vplivata na kakovost delovnega življenja, psihosocialno dobrobit posameznikov ter na širšo družbo. Organizacije, ki delujejo po načelih modela EFQM, prispevajo k razvoju odgovorne, vključujoče in trajnostno naravnane družbe ter k dolgoročni gospodarski rasti.

Originalnost: Raziskava celostno povezuje model EFQM s sodobnimi koncepti upravljanja človeških virov, kot so employer branding, employee engagement in upravljanje talentov, ter vključuje ugotovitve iz različnih sektorjev in geografskih okolij. S tem prispeva k poglobljenemu razumevanju vloge modela EFQM pri doseganju trajnostne organizacijske odličnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na pregledu obstoječe literature in ne vključuje empiričnega zbiranja primarnih podatkov. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale longitudinalne in primerjalne empirične študije, ki bi spremljale vpliv uvajanja in zrelosti modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje zaposlenih skozi daljše časovno obdobje v različnih vrstah organizacij.

Ključne besede: model EFQM, zaposleni, organizacija, odličnost, fluktuacija, zadovoljstvo na delovnem mestu.

1 Uvod

V organizacijah, usmerjenih v proizvodnjo izdelkov, je zadovoljstvo in razvoj zaposlenih kot vidik kakovosti pogosto zapostavljen. Medtem, ko so v organizaciji postavljeni kazalniki za merjenje vseh mogočih področij, pa je merjenje zadovoljstva zaposlenih pogosto drugotnega pomena izven »obveznih« letnih vprašalnikov. Organizacije se s posameznim zaposlenim pogosto ukvarjajo le, kadar ga želijo prvič pridobiti, ko pa je enkrat zaposlen, se nanj, dokler svoje delo dovolj dobro opravlja, kar nekoliko pozabi. Odlične organizacije morajo dobrobit zaposlenih jemati kot enega od ključnih gradnikov.

Danes stalna zaposlitev ni nekaj samoumevnega, kar drži tako za zaposlene kot za zaposlovalce. Fluktuacija zaposlenih je vse pogostejša, posebno mladi delavci so vse manj pripadni organizaciji, ki jih zaposluje in iščejo boljše priložnosti ter naslednjo stopnjo v kariernem razvoju. Stalne spremembe in tehnološki napredek primora organizacije v proaktivno iskanje novih kadrov z novim načinom razmišljanja, tehnološkimi veščinami in svežo energijo. Organizacije se lahko odločijo za iskanje kadrov, ki že imajo potrebno znanje, ali pa se odločijo, da bodo v razvoj zaposlenega, da bo ta imel primerne veščine za opravljanje določenega dela, vlagale same. (Krese et al., 2021)

Potreba po implementaciji modela EFQM izhaja iz dejstva, da mora vsaka organizacija, ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti učinkovit in usklajen sistem managementa, ki omogoča trajen uspeh. Model EFQM predstavlja praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča celovito oceno trenutnega stanja, prepoznavanje ključnih prednosti in morebitnih vrzeli glede vizije in poslanstva, hkrati pa zagotavlja skupni jezik in način razmišljanja ter povezuje obstoječe in načrtovane pobude. Model EFQM temelji na treh medsebojno povezanih komponentah: temeljnih načelih odličnosti kot osnovnem temelju trajne odličnosti, modelu EFQM kot okviru za prenos načel v prakso ter logiki RADAR, dinamičnem ocenjevalnem in managerskem orodju, ki podpira uresničevanje strategije, strukturirano ocenjevanje uspešnosti ter učinkovito vodenje sprememb in projektov izboljšav. Pravilna uporaba vseh komponent omogoča razvijanje kulture odličnosti, spodbujanje inovacij, izboljševanje rezultatov in vzpostavitev nenehno izboljšujočega se sistema managementa, kar organizacijam omogoča strateško usmerjeno razvijanje notranjih procesov, kulture in praks ter doseganje trajne odličnosti in konkurenčne prednosti na dolgi rok. (EFQM, 2020, str. 2-3)

2 Teoretična izhodišča

Visoka stopnja prostovoljne fluktuacije ima številne negativne učinke na organizacijo. Za organizacijo predstavlja izgubo znanja, padec produktivnosti, poslabšanje zadovoljstva zaposlenih in tudi strank. Prinaša tudi finančno breme, saj je strošek menjave zaposlenega ocenjen na 33,3 % zneska njegove letne plače. (Boštjančič et al., 2025)

Z odhajanjem zaposlenih iz organizacije odhaja znanje, kar lahko povzroči veliko škodo, še posebej v primeru, ko zaposleni odide v konkurenčno organizacijo, s čimer poveča njegovo konkurenčno prednost pred prvotnim delodajalcem.

Zaradi teh razlogov je skrb za zaposlene izjemno pomemben del strategije organizacije. Raziskave so pokazale, da je najpomembnejši dejavnik pri napovedi fluktuacije zaposlenega njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Cloutier et al., 2015, Hommelhoff et al., 2025), zelo velik pomen pa ima tudi vlaganje v izobraževanje kadra in nudenje primernih nagrad za trud, tako v materialni kot nematerialni obliki.

Zadovoljstvo pri delu je pozitiven občutek, ki ga ima zaposleni v povezavi z nalogami, ki jih opravlja (Dekoulo et al., 2015), pozitivnimi odnosi s sodelavci in zunanjimi pozitivnimi signali, ki jih pri svojem delu dobiva v obliki pohvale, ugleda in finančne nagrade. Zadovoljstvo na delovnem mestu pa nekateri opisujejo kot pozitivna čustva, ki jih zaposlenemu povzročajo različni vidiki njegovega dela, kot so delovno okolje in delovne naloge.

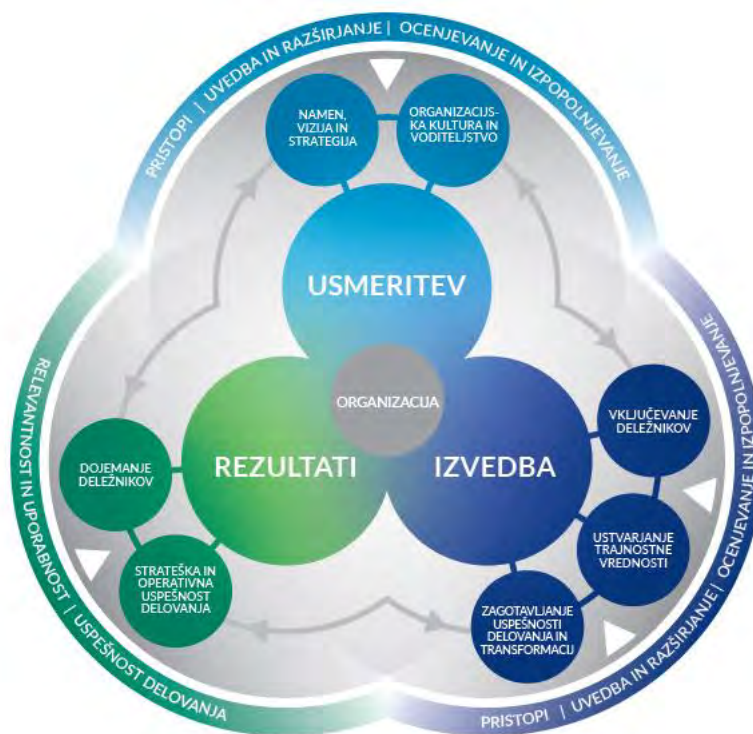
Zadovoljstvo pri delu ključni je dejavnik pri zadrževanju delavcev, produktivnosti in poslovne uspešnosti (Baxi et al., 2024). Zadovoljni delavci se pri svojem delu bolj trudijo, kar pomeni tudi večje zadovoljstvo strank, s tem pa njihovo zvestobo, večji ugled in posledično prihodke.

Kratica EFQM pomeni European Foundation for Quality Management (Evropska fundacija za kakovost menedžmenta). Ustanovljena je bila leta 1989 v Bruslju, ko je 67 voditeljev organizacij podpisalo skupno listino s katero so se zavezali k odličnosti v menedžmentu. S pomočjo strokovnjakov iz industrije in znanosti so razvili model EFQM. S tem so ustvarili orodje za ocenjevanje in izboljšanje organizacij ne glede na sektor, velikost ali dejavnost, s katero se te ukvarjajo. Leta 1992 so prvič podelili tudi Evropsko nagrado za kakovost. (EFQM, 2020)

S pomočjo modela EFQM organizacije lahko ocenijo svoje trenutno stanje in ugotovijo, katerim vidikom odličnosti morajo posvečati več pozornosti oziroma kje že delujejo kot odlična organizacija.

Model EFQM 2020 predvideva, da je delovanje vsake organizacije definirano s tremi vodilnimi načeli, prikazanimi na sliki 1.

Slika 1
Model EFQM 2020



V točki Usmeritev organizacija opredeli, kakšen je njen namen, kakšna je njena vizija in kakšna je njena kultura. Kultura pa je določena tako, da pomaga organizaciji uresničevati njen namen in uresničiti njeno vizijo.

Predstavitvena brošura modela EFQM 2020 pravi, da »Določitev usmeritve pripravi nadaljnjo pot organizacije, ki želi postati vodilna v svojem ekosistemu in dobro pripravljena za izvedbo svojih načrtov za prihodnost.« (EFQM, 2020)

Ko ima organizacija določene usmeritve, mora svojo strategijo uspešno in učinkovito izpeljati. Strategijo lahko organizacija izpelje tako, da se stalno zaveda, kakšen je njen ekosistem in kateri so njeni deležniki, ki najbolj pripomorejo k njenemu uspehu. Usmerjena je k ustvarjanju trajnostne vrednosti in spodbuja dosežke, ki so potrebni za njene uspehe v sedanjosti, hkrati pa podpirajo izboljšave in transformacije za uspešno prihodnost. (EFQM, 2020)

Del merila Izvedba je tudi vidik Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra. V predstavitveni brošuri modela EFQM 2020 je zapisano:

»V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija:

- *Razvija kadrovske strategije in načine, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije,*
- *Se prilagaja razvijajočim se potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in voditeljstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.*
- *Svojim zaposlenim omogoča, da na podlagi namena, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah in prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojega znanja in sposobnosti.*
- *Spodbuja svoje zaposlene, da lahko učinkovito sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja z drugimi v ekosistemu.*
- *Ustvarja vzdušje, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.*
- *Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbijo.»*

Po modelu EFQM 2020 so rezultati podjetja neposredna posledica tega, kar je organizacija definirala v usmeritvi in izvedbi:

»Izjemna organizacija zbira podatke o rezultatih:

- *Dojemanja deležnikov,*
- *Ustvarjanja trajnostne vrednosti,*
- *Obvladovanja uspešnosti delovanja in transformacij.»*

3 Metoda

Metoda raziskave temelji na pregledu obstoječe literature, kar omogoča poglobljeno razumevanje vpliva modela EFQM na zaposlene, zlasti na njihovo zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje v organizaciji. Raziskava se osredotoča na analizo sekundarnih virov in ne vključuje zbiranja primarnih podatkov.

Literatura je bila pridobljena iz preverjenih znanstvenih baz in virov, ki so bili uporabljeni v raziskavi, vključno z revijami in zbirkami: *Frontiers in Psychology, MDPI Sustainability, Employee Responsibilities and Rights Journal, IBIMA Business Review in Hong Kong Journal of Social Sciences*. Dodatno so bile vključene tudi reference iz odprtih akademskih platform, kot je *ResearchGate*, ter polna besedila, dostopna preko *PubMed Central (PMC)*. Preiskali smo tudi bazo člankov iz Revije za univerzalno odličnost, ki jo izdaja Fakulteta za Organizacijske študije, in sicer letnika 2024 in 2025.

Iskanje literature je bilo usmerjeno v reference, ki obravnavajo model EFQM, upravljanje človeških virov, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo, zavzetost zaposlenih, employer branding in upravljanje talentov. Posebna pozornost je bila namenjena raziskavam, ki

neposredno analizirajo vpliv modela EFQM na vključevanje in razvoj zaposlenih ter na izboljšanje delovnega okolja.

V analizo so bili vključene reference, ki izpolnjujejo naslednje pogoje:

- obravnavajo model EFQM ali njegove različice
- se osredotočajo na vlogo zaposlenih kot notranjih deležnikov, zadovoljstvo, fluktuacijo, zavzetost, učenje in razvoj kadrov,
- povezujejo model EFQM z voditeljstvom, organizacijsko kulturo in kadrovskim menedžmentom,
- so dostopni v celotnem besedilu,
- so pridobljeni iz preverjenih znanstvenih virov in akademskih baz, ki so bili uporabljeni v raziskavi.

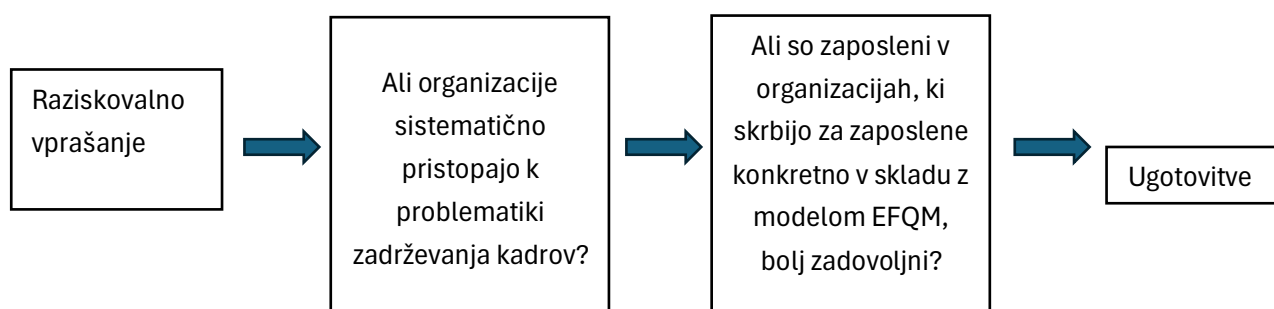
Iz analize so bili izključene reference, ki:

- ne obravnavajo modela EFQM ali upravljanja zaposlenih,
- se osredotočajo zgolj na tehnične, proizvodne ali finančne vidike kakovosti brez povezave z zaposlenimi,
- niso bili dostopni v celotnem besedilu,
- predstavljajo poljudne, nerecenzirane ali neznanstvene vsebine,
- ne prispevajo k razumevanju vpliva modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost ali zadrževanje zaposlenih.

Tak pristop omogoča sistematično in pregledno obravnavo raziskovalnega vprašanja ter zagotavlja, da so zaključki temelječi na utemeljenih in preverjenih znanstvenih ugotovitvah. Izbirali smo reference, ki so relevantne za tematiko *employer branding*, *talent management*, *employee engagement* in *employer attractiveness*. Pri tem so morale reference obravnavati katerokoli različico modela EFQM ali na splošno sistematično spremljanje izziva zadrževanja in razvijanja kadra v organizaciji. Prikazan model raziskave na sliki 2 prikazuje, katere teme so bile obravnavane v referencah, ki smo jih preučili.

Slika 2

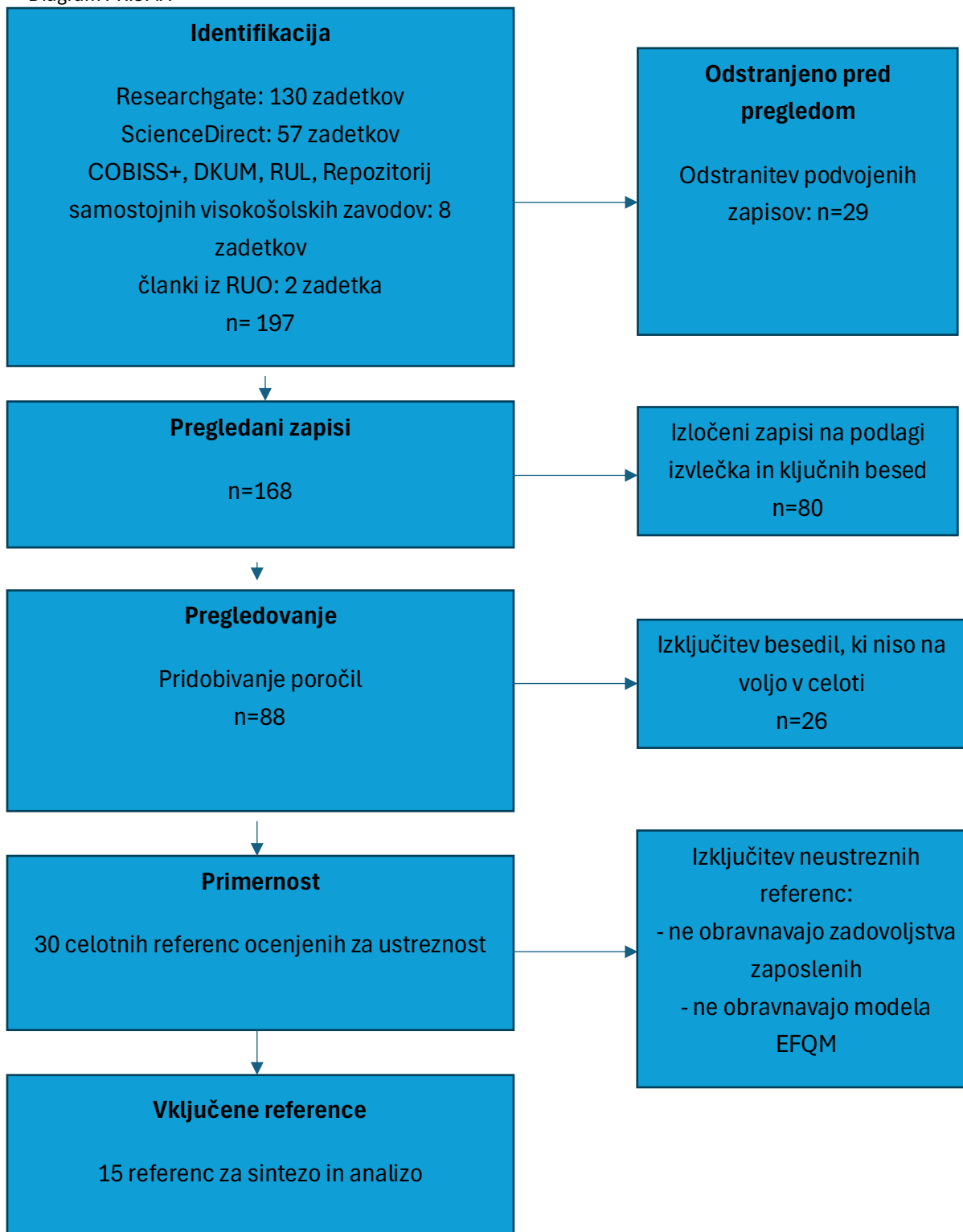
Model raziskave



Iskanje ustrezne literature je potekalo v skladu s PRISMA diagramom na sliki 3.

Slika 3

Diagram PRISMA



Oblikovan končni nabor petnajstih vsebinsko ustreznih referenc je naveden v tabeli 1.

Tabela 1

Izbor referenc, vključenih v raziskavo

Avtor	Naslov reference
Alves et al. 2020	Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees
Dassler et al., 2022	Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review
Dekoulou et al., 2015	Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector
Fonseca et al., 2021	Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications
Garbarova, 2017	Improving human resources management using the EFQM Excellence Model
Ha et al., 2021	Employer branding and employee engagement
Krese et al., 2021	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Kunšek-Rihtar, 2021	Odličnost in vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Martusewicz, J. 2024	Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM 2020 Model
Matthies-Baraibar, 2014	Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction?
Onur ert al.,2024	Employer brand attractiveness and organizational commitment: The moderating role of organizational support
Pogačnik et al., 2021	Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM
Reis et al., 2021	Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision
EFQM, 2020	Model EFQM 2020
Yousaf, 2022	Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model

Izbrane reference smo analizirali s pomočjo kvalitativne analize. Začeli smo z odprtim kodiranjem, s čimer smo ugotavljali povezavo med implementacijo modela EFQM in zadovoljstvom zaposlenih in kateri vidiki zadovoljstva zaposlenih so povezani z gradnikom modela EFQM.

4 Rezultati in razprava

Glavne ugotovitve iz izbrane literature so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2

Rezultati pregleda literature

Avtor	Glavne ugotovitve
Alves et al., 2020	Povezava med strateškim upravljanjem talentov in employer brandingom povečuje afektivno zavezanost zaposlenih, kar vodi k večji angažiranosti, motivaciji in prispevku k organizacijskim ciljem.
Dassler et al., 2022	Poudarja, da zaposleni ocenjujejo privlačnost delodajalca predvsem glede na kulturo podjetja, etične vrednote, možnosti razvoja kariere in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Organizacije, ki izpolnjujejo te kriterije, povečujejo angažiranost in zvestobo zaposlenih.
Fonseca et al., 2021	Model EFQM 2020 je uporaben okvir za podjetja, ki se soočajo s prehodom v obdobje Industrije 4.0.
Garbarova	Implementacija modela EFQM izboljšuje odnose med zaposlenimi, izboljšanje kakovosti dela, učinkovitejšo komunikacijo in pripomore, da so vodje osredotočeni na dobrobit zaposlenih.
Ha et al., 2021	Dobro zasnovan employer branding povečuje kognitivno, čustveno in vedenjsko angažiranost zaposlenih, kar neposredno vpliva na poslovne rezultate, konkurenčnost in trajnostno odličnost organizacij.
Krese et al., 2021	Model EFQM pomaga organizacijam pri ocenjevanju svojega realnega delovanja za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih.
Kunšek-Rihtar, 2021	Dobri vodja ima poudarjeno vizijo, integriteto in navdih, kar je v skladu z gradnikom kakovosti modela EFQM.
Martusewicz, 2024	Novi model EFQM 2025 pomaga organizacijam pri ravnanju z umetno inteligenco in pomaga pri odločanju v duhu trajnosti.
Matthies-Baraibar et al., 2014	Obstaja pomembna razlika med zadovoljstvom zaposlenih v organizacijah, ki imajo priznanje odličnosti EFQM in organizacijah, ki ga nimajo.
Onur et al., 2024	Organizacijska podpora moderira vpliv privlačnosti blagovne znamke delodajalca na zavezanost zaposlenih; višja zaznana podpora povečuje pozitiven učinek EB na zavzetost in dolgoročno zavezanost.
Pogačnik et al., 2021	Nadpovprečne ocene zaposlenih po modelu EFQM pripomorejo k odličnim poslovnim rezultatom izbrane organizacije.
Reis et al., 2021	Employer branding je učinkovit strateški instrument za upravljanje talentov, saj pomaga privabljati in zadrževati kandidate, ki se ujemajo z vrednotami organizacije, ter podpira dolgoročno zavzetost in motivacijo zaposlenih.
Yousaf, 2022	Organizacije s certifikatom EFQM so poslovno uspešnejša od ostalih.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	Glavne ugotovitve
EFQM, 2020	<p>Model EFQM 2020 poudarja, da organizacije dosegajo trajno odličnost le, če imajo jasno opredeljen namen, vizijo in strategijo ter jih dosledno uresničujejo v praksi. Zaposleni so prepoznani kot osrednji nosilci odličnosti, zato model izpostavlja pomen njihovega vključevanja, razvoja in zavzetosti. Ključno vlogo ima vključujoče in transformativno voditeljstvo, ki spodbuja zaupanje, učenje, inovacije in prilagajanje spremembam. Rezultati organizacije so neposredna posledica kakovostne usmeritve in učinkovite izvedbe ter ustvarjanja trajnostne vrednosti za vse deležnike.</p>

(Garbarova, 2017) je s preučevanjem več evropskih izobraževalnih ustanov, ki delujejo po modelu EFQM, ugotovila, da ima model EFQM pozitiven vpliv na menedžment kadrov. (Briš et al., 2024) ugotavlja, da kadrovske prakse, usmerjene v razvoj kompetenc, vključevanje zaposlenih in učenje v organizaciji pomembno pripomorejo k inovativnosti. Model EFQM poudarja vlogo ljudi kot enega ključnih dejavnikov odličnosti, raziskava pa potrjuje, da so brez motiviranega in usposobljenega kadra učinki inovacijskega procesa manj izraziti. Avtor ugotavlja, da so organizacije z višjo stopnjo vključenosti zaposlenih uspešnejša pri ustvarjanju in implementaciji inovacij.

(Kunšek Rihtar, 2023) analizira vpliv zadovoljstva zaposlenih na doslednost vodenja kakovosti v izbranem javnem zavodu. Rezultati potrjujejo, da se zadovoljstvo zaposlenih krepi, ko vodje dosledno uporabljajo principe odličnosti: jasnost komunikacije, vključevanje zaposlenih v odločitve, podporo pri razvoju in priznanje dosežkov. Z vidika modela EFQM to pomeni, da je voditeljstvo učinkovito le, če se opira na trajno izboljševanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom. Raziskava tudi poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih neposredno povezano z zaznano pravičnostjo procesov, transparentnostjo in kakovostjo delovnega okolja – to pa so temeljni elementi tako kadrovskega menedžmenta kot modela EFQM.

Pogačnik et al. (2021) dopolnjujeta ugotovitve s stališčem, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni element, ki vpliva na poslovno odličnost. Avtor prikazuje, da je zadovoljstvo zaposlenih močno odvisno od sistematičnega upravljanja z ljudmi: jasnimi cilji, možnostjo napredovanja, spoštovanja, rednega povratnega informiranja in nagrajevanja. Ko organizacija uporablja model EFQM za strukturiranje kadrovskega procesov se izboljšajo tako posamezni kazalniki zadovoljstva kot celotna organizacijska klima.

V več referencah se vodenje pojavlja kot odločilni dejavnik pri doseganju odličnosti.

Fonseca et al. (2021) analizira model EFQM 2020 v povezavi s konceptom industrije 4.0. Avtor poudarja, da novi model EFQM model izpostavlja prilagodljivo, transformativno in vizionarsko vodenje. Vodje v sodobnih okoljih morajo obvladati digitalno transformacijo, pri tem pa skrbeti za opolnomočenje ljudi. Model EFQM 2020 krepi pomen voditeljstva, ki spodbuja ustvarjalnost, vključevanje in sodelovanje.

Matthies-Baraibar et al. (2014) raziskuje, kako napredek v modelu EFQM vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenem sektorju. Rezultati kažejo, da se z izboljšavami procesov in večjo osredotočenostjo na zaposlene poveča tudi njihovo zadovoljstvo. Ključen dejavnik je vloga vodij, ki morajo ustvariti kulturo podpore ter zagotavljati stabilnost in razvoj. V zdravstvenih organizacijah to pomeni transparentno vodenje, ustrezno vrednotenje dela in dosledno komunikacijo, kar potrjuje povezavo med modelom EFQM pristopom in kakovostjo delovnega okolja.

Martusewicz et al. (2024) v raziskavi o strateški transformaciji in trajnosti v modelu EFQM 2025 ugotavlja, da je trajnostna uspešnost organizacije odvisna od vključevanja zaposlenih v trajnostne pobude, od njihovega razumevanja trajnosti in od voditeljskih praks, ki dajejo poudarek družbeni odgovornosti. Model EFQM 2025 še bolj kot prej poudarja povezavo med ljudmi in širšo družbeno vrednostjo. Avtorica sklene, da trajnost ni le okolijski cilj, temveč celostni pristop k organizacijski kulturi, ki zahteva aktivno vlogo zaposlenih. Vključevanje vidika trajnosti je za sodobne organizacije, ki želijo slediti načelom odličnosti, neizogibno.

Yousaf (2022) preučuje vpliv intelektualnega kapitala – človeškega, strukturnega in relacijskega na uspešnost organizacij, ki delujejo po modelu EFQM. Človeški kapital (znanje, spretnosti, inovativnost) se krepi skozi kadrovske procese, kot so zaposlovanje, izobraževanje in motivacijski sistemi. Strukturni kapital (proces, strategije, kultura) je pogosto rezultat implementacije modela EFQM. Relacijski kapital (odnosi s strankami in partnerji) pa se izboljšuje, ko so zaposleni zadovoljni in dobro podprti. Skupaj ustvarjajo dodano vrednost ter prispevajo k višji konkurenčnosti organizacije.

Vključevanje notranjih deležnikov, predvsem zaposlenih, je ključnega pomena za doseganje trajnostne odličnosti organizacij. Zaposleni niso le izvajalci nalog, temveč strateški partnerji katerih motivacija, zavzetost in razvoj neposredno vplivajo na poslovne rezultate, inovativnost in konkurenčnost podjetja (Cajander in Reiman, 2024). Sodobna organizacijska praksa poudarja, da je privabljanje, vključevanje in razvoj kadra integralni del upravljanja notranjih deležnikov, pri čemer ima (angl. *employer branding* - EB) osrednjo vlogo. EB ne vpliva le na zaznavo organizacije kot delodajalca ampak tudi na čustveno povezanost zaposlenih z organizacijo ter njihovo pripravljenost za dolgoročno sodelovanje. (Alves et al., 2020)

Employer branding predstavlja strateško povezavo med marketingom in upravljanjem človeških virov pri čemer delodajalec zaposlenim nudi celovit paket ekonomskih in psiholoških koristi, ki ustvarjajo edinstven ugled organizacije kot delodajalca. Employee engagement oziroma zavzetost zaposlenih zajema kognitivno, čustveno in vedenjsko dimenzijo, ki je tesno povezana z dejavniki kot so zaznana organizacijska podpora, kultura organizacije in možnosti za razvoj. Raziskave kažejo, da dobro zasnovan EB povečuje motivacijo, čustveno povezanost in aktivno

sodelovanje zaposlenih, kar neposredno prispeva k izboljšanju poslovnih rezultatov, večji konkurenčnosti in trajnostni odličnosti organizacij (Minh Ha et al., 2021, str. 257-258).

EB ima močan in pozitiven vpliv na angažiranost zaposlenih kar potrjuje njegov pomen kot strateškega orodja pri upravljanju notranjih deležnikov. Organizacije, ki zaposlenim zagotavljajo razvojne priložnosti, usposabljanja, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter podporno organizacijsko kulturo, povečujejo njihovo motivacijo, zavzetost in pripravljenost za dolgoročno sodelovanje. Vključevanje dejavnikov EB, kot so družbena odgovornost organizacije, etični standardi, ugled in kultura organizacije neposredno prispeva k večji zvestobi, zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih, kar je ključno za trajnostno odličnost in konkurenčnost organizacij. (Ha et al., 2021, str. 258)

Privabljanje talentov predstavlja pomemben korak v procesu vključevanja deležnikov. Organizacije, ki razvijajo močno blagovno znamko delodajalca lahko učinkoviteje privabljajo kandidate, ki se ujemajo z vrednotami organizacije in njegovim delovnim okoljem (Alves et al., 2020), (Dassler et al.) navajajo, da zaposleni najvišje vrednotijo kulturo organizacije, etične vrednote, možnosti razvoja kariere in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar ustvarja privlačnost delodajalca, ki presega zgolj finančne ali funkcionalne ugodnosti.

Organizacije uporabljajo celosten pristop k upravljanju talentov, ki združuje eksterne in interne prakse. Eksterne prakse za privabljanje talentov vključujejo sodelovanje z univerzami, lokalnimi skupnostmi in strankami ter spodbujanje socialnega razvoja, vključno z iniciativami za manj zastopane skupine. Takšne prakse gradijo ugled delodajalca in povečujejo sposobnost privabljanja najboljših kadrov, kar prikazujejo primeri podjetij, kot so Nokian Tyres, Orion, Sampo, Wärtsilä in Elisa. Notranje prakse za zadrževanje talentov temeljijo na ustvarjanju pozitivne delovne kulture, skladne z vrednotami organizacije, pri čemer je poudarek na poštenosti, zaupanju, pravičnosti in inkluzivnosti kar spodbuja občutek pripadnosti in angažiranosti zaposlenih. Organizacije kot so Nokia, Stora Enso in Kone, krepijo motivacijo in dolgoročno zavezanost zaposlenih preko strategij vodenja, fleksibilnih delovnih ureditev, mentorstva in programov razvoja. (Cajander in Reiman, 2024)

Upravljanje talentov (UT) je integriran pristop, ki prepoznava potencial zaposlenih kot ključni vir organizacije in vključuje prakse privabljanja, vključevanja, razvoja in zadrževanja kadrov. UT vpliva na vedenje, motivacijo in zavzetost zaposlenih ter omogoča usklajevanje potreb zaposlenih, tržnih zahtev in strateških ciljev podjetja. Integracija UT z notranjimi praksami družbene odgovornosti podjetij (DOP), kot so transparentnost, enake možnosti, podpora razvoju, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter etični standardi, povečuje angažiranost, čustveno povezanost in zvestobo zaposlenih. (Cajander in Reiman, 2024)

Organizacijska podpora dodatno okrepi zaznavo privlačnosti delodajalca. Ko kandidati in zaposleni čutijo, da organizacija podpira njihov profesionalni in osebni razvoj, se poveča njihova motivacija in verjetnost, da ostanejo zvesti podjetju. (Onur et al., 2024)

Hitra tehnološka in organizacijska spreminjanja pomenijo, da morajo zaposleni pridobivati nove in bolj kompleksne veščine. Temeljne veščine, kot so pismenost, digitalne sposobnosti in socialne kompetence, so ključne za uspešno vključitev na trg dela in ohranjanje kakovostne zaposlitve. Usposabljanje in razvoj zaposlenim omogoča pridobivanje novih znanj, izboljšanje delovne uspešnosti in spodbujanje kreativnosti ter inovativnosti. Poleg strokovnega razvoja prispeva usposabljanje in razvoj tudi k večji zavzetosti in motivaciji zaposlenih, kar podjetju omogoča boljše izkoriščanje notranjih virov. (Coculova in Svetozarovova, 2024)

Ko so talenti vključeni, je ključno, da se zagotovi njihova aktivna angažiranost in čustvena povezanost. Afektivna zavezanost zaposlenih spodbuja višjo zavzetost in pripravljenost za sodelovanje v različnih projektih, medtem ko organizacijska podpora omogoča prepoznavanje vrednosti prispevkov zaposlenih in večjo pripravljenost za sprejemanje organizacijskih ciljev (Onur et al., 2024). Afektivna zavezanost zaposlenih se gradi tudi preko močne blagovne znamke delodajalca, kar prispeva k višji zavzetosti in dolgoročni zavezanosti zaposlenih (Alves et al., 2020).

(Krese in Đurić, 2021) ugotavljata, da je za zadovoljstvo zaposlenih pomemben menedžment idej. Organizacije se morajo zavedati, da je vsak zaposleni na svojem delovnem mestu največji strokovnjak, zato morajo biti njihove ideje in inovacije spodbujane in ustrezno nagrajene.

Celovit proces upravljanja deležnikov dopolnjuje razvoj kadrov. Zaposleni, ki dojemajo organizacijo kot privlačnega delodajalca, so bolj motivirani za sodelovanje v izobraževalnih programih, usposabljanjih in kariernem razvoju (Dassler et al.). EB ustvarja okvir za razvoj talentov, saj povečuje zavzetost, pripravljenost za učenje, inovativnost in sodelovanje pri strateških projektih (Alves et al., 2020).

Celostno upravljanje notranjih deležnikov zahteva usklajenost med privabljanjem, vključevanjem in razvojem kadra. Integracija strategije blagovne znamke delodajalca, organizacijske podpore in priložnosti za razvoj ustvarja sinergijo, ki vodi k višji zavzetosti, zavezanosti in motivaciji zaposlenih (Dassler et al.). Tak pristop omogoča, da organizacije ne le privabljajo in zadržujejo najboljše talente, temveč jih tudi učinkovito razvijajo in vključujejo, kar predstavlja temelj trajnostne odličnosti in konkurenčnosti sodobnih organizacij (Cajander in Reiman, 2024).

Na podlagi analiziranih znanstvenih referenc lahko zaključimo, da je raziskovalno vprašanje, ali uvedba modela EFQM pozitivno vpliva na zaposlene, utemeljeno potrjeno. Pregled literature dosledno kaže, da organizacije, ki delujejo v skladu z načeli modela EFQM, dosegajo višjo raven

zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter nižjo stopnjo fluktuacije. Ključni mehanizmi tega vpliva so sistematično vključevanje zaposlenih kot osrednjih notranjih deležnikov, poudarek na razvoju kompetenc, podporno in vključujoče voditeljstvo ter usklajenost kadrovske prakse s strategijo in vrednotami organizacije. Rezultati hkrati kažejo, da model EFQM ne vpliva zgolj na posamezne kadrovske kazalnike, temveč celostno oblikuje organizacijsko kulturo, ki spodbuja pripadnost, inovativnost in dolgoročno uspešnost organizacij.

5 Zaključek

Pregled domače in tuje znanstvene literature potrjuje, da ima uporaba modela EFQM izrazito pozitiven vpliv na zaposlene in na kadrovske procese v organizacijah. Rezultati analiziranih študij kažejo, da organizacije, ki delujejo v skladu z načeli modela EFQM, dosegajo višjo raven zadovoljstva zaposlenih, večjo zavzetost, močnejšo afektivno zavezanost ter nižjo stopnjo fluktuacije. Model EFQM sistematično umešča zaposlene v središče organizacijskega delovanja ter poudarja pomen vključevanja, razvoja, učenja in dobrega počutja zaposlenih kot ključnih dejavnikov trajne odličnosti. Posebej se je izkazalo, da so voditeljstvo, organizacijska kultura, transparentni kadrovske procesi in usklajenost strategije z vrednotami organizacije ključni mehanizmi, prek katerih model EFQM vpliva na vedenje in dožemanje zaposlenih.

Raziskava prispeva k razumevanju univerzalne odličnosti s celostno povezavo modela EFQM s sodobnimi koncepti upravljanja človeških virov, kot so employer branding, employee engagement, upravljanje talentov in organizacijska podpora. Raziskava nadgrajuje obstoječa teoretična izhodišča s sintezo ugotovitev iz različnih sektorjev in geografskih okolij ter potrjuje, da model EFQM ni zgolj orodje za merjenje uspešnosti, temveč celovit okvir za razvoj organizacijske kulture, ki temelji na ljudeh. S tem prispeva k razvoju znanstvenega razumevanja vloge zaposlenih kot notranjih deležnikov pri doseganju trajnostne poslovne odličnosti.

Ugotovitve raziskave imajo pomembne praktične implikacije za menedžerje in vodstva organizacij. Model EFQM jim ponuja strukturirano orodje za oblikovanje vključujočih in pravičnih kadrovske prakse, ki spodbujajo razvoj kompetenc, zavzetost in dolgoročno zadrževanje zaposlenih. Z vidika organizacij to pomeni zmanjševanje stroškov fluktuacije, izboljševanje organizacijske klime ter večjo učinkovitost in inovativnost. Na širši družbeni ravni višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih prispevata h kakovostnejšemu delovnemu življenju, boljši psihosocialni dobrobiti posameznikov ter k razvoju odgovorne, vključujoče in trajnostno naravnane družbe.

Raziskava ima določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Temelji izključno na sistematičnem pregledu sekundarnih virov in ne vključuje empiričnega zbiranja primarnih podatkov. Prav tako so bile analizirane študije med seboj metodološko in vsebinsko raznolike, kar lahko omejuje neposredno primerljivost ugotovitev. Poleg tega se večina

analiziranih virov osredotoča na organizacije, ki so že v določeni meri zrele v uporabi modela EFQM, zato rezultati morda niso v celoti prenosljivi na organizacije v začetnih fazah uvajanja modela.

Nadaljnje raziskave bi lahko vključile empirične študije, ki bi kvantitativno in kvalitativno analizirale vpliv uvajanja in zrelosti modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje zaposlenih v različnih vrstah organizacij. Posebej smiselne bi bile longitudinalne raziskave, ki bi spremljale spremembe skozi daljše časovno obdobje, ter primerjalne študije med organizacijami z in brez implementiranega modela EFQM. Dodatno bi bilo smiselno poglobljeno raziskati vlogo voditeljstva, organizacijske kulture in trajnostnih praks pri kreptvi notranjih deležnikov v okviru modela EFQM.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Alves, P., Santos, V., Pinto dos Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. S. M.
2. Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP*, 18, 34-40
3. Boštjančič, E. & Petrovčič, A. Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž. (2020) & A. Petrovčič, Eds.. <https://doi.org/10.4312/9789610603641>
4. Briš, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28, 107-126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
5. Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
6. Cajander, N., & Reiman, A. (2024). Exploring Talent Management Practices and Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09502-8>
7. Coculova, J., & Svetozarovova, N. (2024). Workforce Training and Development: A Comparative Analysis of Skill Demand in Slovak Companies. *IBIMA Business Review*, 1-8. <https://doi.org/10.5171/2024.426373>
8. Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. (1664-1078 (Print)).
9. EFQM: Our History. 2025. <https://efqm.org/our-history/>
10. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107.

11. Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 335-340.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60268>
12. Ha, N., Luan, N., & Huỳnh Lương, T. (2021). Employer Branding and Employee Engagement. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 57, 2021.
13. Javna agencija SPIRIT Slovenija. (2019) Model EFQM. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
14. Krese, K., & Đurić, S. (2021). Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10, 123-135. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.032>
15. Kunšek Rihtar, D. (2023). *Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sistem vodenja kakovosti v izbranem javnem zavodu : magistrska naloga* [Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu]. Repozitorij samostojnih visokošolskih in višješolskih izobraževalnih organizacij. Novo mesto. <https://revis.openscience.si/lzpisGradiva.php?lang=slv&id=9988>
16. Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Lukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16, 9106.
<https://doi.org/10.3390/su16209106>
17. Matthies-Baraibar, C., Arcelay-Salazar, A., Cantero-González, D., Colina-Alonso, A., García-Urbaneja, M., González-Llinares, R.,...Dabouza, S. (2014). Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction? *BMC health services research*, 14, 468.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-468>
18. Model poslovne odličnosti EFQM. (2019). In: Javna agencija SPIRIT Slovenija.
19. Onur, N., Celik Yetim, A., Guven, Y., Gozen, E., Ozilhan Ozbey, D., & Coskun Degirmen, G. (2024). Employer brand attractiveness and organizational commitment: the moderating role of organizational support. *Sustainability*, 16(13), 5394.
20. Pogačnik, B., & Aleksander, J. (2021). Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM. *Management*, 16, 53-61. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.53-61>
21. Yousaf, M. (2022). Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1972800>

Ana Štrucelj je leta 2024 diplomirala iz grafične in medijske tehnike na Naravoslovnotehniški fakulteti na Univerzi v Ljubljani. Zaposlena je v proizvodnem podjetju kot sodelavka v razvoju, tehnologiji in kakovosti, posebej pa jo zanima kakovost kot koncept v proizvodnem procesu. Od leta 2025 je tudi študentka magistrskega študija Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Peter Pribožič je leta 2018 diplomiral na Fakulteti za upravo na Univerzi v Ljubljani. Zaposlen je v Nuklearni elektrarni Krško v oddelku dekontaminacije, ki spada pod službo kemije. Leta 2025 je začel študirati na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, in sicer magistrski študij Menedžment kakovosti.

Abstract

Engaging Stakeholders – Attracting, Engaging and Developing People

Research Question (RQ): Does the implementation of EFQM excellence model have positive impact on employees?

Purpose: We want to establish how implementation of EFQM helps organizations to retain their employees.

Method: Research article is based on review of literature in Slovenian and English. Articles from established scientific publications that address topics of EFQM excellence model, human resource management, employee fluctuation, talent management, employer branding and culture of the organization.

Results: The results of the literature review clearly show that the use of the EFQM Excellence Model has a positive and multidimensional impact on employees and on human resource processes in organizations. The EFQM Model systematically places employees at the center of organizational activities and treats them as a key resource for sustainable excellence. Organizations that follow EFQM principles establish more transparent, fair, and inclusive HR practices, which is reflected in higher employee satisfaction, greater engagement, and lower turnover rates. Within the EFQM framework, learning and development are closely linked to innovation, organizational performance, and sustainable competitive advantage.

Organization: Employees represent the key asset of an organization, and their engagement is an important source of competitive advantage. The article confirms that the application of the EFQM Model enables organizations to systematically reduce employee turnover, improve organizational climate and increase the effectiveness of human resource practices. This leads to a reduction in costs associated with staff turnover, while simultaneously strengthening the long-term performance and sustainability of organizations.

Society: Higher employee satisfaction and engagement have a positive effect on the quality of working life, the psycho-social well-being of individuals and society in general. Organizations that operate in accordance with EFQM principles contribute to the development of a responsible, inclusive, and sustainability-oriented society, as well as to long-term economic growth.

Originality: The study holistically links the EFQM Excellence Model with contemporary human resource management concepts such as employer branding, employee engagement, and talent management, and incorporates findings from various sectors and geographical contexts. In doing so, it contributes to a deeper understanding of the role of EFQM in achieving sustainable organizational excellence.

Limitations/Future Research: The study is based on a review of existing literature and does not include empirical collection of primary data. Future research could include longitudinal and comparative empirical studies that would track the impact of the implementation and maturity of the EFQM Model on employee satisfaction, engagement, and retention over a longer period of time across different types of organizations.

Keywords: EFQM model, employees, organization, excellence, turnover, job satisfaction.



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/)