

Odličnost in agilni menedžment

Renata Vovk*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ul. talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
renata.vovk@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je pomen agilnosti v delovnem okolju ?

Namen: Namen je ugotoviti pomen agilnega menedžmenta ob uvedbi v delovanje organizacije.

Metoda: Članek smo naredili na podlagi pregleda tuje in domače literature. Pregledali smo strokovno literaturo na temo agilnosti in modela EFQM.

Rezultati: Ugotovili smo, da obstajajo razlike med agilnim menedžmentom in organizacijsko kulturo v organizacijah, ki delujejo z agilnim pristopom poslovanja od tistih, ki ne . Za uspešne vodje agilne organizacije je pomembna učinkovita komunikacijska in interakcijska spretnost, katera je edinstvena za organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

Organizacija: Raziskava bo prikazala, da organizacije z agilnim vodenjem dosegajo hitrejše in učinkovitejše prilagajanje spremembam v okolju.

Družba: S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

Originalnost: V raziskovalnem delu je prikazana razlika med agilnimi in ne agilnimi oziroma tradicionalnimi organizacijami. Pomembno je poudariti, da se spremembe v delovnem okolju nenehno pojavljajo, da pa lahko z ustreznimi agilnimi pristopi obrnemo spremembo v prid uspešnemu delovanju organizacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V nadaljevanju bi bilo primerno prikazati raziskavo v določeni organizaciji. Omejitev predstavlja tudi manjše število člankov in literature izbranih za primerjavo.

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

1 Uvod

Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši. Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi menedžerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo.

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

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in načel agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev.

Želja vsake sodobne organizacije je, da dosegajo in izboljšujejo svoje poslovne rezultate, na vseh področjih delovanja, saj se zavedajo, da je ravnovesje med gospodarskim napredkom, družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja vodilo v konkurenčno prednost pred ostalimi.

2 Teoretična izhodišča

Zaradi težav, ki so se prikazale pri klasični metodi vodenja, so začeli posamezniki premišljevali o novih metodah. Tako imenovane »lahke« metode so bile prednice agilne metode (Verbinc, 1997).

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

pomemben pripomoček pri minimiziranju tveganj, povezanih z obsegom, ceno in kakovostjo končnih informacijskih rešitev in storitev (Pavlič, & Brezočnik, 2017, str. 79).

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

Vodenje je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov. Če pogledamo v preteklost, se je s tem pojmom ukvarjalo precej mislecev, pisateljev, raziskovalcev in zgodovinarjev, vendar se znanstveno raziskovanje vodenja pojavi šele v 20. stoletju. V večini raziskav, ki se osredotočajo na vodenje, preučevanje politične vodje, duhovne vodje, direktorje organizacij in trenerjev uspešnih posameznikov ali skupin (Babnik, 2012).

Na trgu lahko pridobimo veliko informacij o trajnostnem doseganju izvrstnih rezultatov. Organizacije imajo v pomoč mnogo različnih modelov, standardov, orodij s katerimi si lahko pomagajo do trajnih izvrstnih rezultatov. Vsekakor morajo biti organizacije zrele na vseh nivojih, za doseg odličnosti (Medic, 2021, str. 71).

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja (Sekula & Ruperčič, str. 54).

Za agilno delovno okolje je značilna organska organiziranost, ki predstavlja timsko delo, visok nivo komuniciranja, majhno stopnjo formalizacije in standardizacije. Organska organiziranost ima ohlapno opredeljena delovna mesta in njihove naloge. Večina aktivnosti se izvaja v obliki projektnega dela z uporabo kombinacije klasičnih in agilnih metod projektnega vodenja. Klasične metode projektnega vodenja predstavljajo ogrodje znotraj katerega lahko z agilnim pristopom povečamo možnosti uspeha.

V agilnih organizacijah so pomembne štiri vrednote (Kroll, 2017):

- Interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika so bolj pomembni od standardnih postopkov in orodij.
- Oblikovanje končnega izdelka je pomembnejše od obsežne dokumentacije.

- Spodbujanje večjega sodelovanja s strankami je pomembnejše od sklicevanja na pogajanja o pogodbah.
- Odprtost do sprememb je pomembnejša kot prvotni načrt projekta.

Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj. Sposobnost hitrega učenja in prilagajanja sta glavni razliki novih podjetij v primerjavi z večjimi, že uveljavljenimi podjetji. Nova podjetja se po navadi osredotočajo na potrebe strank, namesto, da bi jih zadržale le s svojimi notranjimi procesi. Agilnost tako lahko pomeni tudi razvijanje zagonskega mišljenja v večjih organizacijah (Cappelli & Tavis, 2018).

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

Model EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč smo na poti k odličnosti, pomaga razumeti, kje so vrzeli in nakazuje rešitve. Temeljna načela, ki jih model podpira: osredotočenost na odjemalca, usmerjenost v rezultate, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstva in družbena odgovornost (Kern Pipan & Leon, 2020, str. 67)

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in načel agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitvev managerjev (Šprajc & Podbregar, 2019, str. 5).

Wysocki (2009) opredeljuje dva agilna modela življenjskega cikla projekta - ponavljajoč (angl. iterative) in prilagodljiv (angl. adaptive). Ponavljajoč model se uporablja tam, kjer je veliko rešitev znanih. Prilagodljiv model pa je primeren za projekte, kjer je na začetku manj znanih rešitev in tudi manj dogovorjenega.

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost

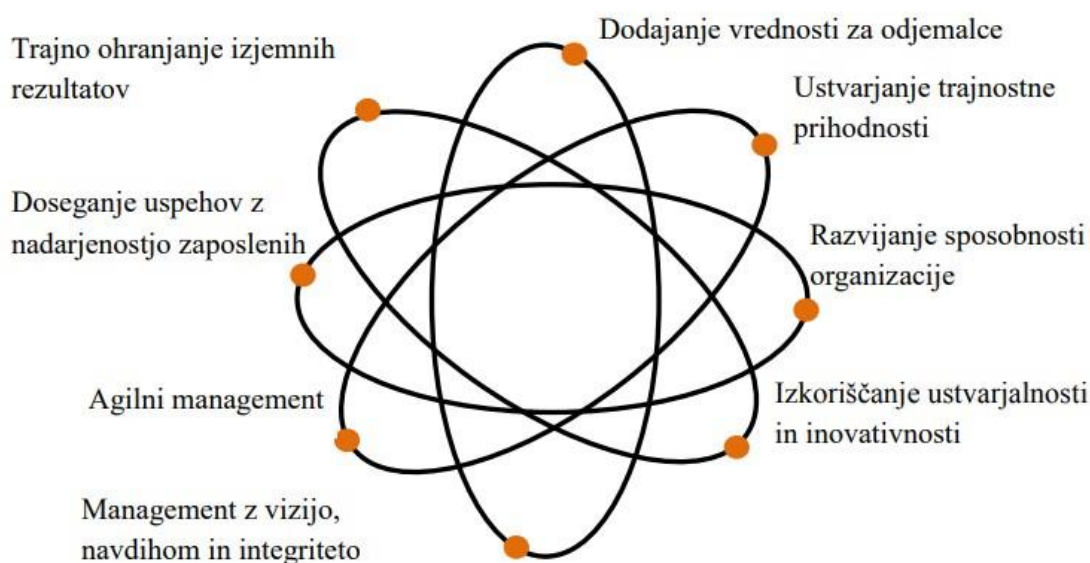
ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja (Sekula & Ruperčič, str. 54).

Predvidevamo, da bo novo desetletje prineslo dokončno uveljavitev agilnega pristopa izvedbe projektov, a ta ne bo izpodrinil tradicionalnega, ampak ga bo nadgradil z določenimi metodami, ki so se v tem desetletju izkazale kot zelo koristne. Vsekakor pa lahko pričakujemo večje »agilne« spremembe na področju strateškega managementa in managementa portfelja projektov (Stare, 2020).

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

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

Slika spodaj (slika 1) prikazuje osem temeljnih načel odličnosti po EFQM, ki so opisani zgoraj.



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

Agilni menedžment kot ga opredeljuje Model EFQM (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020) govori, da so odlične organizacije splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti:

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

3 Metoda

Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, magistrska dela, doktorske disertacije, monografije, diplomska dela in ostalo primerno literaturo. Pri raziskavi smo se omejili na literaturo objavljeno v zadnjih desetih letih in to uporabili kot kriterij. V veliko pomoč so nam bili članki revije univerzalne odličnosti. Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali literature ter članke. Članke smo iskali na Google Učenjak, članke, magistrske naloge ter ostalo primerno literaturo. V pomoč nam je bilo tudi gradivo pridobljeno v reviji Univerzalne odličnosti.

Model raziskave prikazuje dejavnike, ki so pomembni za doseganje agilnosti. Dejavniki so prikazani v sliki 2.



Slika 2. Model raziskave

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja. Pomembne so tudi nove delovne prakse. Agilno delo vključuje sposobnost hitrega uresničevanja prednostnih nalog in ukrepov ter spreminjanje delovnih praks. Gre za krepitev ljudi, preprečevanje ovir, spoštovanje različnih idej, spodbujanje napak in tolmačenje potreb strank. Zadnji pomemben element je zagotavljanje talentov. Agilnost krepi pomen privabljanja, razvijanja, ohranjanja in spodbujanja pravih zaposlenih.

To lahko vključuje preoblikovanje različnih vidikov, kot so drugačni opisi delovnih mest, načini zaposlovanja, nagrade in novi procesi upravljanja uspešnosti (Hemsleyfraser, 2015).

Agilne metode vodenja so odgovor na marsikateri problem, s katerim se srečuje klasični menedžment. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo. Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši. Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji (Kos, 2020).

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali literature ter članke. Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, dLib, so navedene v tabeli 1.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Ključne besede za iskanje literature	
Slovenske besede	Angleške besede
agilna organizacija,	agile organisation,
agilnimenedžment,	agile management,
agilno vodenje	agile guidance
agilnost,	Agility
delovno okolje	working environment
model EFQM,	the EFQM model,
poslovna odličnost,	business excellence,
raziskave+ agilna organizacija+ agilno vodenje	research+ agile organization+ agile management

Vso uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 2, smo preučili in iz nje izluščili bistvene ugotovitve na temo agilni menedžment posameznih avtorjev, strokovnih del in so navedeni v teoretičnih izhodiščih.

Tabela 2. Seznam literature

Avtor	Naslov
Cappelli & Tavis, (2018)	HR postane agilen
Šprajc&Podbregar, (2019)	Agilna organizacija: Vidiki izgorelosti v sodobni Organizaciji
Stare (2020)	Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci
Kos, (2020)	Scrum in agilne metode managementa.
Kroll, (2017)	Agilne organizacije: pristop za uspešno pot k večji agilnosti v vsakodnevnom poslovanju
Babnik, 2012)	Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo
Hemsleyfraser (2015)	Agilno vodstvo

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij. Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesement Framework).

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika agilni menedžment

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki jih navajajo različni avtorji, ko opisujejo agilni menedžment.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor, letnica	Ključne ugotovitve
Cappelli & Tavis, (2018)	Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti , ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj.
Šprajc&Podbregar, (2019)	Spremembe niso potrebne na vseh področjih in agilni načini dela niso primerni za vse . Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev . Agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih.
Stare, (2020)	Vsekakor pa lahko pričakujemo večje »agilne« spremembe na področju strateškega managementa in managementa portfelja projektov.
Kos, (2020)	Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji .
Kroll, (2017)	V agilnih organizacijah so pomembne štiri vrednote : interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika, oblikovanje končnega izdelka, spodbujanje večjega sodelovanja s strankami, odprtost do sprememb.
Babnik, (2017)	Vodenje je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov .
Hemsleyfraser, (2015)	Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti: agilna miselnost, poslanstvo, nove delovne prakse, zagotavljanje talentov.

Za boljšo preglednost, ugotovitve in analiziranje literature, smo ključne besede v ugotovitvah odebelili v tabeli 3. Iz njih smo sestavili glavne značilnosti posameznih avtorje, katere smo v nadaljevanju tudi povzeli.

Pri pregledu literature smo ugotovili, da vsi avtorji dajejo velik pomen agilnosti in agilnemu menedžmentu. Cappelli & Tavis (2018) navajata, da agilnost predstavlja spremembo v

miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj. Šprajc&Podbregar (2019) ugotavljata, da spremembe niso potrebne na vseh področjih in agilni načini dela niso primerni za vse. Kos, (2020) izpostavlja, da so zaposleni v agilnih organizacijah osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji. Kroll (2017) predstavi štiri pomembne vrednote v agilni organizaciji: interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika, oblikovanje končnega izdelka, spodbujanje večjega sodelovanja s strankami, odprtost do sprememb. Hemsleyfraser (2015) navaja štiri dejavnike, ki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti: agilna miselnost, poslanstvo, nove delovne prakse, zagotavljanje talentov. Babnik (2017) predstavlja vodenje kot je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov.

Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev .

Agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih.

4.2 Analiza gradnika agilni menedžment

V tabeli 4 je prikazan gradnik Agilni menedžment s svojimi 7 podgradniki. Gradnik opredeljuje, da odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti.

Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen za gradnik Agilni menedžment

TEMELJNI GRADNIKI MODELA ODLIČNOSTI EFQM	
AGILNI MENEDŽMENT (Verzija 2013):	POVPREČJE 2021
1. Uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;	3,89
2. Usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrezno hitrostjo po celotni verigi vrednosti;	3,39
3. Razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem;	4,11
4. Uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;	3,61
5. Uspešno obvladujejo spremembe s strukturi ranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov;	3,89
6. Hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;	3,44
7. Vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.	3,06
Skupna ocena	3,63

Raziskava je prikazala, da organizacije z agilnim vodenjem dosegajo hitrejše in učinkovitejše prilagajanje spremembam v okolju.

Najvišja ocena je bila podana pri temeljnem gradniku 6,3 razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem. Ocena , ki je bila dosežena v letu 2021 je 4,11.

Najnižja ocena v letu 2021 je bila podana temeljnemu gradniku 6,7 vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije. Pri tem pod gradniku je bila dosežena ocena 3,06. Skupna ocena temeljnih gradnikov je bila za leto 2021 v višini 3,63.

Kot predlog bi podali, da je zaželena fleksibilna organizacijska struktura/ oblika vsekakor naj bo spodbuda naj k sodelovanju. Udeleženci v procesu morajo biti izobraženi in ter ozaveščeni o novem načinu poteka projekt. Za doseganje trajnih rezultatov svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki in naredi primerjava ter konsistentnost med njimi. Na podlagi celote se nato poda ustrezne ukrepe.

Ugotavljam, da z agilnim menedžmentom družbe postanejo bolj inovativne, znajo bolje prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj družbe, razvijajo prilagodljive

rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse.

Menim, da bo čas v katerem živimo vsekakor prinesel uveljavitev agilnega pristopa - a le ta ne bo izpodrinil tradicionalnega, ampak ga bo nadgradil z določenimi metodami, ki so se v izkazale kot zelo koristne.

Agilnost je že nekaj časa precej znan koncept, predvsem na tehničnih področjih, danes pa v ospredje stopa tudi na drugih. Agilna organizacija je tista, ki se hitro prilagaja spremembam ter zna nanje takoj odgovoriti. V prihodnosti pa lahko pričakujemo, da bo pomen agilnosti postajal še večji. Agilnost ni več stvar odločitve. Kako hitro bodo organizacije to uvidele, razumele in sprejele, pa je odvisno od njihove organizacijske kulture, od konteksta, ki organizacijo določa, ter od njenega poguma za preskušanje novosti. Obstaja pa nuja, da je vpletena motivacija, samoorganiziranost in vpletenost posameznika v procese razvoja.

Zaposleni se bolj kot kadarkoli povezujejo med seboj in z zunanjimi deležniki v time, da povežejo različna znanja, veščine in izkušnje za hitro odzivanje na nove potrebe. Na ta način razvijajo agilno organizacijo, ki sloni na novih vrednotah, spremembi razmišljanja in hitri akciji. V pomoč so jim različna orodja, metode in modeli, ki jim pomagajo pri razvoju agilne organizacije (Fink & Fink, 2019, str. 8).

Velika podjetja imajo predvsem s svojo dolgoletno tradicijo pri agilni transformaciji zagotovo največ težav oziroma izzivov. Velikost podjetja vsekakor vpliva na kompleksnost organizacije, in če je podjetje poleg tega še strogo hierarhično (piramidno) naravnano, to s seboj prinese pripadajoče procese za strogo omogočanje kontrole, ki so z leti in z rastjo podjetij postajali vse bolj rigidni.

5 Zaključek

Agilnost je sposobnost posameznika, sistema ali organizacije, da predvideva, prepoznava in se z namenom preživetja odziva na nihanja ter spremembe v okolici. Lastnosti agilnosti so prilagodljivost, odzivnost, hitrost, učinkovitost, uspešnost, samo organiziranost in usmerjenost v rezultat.

Ugotovili smo, da obstajajo razlike med agilnim menedžmentom in organizacijsko kulturo v organizacijah, ki delujejo z agilnim pristopom poslovanja od tistih, ki ne. Za uspešne vodje agilne organizacije je pomembna učinkovita komunikacijska in interakcijska spretnost, katera je edinstvena za organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

V raziskovalnem delu je prikazana razlik med agilnimi in ne agilnimi oziroma tradicionalnimi organizacijami. Pomembno je poudariti, da se spremembe v delovnem okolju nenehno pojavljajo, da pa lahko z ustreznimi agilnimi pristopi obrnemo v prid uvedbe sprememb.

Poslovno okolje zaznamujejo nepredvidljivost, negotovost, kompleksnost in nejasnost. Menedžerji poskušajo z različnimi metodami in orodij načrtovati in udejanjiti načine delovanja, ki bodo zagotovili dolgoročno uspešnost njihovih podjetij in drugih organizacij. Agilna organizacija predstavlja koncept, ki prinaša del odgovora podjetjem in drugim organizacijam na izzive sodobnega digitalnega poslovnega okolja. Toda, kot lahko iz strokovne literature in izvedenih empiričnih raziskav o agilni organizaciji povzamemo, je koncept agilne organizacije na začetku svojega razvoja. Soočeni smo z različnimi mnenji in ugotovitvami. Hkrati pa smo priče prvim utemeljenim ugotovitvam.

V delu smo si postavili raziskovalno vprašanje, kakšen je pomen agilnosti v delovnem okolju. Prispevek opredeli agilne organizacije. Prikazani so pomembni gradniki agilne organizacije, vendar je pot do utečenega agilnega mehanizma v organizacijah še dolga.

S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

Vsako podjetje uporablja zase najbolj primerne metode, orodja in procese, glede na kompleksnost situacije.

V nadaljevanju bi bilo primerno prikazati raziskavo v določeni organizaciji oz. na večjem vzorcu. Glede na to, da je bila raziskava omejena na gradnik Agilni menedžment bi bilo primerno razširiti raziskavo na vse gradnike modela, mogoče zajeti več organizacij, ki so sorodne. Omejitev predstavlja tudi manjše število člankov in literature izbrane za primerjavo.

Reference

1. Babnik, B.(2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo*.Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
2. Cappelli, P. in Tavis, A. (2018, 18.december)). *HR Goes Agile*. Pridobljeno na <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#hr-goes-agile>. clnk&gl=si
3. Fink, T.&Fink, L. (2019,18.december). *Agilna organizacija: EFQM model odličnosti in agilnost*. Pridobljeno na <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/Povzetki-SAM2019.pdf>
4. Fakulteta za organizacijske študije, (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.

5. Gajšek, B. & Kovač, J. (2019). *Characteristics of an Agile Organization*. Neobjavljen interni dokument.
6. Gradišek, E., CorboHub (2018, 10.december): *Stanje agilnosti v Sloveniji*. Pridobljeno na <https://www.corpohub.com/wp-content/uploads/2019/02/State-of-Agile-Slovenia-2018-Stanje-Agilnosti-v-Sloveniji-2018.pdf>
7. Hemsleyfraser (2015, 28. november). *Becoming an agile organization*. Pridobljeno na <https://www.hemsleyfraser.com/sites/hemsleyfraser.com/files/resources/AgileOrganizationWP.pdf>.
8. Kern Pipan, K. & Leon, L., Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje (MIRS). (2020). *Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni project prspo*. Podjetniški portal. Pridobljeno na https://www.podjetniskiportal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlicnost/46_pristopi.pdf
9. Kos, B. (2020, 10. december). *Scrum in agilne metode managementa*. Pridobljeno na <https://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa/+&cd=6&hl=sl&ct=>
10. Kroll, C., Boeing, L., Schmidt, T., Vogg, M., Thole, B., Lengfeld, C., Rauch, R. (2017, 20. november). *Agile Organizations: An Approach for a successful journey towards more agility in daily business*. Pridobljeno na https://www.capgemini.com/consultingde/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf.
11. Medic, D., & Medic, S. (2021, 10.december) *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, 14. februar). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno na <https://www.podjetniski-portal.si/uploads/>
12. Pavlič, L., & Brezočnik, L. (2017). *Pasti in zanke agilnih pristopov*. Univerzitetna založba, Univerza v Mariboru. Ots sodobne informacijske tehnologije in storitve (zbornik dvaindvajsete konference).
13. Sekula, H. & Ruperčič, A. (2020, 10.december) *Agilni menedžment*. Pridobljeno na https://www.fosunm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO_202_RUPERCIC_SEKULA.pdf
14. Šprajc, P. & Podbregar, I. (2019, 10 december) *Agilna organizacija: Vidiki izgoreslosti v sodobni Organizaciji*. Pridobljeno na <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/PovzetkiSAM2019.pdf>
15. Stare, A. (2020, 10. december) *Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci*. Pridobljeno na: <https://projekt35.si/wp-content/uploads/2020/05/Stare-Agilnost-na-trh-ravneh-IM2020.pdf>
16. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
17. Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (3 rd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Renata Vovk je diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu. Študij nadaljuje na podiplomskem programu druge stopnje. Zaposlena je v Splošni bolnišnici Novo mesto.

Abstract: **Excellence and Agile Management**

Research Question (RQ): What is the importance of agility in the working environment?

Purpose: The purpose is to demonstrate the benefits of agile management when introduced into the operation of the organisation.

Method: We did the article based on a review of foreign and domestic literature. We reviewed the professional literature on agility and the EFQM model.

Results: We will find that there are differences between agile management and organizational culture in organizations that operate with an agile business approach from those that don't. Effective communication and interaction skills, which are unique to the organization, are important for successful leaders of an agile organization. It is important that individuals in the organisation adopt a common vision, participate in a culture of trust and inclusion, while leaders promote creativity and experimentation.

Organisation: The research will show that agile organizations are achieving faster and more efficient adaptation to changes in the environment. **Company:** with an increased agile approach of working in organizations, thus creating an appropriate organisational culture has a positive impact on the satisfaction of all those involved in the process (employees, customers, suppliers,..) and consequently on adapting to the needs of the environment.

Originality: The research work shows the differences between agile rather than agile or traditional organisations. It is important to stress that changes in the working environment are constantly occurring, but that we can turn around with appropriate agile approaches in favor of introducing change.

Limitations/further research: It would be appropriate to present the survey in a particular organisation below. The restriction also represents a small number of articles and literature selected for comparison.

Keywords: business excellence, EFQM model, agile management, agility, agile organisation, working environment.

Copyright © Renata VOVK



Creative Commons License

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