



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 10, številka 4, december 2021

Volume 10, Issue 4, December 2021



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

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

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

BORIS BUKOVEC

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

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

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



289

**AN ANALYSIS OF SERIOUS BODILY INJURIES
IN ROAD TRAFFIC AND THE ROLE OF THE
EMERGENCY ROOM**

Nataša Šporčič, Franc Brčar

308

**INDUSTRIJA 4.0:
POSLOVNI IN TEHNOLOŠKI VIDIK SPREMEMB**

Mitja Cerovšek

327

**MENEDŽMENT RAZNOLIKOSTI V IZBRANIH
GOSPODARSKIH DRUŽBAH**

Suzana Žula, Mirko Markič

342

**ODLIČNOST IN DODAJANJE VREDNOSTI ZA
ODJEMALCE**

Ida Cvitkovič

353

**ODLIČNOST IN USTVARJANJE TRAJNOSTNE
PRIHODNOSTI**

Katarina Grozina

366

**ODLIČNOST IN SPODBUJANJE
USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI**

Denis Janc

378

**ODLIČNOST IN VODENJE Z VIZIJO,
NAVDI HOM IN INTEGRITETO**

Dušica Kunšek Rihtar

An Analysis of Serious Bodily Injuries in Road Traffic and the Role of the Emergency Room

Nataša Šporčič*

University clinical centre Ljubljana, Emergency Internal Care, Zaloška cesta 7,
1000 Ljubljana, Slovenia

natasasporcic77@gmail.com, natasa.sporcic@fos-unm.si

Franc Brcar

Faculty of organisation studies in Novo Mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia

franc.brcar@gmail.com

Abstract:

Research Question (RQ): How many serious bodily injuries occurred as a result of traffic accidents, and what kind of injuries were those in 2020?

Aim: To determine how many seriously injured participants in traffic accidents were in 2020, our purpose was to determine what is the proportion of serious bodily injuries by sex, in which age group the most severe injuries occurred and what is the impact of weather on the number and severity of serious bodily injuries.

Method: After reviewing the relevant literature, we used frequency statistics and chi-square tests for the data obtained from the official police website. For the quantitative method, we used an in-depth semi-structured interview with two relevant experts in the field.

Results: Regarding road traffic hazards, there are differences between males and females, the youngest and oldest are most at risk in road traffic, and more severe injuries occur in nice weather.

Organization: The establishment of an effective traffic safety system is possible only with the prior identification, analysis and elimination of critical causes that affect safety.

Society: Greater road safety requires changes in the individual's thinking and acting as a road user.

Originality: The originality of the research lies in using a combination of quantitative and qualitative research methods. The topic is very interesting from a social point of view.

Limitations/Future Research: The COVID-19 pandemic affects the results. The research should be done for a more extended period, at least ten years.

Keywords: traffic, accident, serious, bodily, injury, sex, age, weather.

1 Introduction

Life is unique and unrepeatable. In different segments of life, we adapt from day to day to a given situation marked by pleasant or unpleasant events. Injuries and dangers lurk at every turn and if we do not pay attention to them or do not anticipate them, they can leave lasting consequences.

The development of technology is a part of human evolution. The fast pace of life led to the creation of fast and more advanced means of transport, sometimes even too much to manage, resulting in consequences such as material damage, bodily injury or even loss of life. Minor injuries are easier to manage and heal easily (abrasions, scratches), while more extensive injuries are harder for the body to compensate, which often results in further malfunctions or even permanent deficiency (Traumatic amputation - removal of a limb or part of it due to serious bodily injury or accidents, ...).

Different means of transport require different handling and different abilities, and each of them requires certain knowledge, skills and regulations that need to be followed. The younger population of drivers are known as "reckless speeding drivers", so we anticipate that there will be more serious traffic accidents during this period. Due to aging and longer response time, an increased number is expected even after 65 years of age. By sex, women still fall into the category of "poorer" drivers, and in terms of weather, it is expected that due to the slippery road and opacity, there will be more seriously injured road users. We achieve anticipation of situations through experience and practice as road users.

Any injury can radically change the lives of survivors and their relatives. Rehabilitation (functional therapy) is long-lasting, and the consequences are manifested in the physical, mental, emotional and behavioral areas, as well as in the subsequent inability to work, social dependence and decline in quality of life (Trdan, 2010, p. 239).

The research question refers to the number of serious bodily injuries in traffic and the nature of these injuries.

The consequences of serious traffic accidents are bodily injuries that can leave a certain permanent disability as well as death. The aim is to determine the number of serious bodily injuries after traffic accidents, the proportion by gender of participants, the proportion by age groups and the impact of weather, with the aim of establishing a safe road traffic system with prior identification, analysis and elimination of key causes for the lack of traffic safety. We strive to achieve the goal: "Zero dead and zero seriously injured", by respecting road traffic regulations and observing driving ethics while participating in road traffic.

2 Theoretical background

2.1 Literature review

The first fatality of the car dates back to the time of its creation. Since the end of the 19th century, more than 50 million people have died on the road worldwide. Every day, 3,700 deaths are recorded worldwide, which means one death every 24 seconds, and the consequences are immeasurable human suffering (WHO, 2020). Although the number of deaths has almost halved in the last century, 34,500 people died on EU roads in 2009 (European Commission, 2011, p. 12), and in 2018 about 25,100 people, which is 21 % less than in 2010 and 1 % less than in 2017. In 2018, 44 people per million inhabitants died on the roads in Slovenia. In 2017, the death rate decreased by 13 %, the largest decline in the EU as a whole and by 34 %, compared to 2010. In addition to fatalities, the EU also focuses on the seriously injured and it is estimated that there were five other seriously injured people on the roads of the EU last year for every fatal accident (around 135,000). Even though progress has been made over the long term, it is not enough to meet the 2020 target, but the Commission, in its Road Safety Policy for 2021-2030 and the Strategic Action Plan published in May 2018 as part of "Europe on the move", confirms the long-term goal of "Vision Zero" by 2050, which shows the need for thorough action by countries in synergy with the EU (European Commission, 2019).

The persistently high number of fatalities and serious bodily injuries in road transport, at a meeting in Valletta in March 2017, is assessed by the transport ministers of the EU Member States as a major social problem, human suffering and unacceptable economic costs, which amount to more than 100 billion euros just in the case of serious bodily injuries. The number of deaths among pedestrians and cyclists is worrying (Malta EU, 2017, p. 1).

Road safety is an important social issue in the Republic of Slovenia and the EU. As a consequence of traffic accidents, we monitor the loss of life and severe disability as irreplaceable and irreparable losses in families, society and the damage that society suffers as a result of traffic accidents. The worst consequences of traffic accidents are felt mainly by families with fatalities and serious bodily injuries (ReNPVCP13-22, 2013, p.1). Countries such as Norway, Sweden, Switzerland and the United Kingdom are designing a safe transport system that takes into account human error; they are building roads with safety features, adopting and enforcing strict laws for speeding, driving under the influence of substances as well as strengthening emergency medical care. With all of the above mentioned measures they managed to reduce the number of deaths by 80 % and more (WHO, 2020). In Slovenia, the number of road deaths has been declining for decades and has more than halved in the last 20 years. In the last 10 years, traffic accidents have claimed more than 190 lives per year, which is still too high, and the trend is also typical for most other European countries (ARSO, 2016). In 2017, 46 people lost their lives due to unadjusted speed. This is the cause of almost every other fatality on our roads, which puts us in the middle of the scale of all countries (Slovenian traffic safety agency, n.d.a).

However, transport is crucial for our economy and society. It enables economic growth and job creation. As it takes place on a global scale, effective action requires close international cooperation, which poses a major problem in congestion, especially on roads and in the sky, as it threatens accessibility. Mobility is essential for the internal market and the quality of life of citizens so that they can travel freely, so the quality, accessibility and reliability of transport services will become increasingly important in the coming years. Initiatives in technology, education and special attention to vulnerable road users will be of a key importance to further sharply reduce the number of accident victims (European Commission, 2011, pp. 3-12). Due to the aging population (Statistical Office of the Republic of Slovenia, 2017), a greater need to promote public transport is expected in the coming years.

From 2013 to 2022 The National Road Safety Program deals with professionally demanding and most visible road traffic problems in the Republic of Slovenia (RS) and is based on three common principles: (1) enforcement of the best road safety standards, (2) a comprehensive approach to road safety and (3) subsidiarity, consensus and shared competence. The European Road Safety Charter is an example of commitment from individual actors. The common goal of the Member States was to save as many lives as possible in road transport by 2020 and to halve the number of deaths and serious bodily injuries. The global goal is the same as in previous years, although it has not been fully achieved. Continuing to achieve the United Nations Global Road Safety Goal - to reduce the number of deaths and serious bodily injuries by 50 % by 2030, is also supported by the Stockholm Declaration adopted at the 3rd Global Ministerial Conference on Road Safety in Stockholm. This Resolution for the period 2021-2030 is an urgent development priority and a milestone on the road to "Vision Zero" when there will be no more deaths and serious bodily injuries by 2050 (General Assembly, 2020, pp. 2-3; Malta, 2017, p. 4; ReNPVCP13-22, 2013, pp. 1-10; Stockholm Declaration, 2020, pp. 1-4). In 2019, the city of Helsinki in Finland managed to achieve this status (WHO, 2020). Nevertheless, the World Health Organization (WHO) and the Centers for Disease Control (CDC) cite road accidents as the leading cause of death due to injuries in the most productive age, more than 90 % of road accidents in developing countries (American College of Surgeon, 2018, pp. XXX).

2.2 Rescue in traffic accidents

A traffic accident is an accident on a public road or uncategorised road used for public road traffic in which at least one moving vehicle was involved and in which at least one person died or was physically injured or material damage was caused (ZPrCP- UPB2, 2013, Art. 109, para. 1). According to the consequences, traffic accidents are divided into four categories (ZPrCP-UPB2, 2013, Art. 109, item 2):

- traffic accident of the 1st category - a traffic accident in which only material damage occurred;
- traffic accident of the 2nd category - a traffic accident in which at least one person may be lightly injured;

- traffic accident of the 3rd category - a traffic accident in which at least one person is seriously injured;
- traffic accident of the 4th category - a traffic accident in which someone died or died as a result of the accident within 30 days after the accident.

The approach to rescuing participants in a traffic accident is multidisciplinary, as medical staff, firefighters and police officers are activated at the same time. Firefighters are present in most serious traffic accidents; they protect the terrain, extinguish possible fires, prevent the spillage of hazardous substances as well as insure and stabilize unstable vehicles. By cutting down vehicles, they enable the access and removal of trapped victims and, last but not least, they take part in medical care. Police officers mark and secure the scene of an accident, take care of the smooth work of rescue teams and assist in rescue (Slovenian Society for Emergency Medicine, 2013).

Treatment for the severely injured in the field is an important link in the survival chain and depends largely on time. This time includes the arrival of the Emergency Medical Services (EMS) team at the scene of the accident, the time of treatment for the injured in the field, the time of transport to the hospital and the time lost with emergency diagnostics before final treatment for life-threatening injuries. This shows that treatment for the injured person in the first few hours is extremely important, so it is essential that everything that increases the chances of survival is done in the field and to avoid anything that is potentially life-threatening. The treatment is complex. In stressful circumstances and under time pressure, coordinated teamwork according to treatment protocols is required. These protocols enable the systematic identification of life-threatening conditions and their appropriate care in the shortest possible time. In the Slovenian system of pre-hospital treatment of emergency medical services, the approach to the injured person is carried out according to the ITLS protocol (International Trauma Life Support), in the hospital environment or in the emergency center, the approach according to ATLS (Advanced Trauma Life Support) (Skutnik, 2019, pp. 30-31; Škufca Sterle, 2015, pp. 50-51).

2.3 Most common severe bodily injuries in traffic accidents

Most injuries (80 %) of the abdominal organs are due to blunt force injury, although the incidence of penetrating injuries (the object that caused the wound and penetrated one of the body cavities) has been increasing in recent years. The most common causes are traffic accidents (75 %) with the most commonly damaged liver and spleen and it is associated with a high rate of morbidity and mortality (Strgaršek Vovk, 2019, p. 50). Chest injuries are the third most common, just behind head and limb injuries. They rarely occur in isolation and most casualties have associated injuries to other regions, most commonly the head. They are the second most common cause of fatal injuries after head injuries (Demetriades et al., 2004, p. 20; Verma, White & Mohammed, 2018, p. 171; Žličar, 2014, p. 137).

Approximately 6,000 people a year in Slovenia suffer various head injuries. In 25 % of patients, head injury is associated with traffic injuries. About half of patients die before they arrive at the hospital (Prestor, 2014, p. 109). Gradišek (2014, p. 113) states that at first glance this is small, but head injury is a public health problem, as it is the cause of premature mortality and disability, especially among the younger, working population. The incidence of head injuries is also affected by alcohol consumption and poorer economic status. Similar observations are cited by Matvoz (2019, pp. 75, 82). The population is aging, anticoagulant therapy (anticoagulant therapy) is on the rise, making falls more frequent as well as bleeding in the brain area. In the case of a severe head injury, we always think of the simultaneous injury of the cervical spine.

The incidence of falls increases with age and is the most common mechanism of injury in persons over 65 years of age. The problem of falls is not only in frequency, as athletes and children are more often injured, the problem is a combination of frequency and consequences. Falls are usually a combination of several environmental factors, and it is also necessary to take into account the anatomical and functional changes of the individual. Injuries occur more quickly in the elderly and as a result of weaker forces; risk factors include, in addition to age, the individual's state of health, the use of drugs that, when known during treatment, allow targeted treatment and prevention of the worst possible consequences or even death. The consequences of all falls are major or minor injuries, but they can also leave mental (fear, depression) and social consequences (long-term care, placement in a home for the elderly). Due to the aging of the population, which is predicted in the future, the number of hospitalizations will also increase (Šmid, 2019, pp. 181-188).

Spinal cord injuries are certainly one of the worst injuries in the world, psychophysically devastating for an individual and a very heavy burden for society as a whole. According to US data, the average patient with a spinal cord injury is 38 years old. In 2013, the University Clinical Center (UKC) Ljubljana recorded 1,050 total spinal injuries. (Omerović, 2014, p. 120). Pelvic fractures, according to dr. Kristan et al. Vidmar (2014, p. 133) account only for 3 % of all injuries, of which almost half of the cases are due to high energy damage (traffic accidents, falls from a height), and in just over 50 % as a result of low energy damage (fall from standing height - osteoporosis). According to the age distribution, there are two peaks, the first is in people aged 20 to 40 (male predominance) and the second is in people older than 65 (female predominant). The mortality rate varies between 3 and 20 %, most often as a result of bleeding or multiple injuries (multiple injuries) of the injured person.

The data obtained at the site of the injury is very important:

- fatalities at the scene;
- vehicle type and speed;
- vehicle rotation (overturning mechanism is associated with a risk of serious injury);
- the location of the injured person in the vehicle (side impact to the injured person's side);

- extent of intrusion into the passenger compartment (vehicle intrusion into the passenger compartment);
- the extent of damage to the vehicle;
- deformation of the steering wheel (increased probability of damage to the internal organs of the driver and front passenger);
- use of seat belts (Chance's fracture of the spine - injured in a collision with a seat belt only around the belt);
- actuation of front or side airbags;
- a strong blow to the abdomen;
- contusion marks (change in the body / skin that usually results from a blunt blow; subcutaneous bleeding - spotted, capillary, such as redness or bruising and may indicate the possibility of severe damage to internal organs).

The extent of pedestrian injury varies depending on the speed and size of the vehicle involved in the accident. Pedestrians are often affected by a triad of injuries, namely leg, torso and head injuries. Therefore, in the event of damage to one of these sites, a rapid and careful evaluation of the other two must follow. Regardless of the injury, the initial approach to treatment of the injured is the same. The primary examination is based on a systematic examination of the injured person and is aimed at finding life-threatening conditions. Patients with severe blunt (closed) injury rarely have damage to only one system, so other causes of obstructive (reduced blood flow due to mechanical obstruction) or hemorrhagic shock (reduced blood flow due to bleeding) should be actively sought and ruled out. Further treatment depends on a risk assessment for significant injury. Most abdominal injuries are due to blunt force injury (80 %). The most common causes are traffic accidents (75 %), blows to the abdomen (15 %) and falls (6-9 %). It is necessary to know the anatomy (morphology - shape and structure of man) and pathophysiological processes (changes in bodily functions) that the injury triggers. The approach will vary according to the patient's age, comorbidity (co-morbidity), mechanism of injury, clinical status (description of the condition according to examination findings), and hospital capacity. Injuries can have a wide range of clinical pictures, from an injured person with normal vital signs and minimal pain to an affected injured person in shock. The details of the mechanism of injury of the prehospital team are of great help in predicting the severity and specificity of injuries and deciding on additional investigations (Strgaršek Vovk, 2019, pp. 50-64; Žličar, 2014, p. 140).

Based on the forecast in the research, we assess how many seriously injured participants were in traffic accidents in the past year and what was the type of these injuries (minor, serious bodily injuries or fatal injuries). We are interested in whether there are differences in the gender of the severely injured and in which age group the most severe injuries belong. As weather conditions affect road conditions, visibility, concentration and responsiveness, we are also interested in whether they affect the number of serious injuries in road accidents and in which weather they are more severe.

Based on the above-mentioned questions, we came up with three hypotheses:

- Hypothesis 1: There are more men than women among those seriously injured in road accidents.
- Hypothesis 2: The frequency of serious injuries varies between age groups.
- Hypothesis 3: Serious bodily injuries are more common in bad weather.

3 Methods

3.1 Quantitative method

The theoretical part of the study will be devoted to a review of the literature on the number of road accidents, fatalities and serious injuries in road traffic in Slovenia. Collisions between road vehicles, between road vehicles and pedestrians, between road vehicles and animals or between immovable obstacles and a road vehicle, and collisions between road and rail vehicles are taken into account. Fatalities are those who died directly in the accident or after its consequences within 30 days. An injured person is any person who did not die but was slightly or severely injured in a traffic accident and needed medical care (SURS, 2015).

The data was obtained from the Ministry of the Interior (Policija, n.d.), accessible online. The data is reliable and valid. The file (Excel table) contains 26,073 data on participants in road traffic accidents for 2020 in Slovenia, which we used in the survey. We focused on serious bodily injuries that occurred in road traffic as a result of traffic accidents, calculated the proportion by gender between women and men, the division by age groups and the impact of weather on severe bodily injuries.

The following variables are therefore important for our research:

- Injury of the participant (severe bodily injury, death);
- Sex (male, female);
- Age (1-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-70, 71-80, 81-90, >90);
- Weather (nice, bad).

The sample of the research represents the population of the participants in traffic accidents. Frequency statistics and the Hi-square test were used to analyze the data. All variables are of the nominal type. The results of the calculations are shown in the form of tables. Program R was used for the calculations.

3.2 Qualitative method

Qualitative research methods are increasingly used in the field of healthcare. The qualitative research process will be carried out in stages by the author Punch (2009, p. 17). To analyze the issue of serious bodily injuries, we chose one of the most commonly used methods in qualitative research, a semi-structured interview (Vogrinc, 2008, pp. 108-109). We conducted an interview with two experts who have been carrying out activities in the field of road safety and preservation of human life and health for many years. From an ethical point of view and

integrity, we will maintain their anonymity and name them in the article only as an expert / interviewee. The interview was conducted in person within a one-hour time frame. Guidance questions were compiled to conduct the interview: (1) How many people were seriously injured in traffic accidents this year and what were those injuries? What do serious injuries mean to you? Classification? (2) What is the proportion by sex of severely injured in road accidents? (3) To which age group do serious bodily injuries belong the most? and (4) Does the weather affect the number of serious traffic injuries and in which weather are they more severe? The interviews were recorded with a dictaphone. The result of the interview is two sound recordings. We made two transcripts and then two refined transcripts in Word files. The ATLAS.ti program was used for further processing.

Qualitative analysis was performed in six steps by the author Mesec (1998, p. 103): (1) editing the material, (2) determining the coding units, (3) open coding, (4) selecting and defining relevant terms and categories, (5) relational coding and (6) construction of the final theoretical formulation (paradigmatic model). In the first step, we edited the refined transcripts so that the files were suitable for import into ATLAS. In the second step, we determined the coding units. These are the key concepts that characterize completed whole interviews. In the third step, we performed the coding. Important segments of the text were associated with the corresponding codes. In the fourth step, we selected the relevant codes. In doing so, we combine, disaggregate, omit, or add new codes to certain codes. The term code is a common term for terms and categories. A category is a group (family) of related codes or related terms. In the fifth step, we looked for relations, superiority, subordination, causality, consequence, in short, relationships between codes. In the last step, we built a research model, a graphical and descriptive representation of the relationships between the codes.

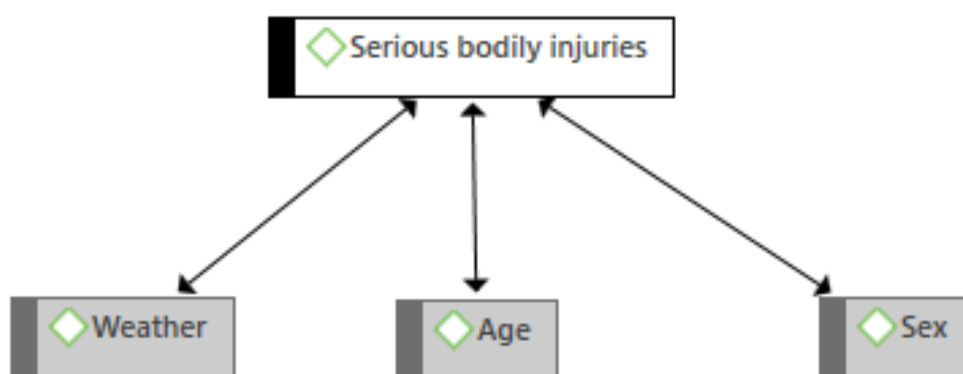


Figure 1. Research model (serious bodily injuries, sex, age, weather)

Figure 1 shows the research model: hypothesis 1 establishes the ratio of severely injured by gender; hypothesis 2 compares the ratio of severely injured by age and hypothesis 3 identifies serious bodily injuries as a result of the weather.

4 Results and discussion

4.1 Introduction to results

Table 1 shows the consequences of road accidents for 2020. The study covered all participants in road accidents regardless of gender or age, and we focused on serious bodily injuries, how much these injuries differ according to gender and at what age period they prevail. Because we consider all participants, the sample represents the population.

“A serious bodily injury is any that is potentially life-threatening,” a health expert explains: “fracture of 3 or more ribs, femoral fracture, cerebral hemorrhage, ... Injuries are diagnosed at a medical facility. All further procedures are related to the severity of the injuries and differ according to the treatment.”

The classifier of bodily injuries was written a few decades ago, in 1999 at the Institute of Forensic Medicine (ISM) in accordance with the rules of the medical profession and is used as a device issued by the Ministry of the Interior of the Republic of Slovenia. It is compiled on the basis of the legal classification of bodily injuries according to the Criminal Code (CC) of the Republic of Slovenia from 1994, which divides bodily injuries into 3 groups (categories): (1) minor bodily injury (Article 133 of the Criminal Code), (2) serious bodily injury. injury (Article 134 of the Criminal Code of the Republic of Slovenia) and (3) particularly serious bodily injury (Article 135 of the Criminal Code of the Republic of Slovenia) (Ministry of the Interior of the Republic of Slovenia, 1999; KZ-UPB1, 2004).

4.2 Hypothesis 1: There are more men than women among those seriously injured in road accidents

There were 26,073 participants in traffic accidents. There were 18,048 men and 8,025 women. There were 62 dead men, representing 0.3 % of all men, and 18 dead women, representing 0.2 % of all women. From this we can conclude that the risk of death is higher for men than for women. 678 people, 486 men and 192 women were seriously injured (Table 1).

Table 1. Frequency statistics of injuries of participants by sex

		Sex		Total	
		Male	Female		
Injury to the participant	Without injury	Frequency	14571	5727	20298
		% by sex	80.7 %	71.4 %	77.9 %
	Minor bodily injury	Frequency	2929	2088	5017
		% by sex	16.2 %	26.0 %	19.2 %
	Serious bodily injury	Frequency	486	192	678
		% by sex	2.7 %	2.4 %	2.6 %
	Fatality	Frequency	62	18	80
		% by sex	0.3 %	0.2 %	0.3 %
Total	Frequency	18048	8025	26073	
	% by sex	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

According to statistics, men are more at risk than women in terms of serious bodily injury and death as participants in a traffic accident.

According to the interviewee in the field of traffic safety, this is in the ratio of 60 % : 40 % (men : women). While the health expert does not state the gender differences of the severely injured.

The CHI-square test (χ^2) has a value of 343.827, the degree of freedom (df) is 3, and the statistical characteristic (p) is less than 0.001 (Table 2). We can conclude that there are differences between men and women. Men are more at risk for severe injuries and fatal injuries, while women are more at risk for minor injuries.

Table 2. Pearson's CHI-squared test on injuries of participants by sex

	Value	df	p (2-sided)
Pearson's CHI-squared test	343.827	3	<0.001

"So there were more deaths among men than among women. From this it follows that women drivers are a bit more careful, following road traffic regulations and consequently less involved in road accidents. Traditionally, this can be largely attributed to the fact that women have lower driving intensities, drive fewer kilometers per year and are generally less risky road users than men. If we compare both sexes in the same risk group, with similar use of the vehicle and similar driving habits, the risk of accidents is very similar," says the expert in the field of traffic safety.

The results of a research conducted by a leading Spanish insurance company among young drivers under the age of 30 between 2009 and 2011 show a higher number of kilometers driven per day for men (34.02 compared to 28.10 for women), as well as more frequent violations of speed limits (9.08 % for men compared to 7.09 % for women), a higher percentage of night driving than women (8.41 % compared to 6.08 %). The test results show that the differences between men and women are statistically significant for the age of vehicles, which is on average lower in vehicles owned by women than men, years of experience, km / day, percentage of city and night driving and violations of speed limits. Therefore, we conclude that men generally represent more risky driving patterns than women (Ayuso, Guillen & Pérez-Marin, 2016, pp. 3-5), thus allowing Hypothesis 1 to be confirmed.

4.3 Hypothesis 2: The frequency of serious injuries varies between age groups

Our goal in the research was to find in which age group were the serious bodily injuries most frequent. In the case of minor bodily injuries, serious bodily injuries and fatal injuries, young people up to 20 years of age and those over 70 years of age are most at risk (Table 3).

Table 3. Frequency statistics of injuries of participants by age

Injury of the participant	Frequency-share	Age [years]										Total
		1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	>90	
Without	Frequency	31	1061	3860	4286	4114	3317	2144	1097	374	14	20298
	% by age	14.4 %	58.8 %	78.8 %	81.1 %	81.0 %	80.7 %	78.7 %	77.1 %	74.4 %	56.0 %	77.9 %
Minor	Frequency	165	659	957	911	827	661	469	264	96	8	5017
	% by age	76.4 %	36.6 %	19.5 %	17.2 %	16.3 %	16.1 %	17.2 %	18.6 %	19.1 %	32.0 %	19.2 %
Serious	Frequency	17	77	72	79	123	120	100	58	30	2	678
	% by age	7.9 %	4.3 %	1.5 %	1.5 %	2.4 %	2.9 %	3.7 %	4.1 %	6.0 %	8.0 %	2.6 %
Fatality	Frequency	3	6	12	12	13	14	12	4	3	1	80
	% by age	1.4 %	0.3 %	0.2 %	0.2 %	0.3 %	0.3 %	0.4 %	0.3 %	0.6 %	4.0 %	0.3 %
Total	Frequency	216	1803	4901	5288	5077	4112	2725	1423	503	25	26073
	% by age	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Over the last few years, people over the age of 65 have accounted for more than half of the perpetrators and victims of road accidents. The most common reasons are impaired hearing, vision, associated health problems with consequences, and medications, especially if these affect psychophysical abilities. As pedestrians, they stand out as a vulnerable group in traffic, who can suffer serious bodily injuries with bleeding due to falls and anticoagulants.

Both experts cite a problem with older drivers with fatalities and serious injuries. They are on the rise in the last 2 or 3 years, due to the presence of alcohol, slowness and confusion. However, awareness among young people and children is improving.

The expert in the field of traffic safety highlights the problem of alcohol and illicit substances in all age groups. It is slightly more pronounced among young people, reaching peak between the ages of 40 and 60, which coincides with the working population, busy pace of life, families, quality of life and employment. The problem is mainly posed by younger drivers in the first 3 years of driving experience, mopeds, motorcyclists and cars, with unadjusted speed to road conditions, which is also the most common cause of accidents. Among the victims and severely injured are very young, aged 18, 20, 22, 23, 24, 48, 54 years. We strive for the goal of no dead, no badly injured.

During the year, there are differences in the kind of activities related to the most vulnerable road users in a given period. From March and April to October, traffic control is adapted and tightened for single-seater cyclists, moped riders and motorcyclists. In October, however, the traffic control is tightened for pedestrians, because the night is longer. In a settlement without a street system and with a street system, compared to the motorway and the main road, there are more deaths and serious injuries due to unadjusted speed, to which vulnerable groups of road traffic (pedestrians, cyclists) are exposed, the traffic safety expert continues. By day, more casualties were reported on Monday, Thursday, Friday, Saturday and Sunday. More accidents occurred during rush hour from 6 to 9 a.m., from 12 to 11 p.m., a bit more in the afternoon. Road traffic control is also adapting to this. Friday, Saturday and Sunday are quite critical in the long run. "Disco" traffic accidents have improved compared to the past, in which young drivers can be a role model for further groups. The public, which condemns the most serious offenses, also draws attention to them by informing by calling 113.

2/3 of all fatalities are from the most vulnerable groups, the expert continues: pedestrians, cyclists, moped riders, motorcyclists, today's new means of transport such as electric scooters. The causes are very standard: more than 50 % of deaths are due to unadjusted speed, incorrect driving direction and disregard for traffic lights. Wrong way of driving direction and deprivation of right of way are a very common cause of traffic accidents (20 %), alcohol consumption is very problematic, which also differs by region - Dolenjska, Štajerska, Primorska have higher averages of fatal traffic accidents due to the higher alcohol consumption per person. In the last 10 years in the Celje Police Department 50 % of fatalities have been related to alcohol consumption.

The CHI-square test (χ^2) has a value of 1094.768, the degree of freedom (df) is 27, and the statistical characteristic (p) is less than 0.001 (Table 4). The HI-square test is statistically significant, meaning that there are statistically significant differences in the frequency of injuries between age groups.

Table 4. Pearson's CHI-squared test of the injuries of participants by age

	Value	df	p (2-sided)
Pearson's CHI-squared test	1094.768	27	<0.001

We can conclude that there are statistically significant differences between age groups and by this hypothesis 2 is confirmed.

4.4 Hypothesis 3: Serious bodily injuries are more common in bad weather.

The share without injuries is higher in bad weather (79.6 %) compared to all participants in bad weather, compared to the share without injuries in good weather (76.7 %). And this is true in terms of shares and absolute values (Table 5).

Table 5. Frequency statistics of injuries of participants due to the weather

		Weather		Total	
		Nice	Bad		
Injury of the participant	Without injury	Frequency	11846	8452	20298
		% by weather	76.7 %	79.6 %	77.9 %
	Minor bodily injury	Frequency	3116	1901	5017
		% by weather	20.2 %	17.9 %	19.2 %
	Serious bodily injury	Frequency	441	237	678
		% by weather	2.9 %	2.2 %	2.6 %
	Fatality	Frequency	50	30	80
		% by weahter	0.3 %	0.3 %	0.3 %
Total	Frequency	15453	10620	26073	
	% by weahter	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

The weather conditions for the occurrence of severe traffic injuries coincide with three factors: the road, the vehicle and the driver. Deviation of one can have serious consequences. The statistics and data of the traffic safety expert differ here.

According to the expert, there are more serious traffic accidents in worse weather conditions, mainly due to poor visibility, slippery roads, damaged roads and unadjusted speed, which is the main cause of traffic accidents.

However, the calculation data show that there are more serious bodily injuries in good weather (441, 2.9 %) compared to bad (237, 2.2 %), which probably again confirms the fact of speeding and the higher number of road users.

$\chi^2(1) = 33.414$, $p < 0.001$. The test is statistically significant (Table 6). More minor bodily injuries, serious bodily injuries and fatalities occur in nice weather conditions, compared to the bad weather conditions.

Table 6. Pearson's CHI-squared test of injuries of the participants by weather

	Values	df	p (2-sided)
Pearson's CHI-squared test	33.414	3	<0.001

Hypothesis 3 is rejected on the basis of statistical calculation.

5 Conclusion

According to the data of the last few years, the situation on our roads is improving as a result of several factors: road construction, improvement of the vehicles of vulnerable groups in traffic, construction of dedicated areas for the most vulnerable groups: sidewalks, bike paths for pedestrians and cyclists - these are still lacking in some areas.

Traffic accidents are recorded in greater detail by days, hours, months, for a longer period of time. The statistics are very accurate, predictions are made of what will be happening in the future. Minor deviations are monitored, analyzed and measures for traffic control are adjusted accordingly. Serious bodily injuries in traffic accidents and fatal traffic accidents are a priority. The type, causes and goals of preventive and repressive activities in road traffic control go in the direction of prevention, reduction of the number of dead and severely injured. These include the implementation of activities with a national program in all areas of road safety, public debate and stricter control on the roads for people responsible for serious traffic accidents.

Compared to the previous five years, the number of seriously injured road users is increasing, but there is an improvement in the condition of both injured in traffic accidents and fatal traffic accidents. Based on the analysis of the situation and knowledge of traffic safety issues, in terms of planned and coordinated work, the most problematic areas are highlighted: speed, alcohol, mobile phones, safety of the most vulnerable groups in traffic (children, pedestrians, cyclists, the elderly) and the use of seat belts, which significantly mitigates the consequences of traffic accidents.

The Ministry of Public Health and the Council for Prevention and Education in Road Traffic (SPV) are cooperating in many activities, which are carried out according to the national

program. Activities are carried out for the elderly population: comprehensive preventive events or training for seniors and pensioners throughout Slovenia (Slovenian Traffic Safety Agency, n.d.b).

The problem, which will only increase, are drivers who, for health reasons, do not abide by road traffic restrictions. The elderly present a problem in individual situations in which they are no longer able to drive (driving at night, driving longer distances, etc.). The problem is in the system because the validity of the driver's license is too long and the formal system will need to be supplemented and systemic solutions introduced, including temporary incapacity for driving due to the current state of health - the expert appeals to change the traffic safety system. Problems also arise in the introduction of innovations, where there is always a lack of a practical introduction (roundabouts, a safe lane on the motorway) and it takes some time until all road users are informed. All innovations require several years of prevention and repression for the novelty to be taken into account and implemented.

A traffic accident is the result of many factors, among which the unadjusted speed is a key factor, which does not mean that it is also the main cause of the traffic accident itself. Alcohol is the most frequent associated cause of an accident, along with speeding and wrong direction of travel. The consequences are minor or serious bodily injuries or even death. In the best case, only material damage occurs.

Initial care in the field and in the emergency center is the first and most important step in the treatment of an injured person, which greatly affects the final outcome. Each injury requires a specific approach, diagnosis and treatment. Therefore, it is extremely important that all team members are well acquainted with the algorithms and procedures during the treatment, identify life-threatening conditions and work in harmony with each other in the necessary diagnostic procedures and proper follow-up care.

In order to achieve the objectives of the national program, it is necessary to constantly monitor and evaluate the developments and deviations of individual measures. With the rapid development of technology, the introduction of high-tech devices is expected in the future in order to ensure greater traffic safety.

A limitation of the research is the analysis of serious traffic accidents only for 2020. In addition, this year is somewhat specific due to the COVID-19 pandemic. In the research we considered a small number of variables or road safety factors. This type of research is socially important and needs to be continued. Quantitative research could be expanded by addressing a number of factors. However, it would be advisable to continue the qualitative research with an expanded set of guiding interview questions and the inclusion of more road safety experts, and the role and work of emergency centers in helping victims.

References

1. American College of Surgeons. (ACS). (2018). *ATLS – Advanced Trauma Life Support*. (Student Course Manual, 10. izd.). Chicago: ACS. Pridobljeno na <https://viaaerearcp.files.wordpress.com/2018/02/atls-2018.pdf>
2. ARSO. (2016, 14. avgust). *Število prometnih nesreč, žrtev in poškodovanih v cestnem in železniškem prometu*. Pridobljeno na <http://kazalci.arso.gov.si/sl/content/stevilo-prometnih-nesrec-zrtev-poskodovanih-v-cestnem-zelezniskem-prometu-0#article-footer-id>
3. Ayuso, M., Guillen, M., & Pérez-Marin, A. M. (2016, 8. april). Telematics and Gender Discrimination: Some Usage-Based Evidence on Whether Men's Risk of Accidents Differs from Women's. *Risks*, 4(2), 1-10. doi: 10.3390/risks4020010
4. Demetriades, D., Murray, J., Charalambides, K., Alo, K., Velmahos, G., Rhee, P., & Chan, L. (2004). Trauma fatalities: time and location of hospital deaths. *Journal of the American College of Surgeons*, 198(1), 20-26. doi: 10.1016/j.jamcollsurg.2003.09.003
5. European Commission. (2019, 4. april). *Road safety: Data show improvements in 2018 but further concrete and swift actions are needed*. Pridobljeno na https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_1951
6. Evropska komisija. (2011, 28. marec). *Bela knjiga: Načrt za enotni evropski prometni prostor – na poti h konkurenčnemu in z viri gospodarnemu prometnemu sistemu*. Pridobljeno na <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:SL:PDF>
7. General Assembly. United Nations. (2020, 18. August). *Improving global road safety*. Pridobljeno na <https://www.un.org/pga/74/wp-content/uploads/sites/99/2020/08/Draft-Resolution-Road-Safety.pdf>
8. Gradišek, P. (2014, 5. in 6. december). *Poškodba glave, ukrepi za nižanje znotrajlobanjskega tlaka – vidik anesteziologa*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicine, str. 113-119. Pridobljeno na <http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik-SUM-2014.pdf>
9. Javna agencija RS za varnost prometa. (n.d.a). *Število umrlih na milijon prebivalcev v državah EU v letih 2010 in 2017*. Pridobljeno na <https://www.avp-rs.si/wp-content/uploads/2018/08/PRIMERJAVA-PODATKOV-SLO-EU.pdf>
10. Javna agencija RS za varnost prometa. (n.d.b). *Sožitje*. Pridobljeno na <https://www.avp-rs.si/management-varnosti-cestnega-prometa/programi-za-vecjo-varnost/sozitie-za-vecjo-varnost-v-cestnem-prometu/>
11. Kazenski zakonik (uradno prečiščeno besedilo) (KZ-UPB1). (2004, 17. junij). *Uradni list RS št. 95/2004*.
12. Kristan, A. & Vidmar, R. (2014, 5. in 6. december). *Urgentna oskrba poškodbe medicine*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicine, str. 133-136.
13. Malta EU. (2017, 29. marec). *Valletta Declaration on Road Safety*. Pridobljeno na https://ec.europa.eu/transport/road_safety/sites/roadsafety/files/valletta_declaration_on_improving_road_safety.pdf
14. Matvoz, M. (2019b, 22. in 23. november). *Poškodbe glave*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 75-83. Pridobljeno na http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik_SUM_2019.pdf
15. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

16. Ministrstvo za notranje zadeve RS. (1999). *Klasifikator telesnih poškodb po KZ Republike Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
17. Omerović, M. (2014d, 5. in 6. december). *Poškodbe hrbtenice in hrbtenjače*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicine, str. 120-132. Pridobljeno na <http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik-SUM-2014.pdf>
18. Policija. (n.d.). *Kriminaliteta*. Pridobljeno na <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/kriminaliteta>
19. Punch, K. F. (2009). *Developing Effective Research Proposals* (2. izd.). London: SAGE.
20. Prestor, B. (2014, 5. in 6. december). *Poškodba glave – vidik nevrokirurga*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 109-112. Pridobljeno na <http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik-SUM-2014.pdf>
21. ReNPVCP13-22. (2013, 6. maj). Resolucija o nacionalnem programu varnosti cestnega prometa za obdobje od 2013 do 2022 (ReNPVCP13-22). *Uradni list RS št. 39/2013*. Pridobljeno na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2013-01-1518?sop=2013-01-1518>
22. Slovensko združenje za urgentno medicine (SZUM). (2013). *Reševanje na prometni nesreči*. Ljubljana: SZUM. Pridobljeno na <http://www.szum.si/resevanje-na-prometni-nesreci.html>
23. Skutnik, N. (2019, 22. in 23. november). *Primarni in sekundarni pregled poškodovanca na terenu in v urgentnem centru*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino. str. 30-49. Pridobljeno na http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik_SUM_2019.pdf
24. Statistični urad RS. (2017, 28. marec). *Projekcije 2015: v 2080 naj bi bilo prebivalcev Slovenije manj kot danes, delež starejših višji*. Pridobljeno na <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6584>
25. Stockholm Declaration. (2020, 19-20. februar). *Third Global Ministerial Conference on Road Safety: Achieving Global Goals 2030*. Pridobljeno na <https://www.roadsafetysweden.com/contentassets/b37f0951c837443eb9661668d5be439e/stockholm-declaration-english.pdf>
26. Strgaršek Vovk, T. (2019, 22. in 23. november). *Poškodbe trebuha*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 50-64. Pridobljeno na http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik_SUM_2019.pdf
27. SURS. (2015, 2. julij). *Cestnoprometne nesreče, Slovenija, metodološko pojasnilo*. Pridobljeno na <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8204>
28. Škufca Sterle, M. (2015). *Obravnava hudo poškodovanega na terenu*. Ljubljana: Zdravstveni dom Ljubljana, str. 50-72. Pridobljeno na https://www.zd-lj.si/sim/images/dokumenti/Objave/Raziskovanje/Clanki/Zbornik_Oskrba_pokodovanca.pdf
29. Šmid, M. (2019, 22. In 23. november). *Padci pri starostnikih*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicino, str. 181-189.
30. Trdan, V. (2010). Pomoč osebam s poškodbo glave in njihovim družinam. *Bogoslovni vestnik*, 70(2), 239-250. Pridobljeno na <http://www.teof.uni-lj.si/uploads/File/BV/BV-70-2-Trdan.pdf>
31. Verma, N., White, C. S., & Mohammed, T. L. (2018). Blunt Cardiothoracic Trauma: Common Injuries and Diagnosis. *Elsevier*, 53(2), 171-177. doi: <https://doi.org/10.1053/j.ro.2018.02.007>
32. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta. Pridobljeno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/35123064.pdf>
33. WHO. (2020, 19. februar). *It's time to get serious in addressing the leading killer of our youth*. Pridobljeno na <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/it-s-time-to-get-serious-in-addressing-the-leading-killer-of-our-youth>

34. ZPrCP-UPB2. (2013, 8. oktober). Zakon o pravilih cestnega prometa (uradno prečiščeno besedilo) (ZPrCP-UPB2). *Uradni list RS št. 82/2013*. Pridobljeno na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2013-01-3031?sop=2013-01-3031>
35. Žličar, M. (2014, 5. in 6. december). *Poškodbe prsnega koša – anesteziološki vidik*. Ljubljana: Slovensko združenje za urgentno medicine, str. 137-140. Pridobljeno na <http://www.szum.si/media/uploads/files/Zbornik-SUM-2014.pdf>

Nataša Šporčič is a graduate nurse with a master's degree in health and social management. She has been regularly employed at the Emergency Internal Care, University Clinical Center Ljubljana for about 15 years. Her first job was at the Celje General Hospital, Department of General and Abdominal Surgery. She has been cooperating with the Ministry of Defense, as a member of the reserve composition of the Slovenian Army - PPRS Role 2 LM, for 10 years. She completed the higher education study program Nursing and the Master's degree in Management in Health Care and Social Welfare at the Faculty of Health Sciences in Maribor. He is also completing a Master's degree in Nursing. At the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto, she is enrolled in the 2nd year of the doctoral study program Quality Management.

Franč Brear has a university degree in mechanical engineering, a master's degree in information management and a PhD in quality management. He was employed by a major car company for a long time. He initially worked as a specialist in operating systems and databases. This was followed by work in the field of implementation and maintenance of computer design systems and ERP solutions. Recently, he has been doing research work in the field of management, information technology management, business process management, innovation and quality. He is a lecturer at several faculties at the higher, master's and doctoral levels. He conducts individual consultations and organizes seminars for groups in statistics (R, SPSS, SAS, Lisrel,...), analysis of qualitative data (ATLAS.ti) and writing professional and scientific works (qualitative and quantitative research methods, Word, Excel, PowerPoint, Windows, linux,...).

Povzetek:

Analiza hudih telesnih poškodb v cestnem prometu in vloga urgentnega centra

Raziskovalno vprašanje (RV): Koliko je bilo hudih telesnih poškodb v prometnih nesrečah in kakšne so te poškodbe v letu 2020?

Namen: Ugotoviti, koliko hudo poškodovanih udeležencev v prometnih nesrečah je bilo leta 2020, kakšen je delež hudih telesnih poškodb po spolu, v katero starostno skupino spada največ hudih telesnih poškodb in kakšen je vpliv vremena na število in resnost hudih telesnih poškodb.

Metoda: Po pregledu relevantne literature smo pridobile kvantitativne podatke z uradne spletne strani Policije analizirali s frekvenčno statistiko in HI-kvadrat testom. Za kvalitativno metodo pa smo uporabili poglobljeni pol-strukturirani intervju z dvema relevantnima strokovnjakoma iz tega področja.

Rezultati: Glede ogroženosti v cestnem prometu obstajajo razlike med moškimi in ženskami, najmlajši in najstarejši so bolj ogroženi v cestnem prometu in več hudih telesnih poškodb se zgodi ob lepem vremenu.

Organizacija: Vzpostavitev učinkovitega prometno-varnostnega sistema je možna le ob predhodni prepoznavi, analizi in odpravi ključnih vzrokov, ki vplivajo na varnost.

Družba: Večja varnost v cestnem prometu zahteva spremembe v razmišljanju in delovanju posameznika kot udeleženca v prometu.

Originalnost: Originalnost raziskave je v uporabi kombinacije kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode. Tema je iz družbenega stališča zelo zanimiva.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Rezultati so pod vplivom pandemije COVID-19. Potrebno bi bilo narediti raziskavo za daljše časovno obdobje, vsaj 10 let.

Ključne besede: prometne nesreče, hude telesne poškodbe, spol, starost, vreme.

Copyright (c) Nataša ŠPORČIĆ, Franc BRCAR



Creative Commons License

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

Industrija 4.0: poslovni in tehnološki vidik sprememb

Mitja Cerovšek*

Iskra PIO d.o.o., Trubarjeva cesta 5, 8310 Šentjernej, Slovenija
mitja.cerovsek@iskra-pio.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so ključni poslovni in tehnološki vidiki sprememb, ki jih prinaša uvedba koncepta Industrije 4.0?

Namen: Namen raziskave je razviti model učinkovitega pristopa k obvladovanju potrebnih sprememb in različnih vidikov digitalne preobrazbe v industriji.

Metoda: Organizacije pri obvladovanju sprememb praviloma uporabljajo pristop informatizacije in avtomatizacije poslovnih procesov, ki je osredotočen predvsem na doseganje tehnoloških sprememb. Tak pristop ni več ustrezen in je postal nezadosten. Predlagamo pristop, ki poleg tehnoloških upošteva tudi poslovne vidike potrebnih sprememb. Tak pristop omogoča bistveno boljšo interakcijo med vsemi deležniki, ki so vključeni v procese sprememb. Ker izhaja iz poslovnih vzgibov, pa hkrati vodi tudi do bistveno boljših rezultatov v industrijski praksi.

Rezultati: Razvili smo model strateškega in celovitega pristopa k potrebnim spremembam v okviru digitalne preobrazbe organizacije. Predlagamo upoštevanje vidikov strategije, poslovnih procesov, tehnologije, zaposlenih in organizacijske kulture. Model celostno upošteva različne vidike potrebnih sprememb.

Organizacija: Predlagani model prepoznava poslovne in tehnološke vidike potrebnih sprememb ob uvedbi koncepta Industrije 4.0 v organizaciji. Povečuje verjetnost uspešne izvedbe digitalne preobrazbe in usmerja izvajalce sprememb k reševanju ključnih vsebinskih izzivov.

Družba: Raziskava povečuje uspešnost in učinkovitost izvedbe procesa digitalne preobrazbe organizacije. Zagotavlja prepoznavanje in upoštevanje vseh bistvenih elementov prenove poslovanja, kar zmanjšuje stroške projektov in izboljšuje rezultate izvedenih sprememb. Poudarja vlogo in pomen zaposlenih, kar izboljšuje in razvija organizacijsko kulturo organizacije.

Originalnost: Razviti model nadgrajuje obstoječi pristop k prenovi in informatizaciji poslovanja. Upošteva teoretične ugotovitve in izkušnje iz projektov, ki jih v industrijsko prakso prinašajo nova spoznanja ter novi izzivi digitalne preobrazbe in razvoja organizacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Predlagani model je bil preizkušen in implementiran v industrijski praksi. V prihodnosti bi ga bilo smiselno vsebinsko nadgrajevati v vseh petih razsežnostih, ki jih prinaša na poslovnem in tehnološkem segmentu obravnave potrebnih sprememb.

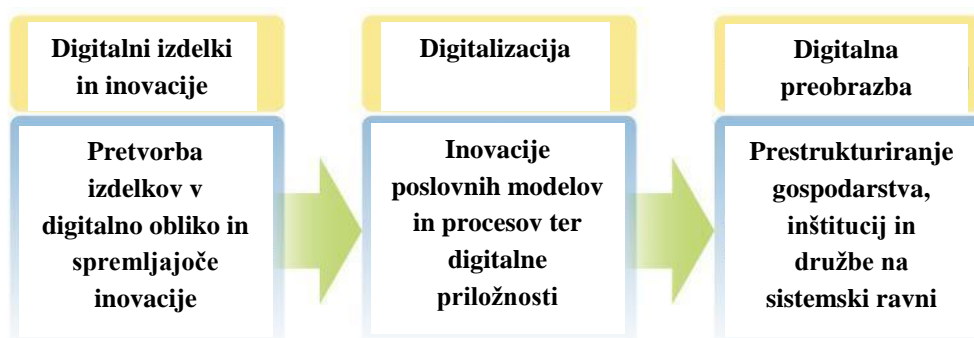
Ključne besede: Industrija 4.0, digitalna preobrazba, poslovni vidik sprememb, tehnološki vidik sprememb.

1 Uvod

Digitalni preobrazbi je v današnjem času namenjena izredna pozornost akademskega in gospodarskega okolja. Predvsem zaradi velikega vpliva naprednih digitalnih strategij na zagotavljanje odličnega sodelovanja s strankami in iskanja načinov, kako lahko organizacije

povečujejo učinkovitost poslovnih procesov (Rassool et. al., 2019, str. 59 in 69). Digitalna preobrazba in Industrija 4.0 navdihujeta in povečujeta naša pričakovanja. Z razvojem novih tehnologij, dinamičnih trgov in kupcev gospodarsko okolje sprejema pobude za odkrivanje in uporabo tehničnih pridobitev na osnovi inovacij poslovnih modelov ter prenove izdelkov, procesov in organizacijskih struktur (Jurgielewicz, 2019, str. 35-36). Nastaja obogaten pogled na digitalno prihodnost, ki naj bi korenito spremenila obstoječe vzorce delovanja posameznika, organizacij in družbe. Vseobsegajoča paradigma povezovanja vsega (angl. Internet of Everything, IoE) s svojimi načeli, raziskovalnimi vprašanji in dosežki v praksi vabi, spodbuja in straši hkrati. Gre za filozofijo in tehnologijo prihodnosti, ki v globalni internet povezuje naprave, izdelke in storitve. A nove paradigme morajo razumeti preteklost in sedanost, da lahko koristno in gospodarsko ter družbeno sprejemljivo ustvarjajo smiselno (tudi z vidika posameznika) samouresničujočo prihodnost.

Že danes veliko industrijskih obratov vsaj deloma ustreza kriterijem, ki opredeljujejo stopnjo stanja proizvodnih procesov in aktivnosti pametnih tovarn, ki delujejo na načelih Industrije 4.0. Temelji teh načel so postavljeni na temeljih prenove in informatizacije poslovanja, e-poslovanja in menedžmenta poslovnih procesov. Govorimo o nadaljevanju razvoja in prizadevanj po doseganju večje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja z intenzivnejšim uvajanjem tehnoloških rešitev in spoznanj. Model pa dolgoročno ne bo deloval, če ob tem ne bo izvedena tudi prenova poslovanja, če ne bo postavljen na prenovljene poslovne procese in če ne bodo zaposleni in organizacije v celoti opravili strokovnega, tehnološkega, kadrovskega in sociološkega premika v razmišljanju in delovanju. Tehnologija sama te poti v uresničevanje načel Industrije 4.0 ne more zagotoviti in opraviti. Gre namreč v prvi vrsti predvsem za poslovne in manj za tehnološke spremembe. Te je potrebno vzpostaviti na spremenjenem poslovnem in procesnem modelu organizacije, ki nas iz digitalizacije lahko popelje v digitalno preobrazbo (Slika 1).



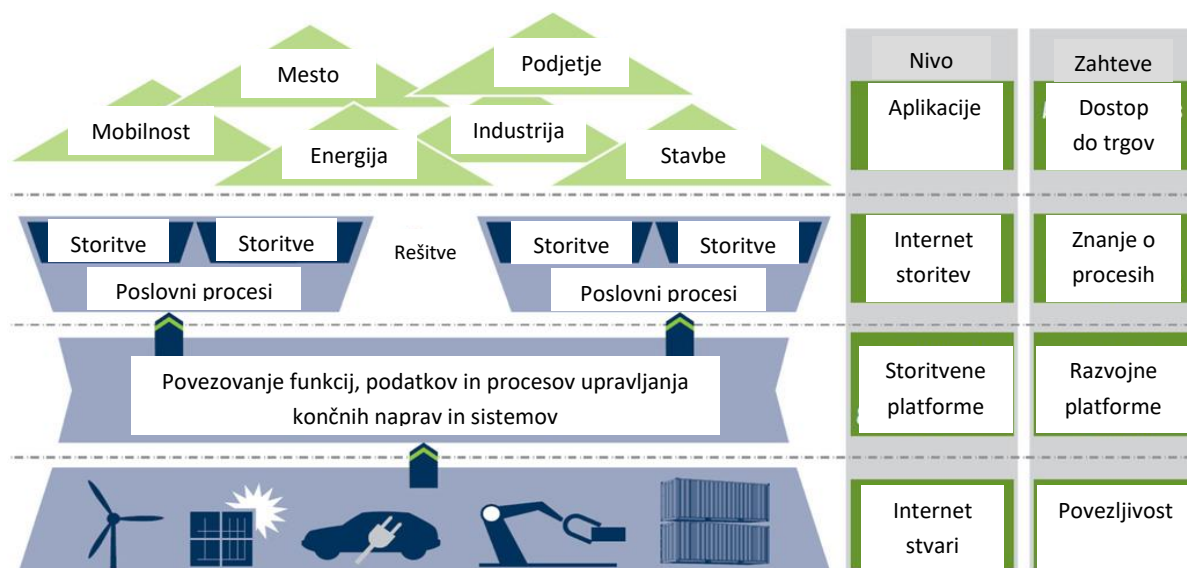
Slika 1. Okvir razumevanja digitalizacije, Unruh et al., 2017.

2 Teoretična izhodišča

Čeprav so potencialne prednosti digitalne transformacije proizvodnje izjemne (povečevanje učinkovitosti, trajnosti in prilagodljivosti), je le omejeno število organizacij že razvilo svojo strategijo za doseganje vrhunske uspešnosti na tem področju (Savastano et al., 2019, str. 918-920). Digitalna transformacija proizvodnje (Industrija 4.0 oz. 'pametna proizvodnja') je skupni termin za tehnologije in koncepte v vrednostni verigi organizacije. Temelji na osnovi

tehnoloških konceptov uporabe in prepoznavanja kibernetских in fizikalnih sistemov, interneta stvari, interneta storitev in podatkovnega rudarjenja. Ti koncepti omogočajo izvajanje novih oblik individualizacije potreb kupcev. Neposredni vhodni podatki strank omogočajo organizacijam proizvodnjo vse bolj prilagodljivih izdelkov, krajšanje proizvodnih ciklov in zmanjševanje stroškov. Novo ustvarjeno vrednost si delita proizvajalec in kupec. Koncept Industrije 4.0 premaguje vrzel med prilagodljivo masovno proizvodnjo na eni in k individualnim potrebam naročnika usmerjeno proizvodnjo na drugi strani (Wang et al., 2017, str. 311-313). Ob trenutni odsotnosti in nepopolni definiciji veljavnega okvira (pravil, usmeritev, robnih pogojev) koncepta Industrije 4.0 je potrebno ustrezen poudarek nameniti njegovim štirim perspektivam (Mueller, Chen & Riedel, 2017, str. 1050 in 1056): (1) proizvodnim procesom, (2) strojem, orodjem in napravam, (3) programski opremi in (4) inženiringu.

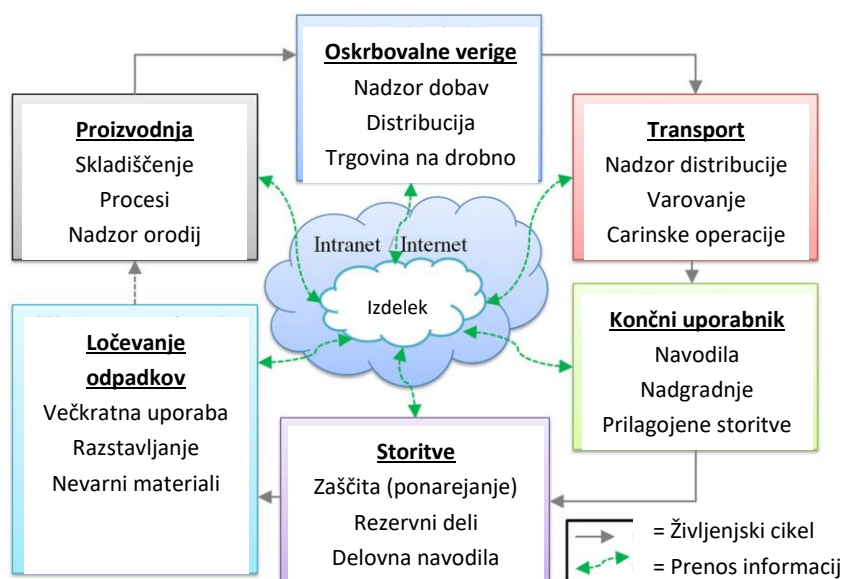
Osnovni sestavni deli modela Industrije 4.0 (Goodarz, 2013) so (1) *mobilitet* (število IP naprav presega število prebivalcev, več kot bilijon pametnih telefonov, vpliv mobilnih naprav na vsakdanje življenje), (2) *računalništvo v oblaku* (67 % odraslih uporabnikov interneta v ZDA uporablja storitve v oblaku, oblak bo nadomestil računalnik), (3) *sodelovanje* (transformacija sodelovanja z uporabo kibernetско-fizikalnih sistemov, povezovanje virtualnega in realnega sveta, uporaba RFID, NFC in QR tehnologij, premik od centraliziranega k decentraliziranemu nadzornemu sistemu proizvodnje, izzivi na področju varnosti sistemov, postopnost prehoda na nove tehnologije z izogibanjem uporabe t. im. načina big bang, uporaba mrež sodelovanja in izmenjave znanj, sodelovanje zaposlenih v procesnem modelu organizacije) in (4) *velika količina podatkov* (podatki nastajajo povsod, velikanska rast količine podatkov, 90 % vseh podatkov je nastalo v obdobju zadnjih dveh let). Hyoung et al. (2016, str. 117-121) podobno ugotavljajo, da bodo pomembno vlogo pri razvoju pametnih tovarn v tehnološkem smislu imeli kibernetско fizikalni sistemi (angl. Cyber-Physical Systems), proizvodnja v oblaku (angl. cloud manufacturing), analiza in obdelovanje velikih količin podatkov (angl. big data analytics), internet stvari (angl. Internet of Things, IoT), pametni senzorji (angl. smart sensors) ter varčevanje z energijo (angl. energy saving). Razvoj pametne proizvodnje ne bo potekal le na ravni posameznih procesov in posameznih tovarn, pač pa celovito (po celotni dobavni verigi) in med različnimi proizvodnimi enotami ter med različnimi subjekti (Slika 2).



Slika 2. Arhitektura koncepta Industrije 4.0, Hyoung et al., 2016, str. 113.

Digitalno povezovanje med izdelki in med informacijskimi sistemi omogoča uporabo kompleksnejših poslovnih scenarijev na področjih proizvodnje in mobilnosti. Pametni izdelki omogočajo oblikovanje pametnih storitev in pametnih storitvenih sistemov (neprekinjena, ponavljajoča in na osnovi tehnologije zasnovana interakcija med izdelki in storitvami), ki temeljijo na spremljanju, optimizaciji, daljinskem upravljanju in avtonomnem prilagajanju izdelkov. Pametni izdelki pridobivajo in analizirajo agregirane podatke ter vključujejo pametne storitve na osnovi smiselnega konteksta podatkov (Beverungen et al., 2017, str. 7-8).

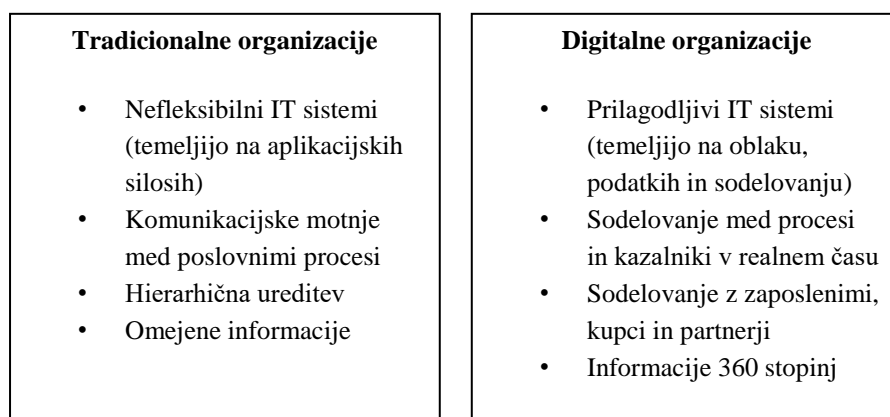
Razvoj decentraliziranih rešitev za upravljanje s posameznimi izdelki v proizvodnji (Liukkonen et al., 2016, str. 2526-2528) omogoča avtomatizacijo proizvodnega toka, kar je mnogo učinkoviteje od klasičnega pristopa, ki temelji na avtomatizaciji posameznih enot poslovnih procesov (Slika 3).



Slika 3. Samodejna identifikacija pri upravljanju življenjskega cikla izdelka, Liukkonen et al., 2016, str. 2527.

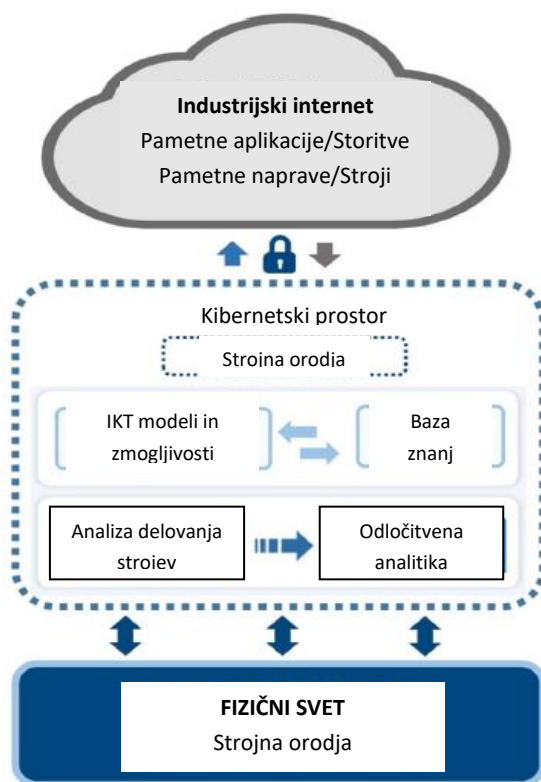
Omogočen je decentraliziran pristop z uporabo proizvodnih objektov, ki se lahko pogajajo s svojim okoljem, opazujejo in sprejemajo odločitve v skladu s temi opazovanji ter izmenjujejo informacije o statusih in potrebah. Za te namene je potrebna tehnologija avtomatske identifikacije (auto-ID technology), ki vključuje tehnike za samodejno prepoznavanje stvari z uporabo žetonov s posameznimi kodami, zbiranje informacij in samodejni prenos informacij v informacijski sistem. To ne pomeni le uporabo črtnih kod, optičnega prepoznavanja znakov (OCR) in radio frekvenčne identifikacije (RFID), pač pa tudi nekaterih drugih tehnik, ki so danes manj pogosto v uporabi. Predvsem tehnike samodejnega prepoznavanja predmetov imajo v proizvodnih okoljih velik potencial uporabe.

Izrecno velja omeniti, da koncept Industrije 4.0 postavlja številne izzive menedžmentu, ki tradicionalne organizacije preoblikuje v digitalna (Slika 4). Med izzive lahko prištevamo globalne spremembe in raznolikost, demografski razvoj in pomanjkanje veščin, dinamiko in zapletenost sprememb, strateško umeščanje in stalno izboljševanje ter tehnološke spremembe in kratko razpolovno doba znanja.



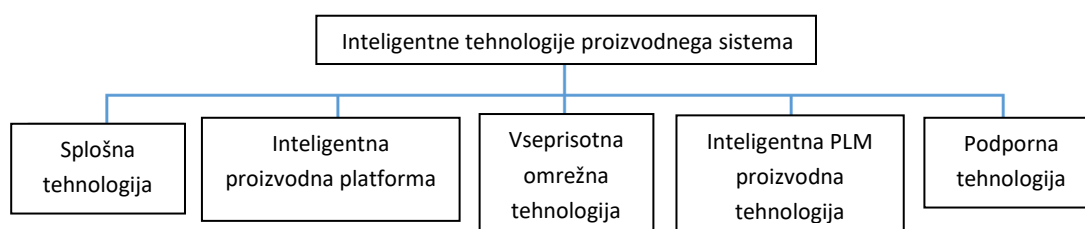
Slika 4. Razlike med tradicionalnimi in digitalnimi organizacijami, Goodarz, 2013.

Stalno izboljševanje strojev in orodij pomembno vpliva na produktivnost v proizvodnji vse od industrijske revolucije naprej. Ob naznanilu in prihodu nove dobe industrializacije pa je potrebo po napredovanju in razvoju organizacije smiselno postaviti na višjo raven, ki ustreza konceptu Industrije 4.0 (Slika 5). Med ključne značilnosti strojev in orodij 4.0 prištevamo kibernetične sisteme, vertikalno in horizontalno integrirane ter vse bolj inteligentne, avtonomne in varne stroje in orodja (Xun, 2017, str. 1895-1899).



Slika 5. Konceptualni okvir pametnih strojev koncepta Industrije 4.0, Xun, 2017, str. 1898.

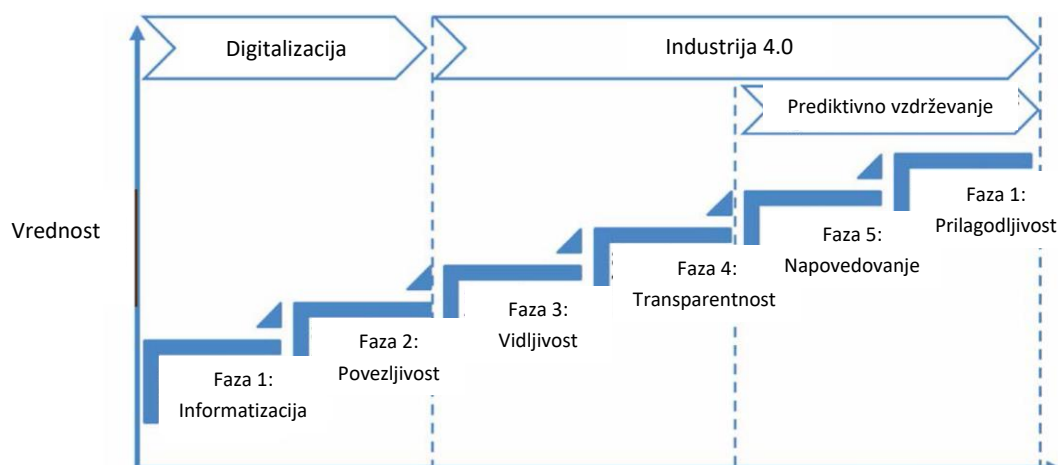
Razvoj novih ključnih tehnologij na področju umetne inteligence poteka hitro. Ta sproža veliko sprememb modelov, sredstev in ekosistemov v industrijskih proizvodnih sistemih, pa tudi sprememb pri razvoju umetne inteligence same. Novi modeli, sredstva, nove oblike inteligentne proizvodnje (Slika 6) ter arhitektura inteligentnega proizvodnega in tehnološkega sistema temelje na (Li et al., 2017, str. 89-90) integraciji tehnologije umetne inteligence z informacijsko, komunikacijsko in proizvodno tehnologijo (inteligentni roboti, inteligentne proizvodne storitve v oblaku, inteligentne storitve in oblikovanje, storitve na osnovi podatkov in znanja, inteligentne finančne storitve).



Slika 6. Inteligentne tehnologije proizvodnega sistema, Li et al., 2017, str. 89.

Nova doba industrializacije podpira razvoj in preoblikovanje industrije, spodbuja pametno proizvodnjo z visoko dodano vrednostjo in pomaga ustvarjati nov zagon gospodarstva. V tem procesu nove industrializacije pa srečujemo tudi mnoge izzive (Lee, Zhang & Ng, 2017, str. 335 in 338-341). Najprej so tu visoki stroški in mejne tehnične vrednosti industrije za vzpostavitev ustrezne tehnologije. Poleg tega lahko govorimo o veliki količini in številnih vrstah interneta stvari (IoT) v pametnih tovarnah, skladiščih in pisarnah. Ogromen obseg izmenjave podatkov in izvedenih komunikacij, upravljanja, spremljanja in nadzora naprav na področju interneta stvari ter vzpostavitev in vzdrževanje zanesljive platforme delovanja v oblaku pogosto onemogočajo izvajanje integriranega pametnega obvladovanja proizvodnje. Zato za ponovno industrializacijo in vzpostavitev procesov z visoko dodano vrednostjo potrebujemo industrijski internet stvari (IIoT), ki ga sestavljajo mikro storitve platforme delovanja v oblaku in pametna (IIoT) vozlišča.

Z nastankom in razvojem Industrije 4.0 postaja pomembno področje doseganja konkurenčne prednosti tudi vzdrževanje strojev in orodij. Predvsem prediktivno vzdrževanje bo postalo osrednja točka uporabe, servisiranja in poprodajnih aktivnosti strojev in orodij ter kriterij za ocenjevanje zrelosti Industrije 4.0 (Slika 7). Umetna inteligenca pri tem ponuja metode in pristope, ki temeljijo na zajemu in obdelavi velike količine industrijskih podatkov z namenom zagotavljanja dolgotrajnega delovanja brez okvar. Ob vključevanju in podpori kibernetiko fizikalnih sistemov lahko z ustreznim pristopom zagotovimo integrirano načrtovanje vzdrževanja proizvodnih naprav, ki vodi do izračuna preostale življenjske dobe (angl. Remaining useful life) strojev in naprav ter kazalnika pričakovane izgube dobička (angl. Profit loss indicator) (Rodseth, Schjolberg & Marhaug, 2017, str. 299-300).



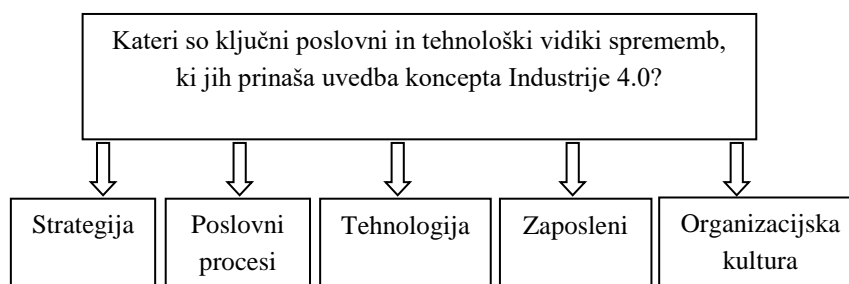
Slika 7. Model zrelosti Industrije 4.0, Rodseth et al., 2017, str. 302.

Industrijska proizvodnja najpogosteje napredek udejanja s pomočjo povečevanja svoje konkurenčnosti. To doseže v veliki meri s pomočjo uporabe najsodobnejše informacijske tehnologije, ki lahko zagotavlja nova izhodišča in priložnosti za rast. Vendar nikakor ne brez predhodne prenove poslovanja in izvedbe potrebnih sprememb poslovnih procesov z uporabo metod menedžmenta poslovnih procesov. Pametna proizvodnja je namreč sestavni del četrte industrijske revolucije in nove paradigme, ki z zbirko vrhunskih tehnologij podpira učinkovit industrijski inženiring in sprejemanje odločitev v realnem času. To lahko dosežemo s povezavo informacijsko komunikacijskih tehnologij in proizvodnih tehnologij ob predhodno temeljito izvedenih spremembah poslovnega modela in poslovnih procesov.

3 Metoda

Uporabljene metode v raziskavi so predvsem zbiranje, analiza in sinteza teoretičnih in praktičnih ugotovitev na področju uvajanja digitalne preobrazbe in načel Industrije 4.0 v poslovno prakso, analiza različnih izhodišč ter sinteza ugotovitev in spoznanj o možnih zasnovah ustreznega metodološkega pristopa k spremembam, ki bi ustrezno pojasnjeval raziskovalno vprašanje (Slika 8). Številne raziskave namreč kažejo na izredno slabe rezultate uspešnosti uvedbe digitalne preobrazbe organizacij. Ugotavljajo, da so tovrstni projekti v kar 70 % primerov neuspešni (ZoBell, 2018). Vzroke gre iskati v tem, da organizacije pri obvladovanju sprememb praviloma uporabljajo le pristop informatizacije in avtomatizacije poslovnih procesov. Zanimajo jih tehnološke spremembe in nove rešitve, ki se jim v celoti prepustijo. Nove rešitve namestijo na stare (obstoječe) poslovne procese. Pristop v praksi ne deluje, ker je osredotočen predvsem na uvajanje tehnoloških sprememb. Tak pristop torej ni več ustrezen in ne izpolnjuje pričakovanj tega časa. Zato na osnovi zbiranja, analize in sinteze teoretičnih in praktičnih ugotovitev predlagamo pristop, ki poleg tehnoloških upošteva tudi poslovne vidike potrebnih sprememb in nanje tudi ustrezno opozori in odgovori. Obstoječe poslovne prakse dopolni z vključevanjem poslovnega vidika kot gradnika predlaganega modela potrebnih poslovnih in tehnoloških sprememb v procesu uvedbe koncepta Industrije 4.0. To

mogoča bistveno boljšo interakcijo med vsemi deležniki, ki so vključeni v procese izvajanja sprememb. Ker izhaja iz poslovnih vzgibov, pa hkrati vodi tudi do bistveno boljših rezultatov v industrijski praksi.



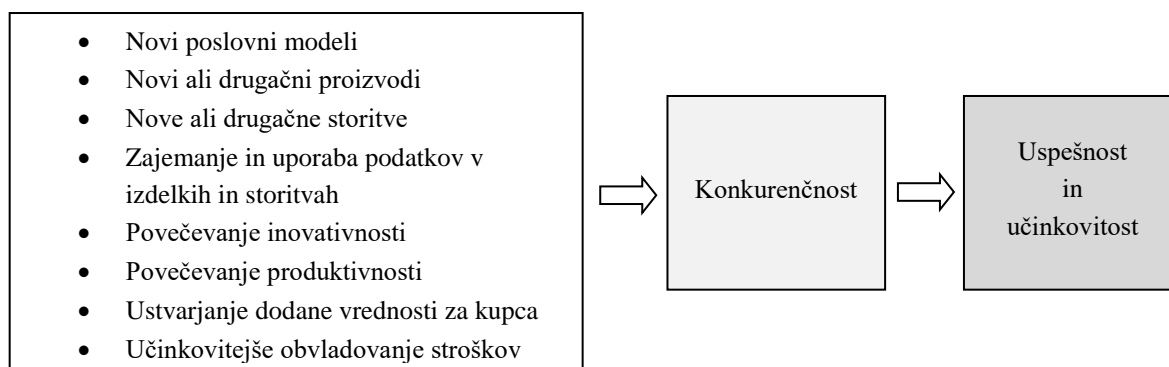
Slika 8. Raziskovalno vprašanje in raziskovalni pojmi.

S pregledom ter kritično analizo in sintezo smo želeli prikazati obstoječe prvine in značilnosti pristopov k spremembam, ki se danes uporabljajo v poslovni praksi, žal zelo pogosto tudi neuspešno. Te prvine bomo poskusili sintetizirati in tako predložiti gradnike za zasnovo novega modela strateškega in celovitega pristopa k potrebnim spremembam v okviru digitalne preobrazbe organizacije, ki bi ustrezal sodobnim razmeram in potrebam digitaliziranega in pametnega, uspešnega in učinkovitega poslovanja, slonečega na sodobni tehnologiji.

4 Rezultati in razprava

4.1 Pomen vključevanja konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso

Velika pričakovanja na področju digitalizacije poslovanja in Industrije 4.0 je potrebno smiselno, selektivno in postopno vgraditi v obstoječo poslovno prakso, saj se pri tem srečujemo s spreminjanjem ključnih elementov poslovanja. Razpoložljivi viri organizacije so omejeni, zato je pravilen izbor aktivnosti (akcij) in usmerjanja njihove energije izjemno pomemben. Kriterije smiselnosti in selektivnosti vseh aktivnosti prenosa izhodišč in konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso (Slika 9) je zato potrebno neposredno povezati s povečevanjem uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, kar posledično pomeni uvajanje novih poslovnih modelov, novih ali drugačnih proizvodov, novih ali drugačnih storitev, zajemanje in uporabo podatkov ter njihovo vključevanje v izdelke in storitve, povečevanje inovativnosti, povečevanje produktivnosti, ustvarjanje dodane vrednosti za kupca in učinkovitejše obvladovanje stroškov. Vsi ti kriteriji so usmerjeni v povečevanje konkurenčnosti organizacije. Kriterij postopnosti je pomemben predvsem pri velikih sistemih, ki razpolagajo z veliko množico obstoječih praks, pravil in znanj, povezanih v organizacijsko kulturo organizacije. Izzivi v velikih sistemih so še toliko večji, ker je spremembe težje izpeljati, konkurenca pa se običajno pojavlja ali nastaja v številnih novih in (trenutno) manjših ter zelo prodornih organizacijah, ki so hitra, vitka in agilna.



Slika 9. Kriteriji smiselnosti in selektivnosti vključevanja konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso.

Pri vključevanju izhodišč in konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso ne gre zgolj za povezljivost, izkoriščenost in učinkovitost strojev in orodij, pač pa predvsem za usklajenost, povezljivost, učinkovitost in uspešnost celotne proizvodne verige od dobaviteljev preko proizvajalcev do končnih kupcev (B2C ali B2B). V celovit in pameten sistem se tako povezujejo procesi, izdelki, oprema, storitve, ljudje in vodenje. Pri tem se torej ne ustvarjajo le povezave znotraj posamezne organizacije, pač pa gre za vzpostavitev medpodjetniškega povezovanja, ki sega zunaj meja posameznih organizacij. Gre za visoko stopnjo avtomatizacije in informatizacije proizvodnje (strojev, naprav in orodij) ter njene integracije s poslovnimi in proizvodnimi aplikacijami, programskimi orodji in znanji zaposlenih.

Smiselnost, selektivnost in postopnost uvajanja izhodišč in konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso je potrebno graditi sistematično in na temelju temeljite predhodne priprave. Izzivi, ki jih v poslovno okolje prinaša Industrije 4.0, so bolj kot tehnološke za organizacije predvsem poslovne narave. Albukhitan (2020, str. 668) navaja 8 ključnih izzivov, s katerimi se na področju uvedbe načel Industrije 4.0 in digitalne preobrazbe poslovanja srečujejo proizvodne organizacije: (1) tradicionalni poslovni procesi, (2) odpor do sprememb, (3) podedovani (obstoječi) načini poslovanja, (4) omejena avtomatizacija procesov, (5) proračunske omejitve, (6) odsotnost ustreznih znanj, (7) neprilagodljiva organizacijska struktura organizacije in (8) kibernetična varnost. Vogelsang (2019, str. 4939) med glavne ovire za uspešno izvedbo digitalne transformacije v proizvodnih organizacijah prišteva pomanjkanje ustreznih informacijskih veščin (IT znanja, informacije za sprejemanje odločitev na tehnološkem področju, procesna znanja), tehnološke ovire (odvisnost od posameznih tehnologij, varnost podatkov, obstoječa infrastruktura), osebne ovire (strah pred izgubo nadzora nad podatki, preglednostjo in izgubo službe), organizacijske in kulturne ovire (ohranjanje tradicionalnih vlog, odsotnost vizije in strategije, zavračanje kulturnih sprememb, odnos do kulture napak, nenaklonjenost tveganju, pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje časa) in okoljske ovire (pomanjkanje standardov in zakonov).

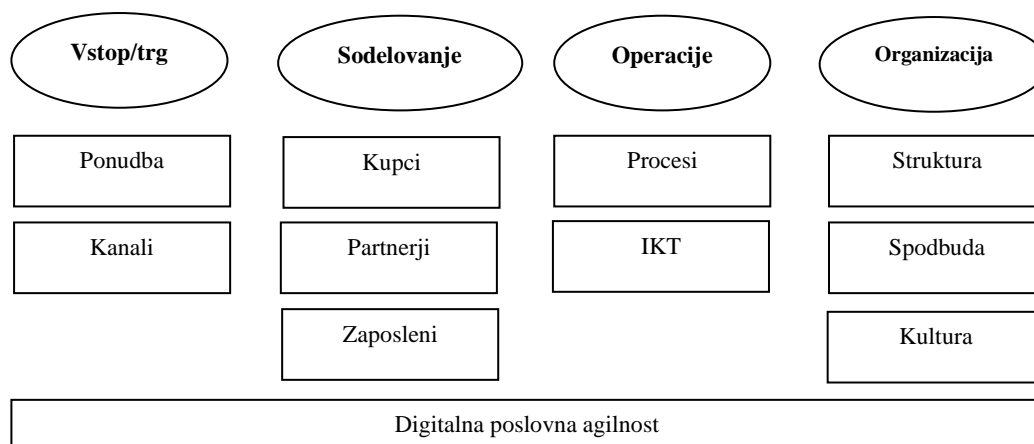
Prenova in informatizacija poslovanja, ki ne temelji na jasno začrtani strategiji organizacije ter na urejenih in prenovljenih poslovnih procesih, je tvegano in običajno zelo neučinkovito početje s slabimi poslovnimi posledicami. Področja, ki jih je ob bok spremembam pri uvajanju koncepta

Industrije 4.0 v organizacije potrebno temeljito preučiti in se dogovoriti za ustrezne akcije, so predvsem naslednja:

- priprava strategije na področju Industrije 4.0,
- obvladovanje procesnih in poslovnih sprememb,
- obvladovanje tehnoloških sprememb,
- zaposleni,
- organizacijska kultura.

4.2 Strategija na področju Industrije 4.0

Na osnovi sistematičnega preučevanja definicij, vidikov, perspektiv, razsežnosti in modelov, ki jih najdemo v literaturi, je mogoče opredeliti štiri ključna področja (Slika 10), na katera se mora organizacija osredotočiti pri pripravi svoje digitalne strategije (Udovita, 2020, str. 526-527): vstop na trg, sodelovanje, dejavniki delovanja in dejavniki organizacije. Ne glede na model ali strategijo, ki jo organizacija uporablja za izvedbo svoje digitalne preobrazbe, pa se mora v okviru štirih ključnih področij osredotočiti na obravnavo njenih desetih vsebinskih razsežnosti. Skupaj z desetimi dimenzijami digitalne transformacije morajo organizacije v svoje delo integrirati in spremljati tudi digitalno agilnost. Ta vključuje tri neprekinjene in medsebojno povezane zmožnosti: ozaveščeno delovanje, odločanje na osnovi podatkov in hitra izvedba.



Slika 10. Dimenzije digitalne transformacije, Udovita, 2020, str. 527.

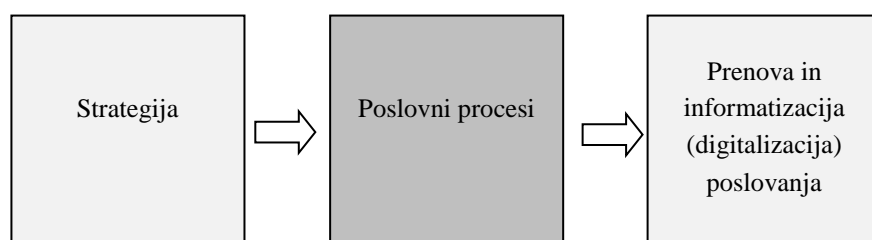
V okviru vzpostavitve načel Industrije 4.0 v organizaciji je ključna naloga menedžmenta, da pripravi in vzpostavi okolje za nastanek strategije na področju načrtovanja in uvedbe Industrije 4.0 in digitalne preobrazbe poslovanja. Brez poslovnega zemljevida, kaj početi na področju digitalne preobrazbe poslovanja in katerim spremembam se posvetiti, da bomo v prihodnosti konkurenčni, uspešni in učinkoviti, ni mogoče določiti pravih ciljev in izbirati prave poti za njihovo uresničitev. Strategija, ki mora postati sestavni del krovne strategije organizacije, definira njen odnos do nove paradigme. Ta vsebinsko zelo zaznamuje današnje poslovno okolje in sooblikuje poslovno prihodnost. Akcijski načrt naj bo konkreten, vsebine natančno opredeljene, izvajalci kompetentni in zavzeti, roki za izvedbo pa ambiciozni in realni. Raziskava stanja in trendov digitalne preobrazbe v Sloveniji (Erjavec et al., 2018, str. 120-122)

je pokazala, da je strategija digitalne preobrazbe v 44 % vključena v poslovno strategijo, v 14 % je pripravljena samostojno, kar 33 % organizacij pa te strategije nima.

Poslovno vodilo uvedbe načel Industrije 4.0 ter pametne proizvodnje temelji na vzpostavitvi učinkovitega zajema in upravljanja s podatki v proizvodnem procesu ter posledično zagotavljanja merljive dodane vrednosti storitvam in izdelkom na osnovi uporabe razpoložljivih podatkov. Pri tem gre za evolucijo obstoječih dognanj in dobrih poslovnih praks. Pogosto smo soočeni s številnimi izzivi, ki jih tehnologija ne rešuje. Prav tem izzivom je potrebno v strategiji nameniti ustrezno pozornost.

4.3 Procesi

Vseprisotnost digitalnih tehnologij in rešitev vodi v digitalno preobrazbo poslovnih procesov. To pa pomeni (Nosova et al., 2020, 657-659), da je potrebno digitalne procese in izdelke ustvarjati z globokim razumevanjem (skritih) potreb potrošnikov in njihovih vedenjskih vzorcev. Razvoj inteligentnih tovarn, ki temelji na prepoznavanju 'digitalnih' priložnosti, vodi v proizvodnjo izdelkov po meri naročnika. Pri tem pa glavno utež tega procesa ne predstavljajo digitalne tehnologije, pač pa spremembe v načinu razmišljanja in strategiji delovanja. Tu pa so prav poslovni procesi drugi in nosilni steber verige, ki omogoča uspešno izvedbo prenove in informatizacije poslovanja, uvedbo modelov e-poslovanja in izvajanja menedžmenta poslovnih procesov (Slika 11). Če strategija organizacije predstavlja ključne usmeritve in cilje delovanja, so poslovni procesi 'izvajalci' navodil, ki jih predstavlja strategija organizacije. Če torej poslovni procesi organizacije ne zasledujejo ustrezno njenih ciljev in strategije ali pa niso obvladovani in organizirani optimalno, potem ne moremo pričakovati, da jih bomo lahko ustrezno opremili z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo in vse skupaj povezali v vitko in delujočo celoto. Torej: uspešna digitalna preobrazba je mogoča le ob sočasni prenovi poslovnih procesov oz. le na urejenih in v strateške cilje usmerjenih poslovnih procesih.



Slika 11. Vloga in položaj poslovnih procesov pri uvedbi Industrije 4.0 v poslovno prakso.

Podobno ugotavljajo tudi avtorji raziskave stanja in trendov digitalne preobrazbe v Sloveniji (Erjavec et al., 2018, str. 109 in 125-126). Pri digitalni preobrazbi namreč mislimo predvsem na poslovne spremembe, uvajanje tehnologije samo po sebi pa ne povečuje digitalne zrelosti organizacije. Gre za poslovno preobrazbo, zato mora biti digitalna preobrazba predvsem poslovna iniciativa.

4.4 Tehnologija

Tehnološki napredek v temelju spreminja delo, navade in življenje v celoti. Za uresničitev svojih strateških ciljev in zagotavljanje strateške konkurenčnosti morajo organizacije redno obnavljati svoje digitalne platforme in infrastrukture. Znanje o takšni prenovi tehnologije pa je v organizaciji razpršeno, zato je vpogled vanj omejen in razdrobljen. Prenova tehnologije je (Wimelius et al., 2021, str. 198-200 in 218-220) neke vrste paradoksalen proces, s katerim organizacije odstranjujejo svoje trenutne tehnološke podlage, od katerih so odvisna, hkrati pa vzpostavljajo negotove prakse na novih tehnoloških podlagah, ki jih ne poznajo. Takšne tehnološke prenove so vzpodbujene s strani treh (ponovno paradoksalnih) napetosti: (1) uveljavljene uporabe tehnologije, (2) namerne in porajajoče se prakse obnove obstoječe tehnologije ter (3) notranji in zunanji konteksti obnove. Prenova tehnologije je v tem smislu kritičen proces digitalne preobrazbe, ki vodstvu narekuje odločanje in izbiro v zapletenih in dvoumnih razmerah.

Tehnološke spremembe se dogajajo bliskovito, stalno in deloma nepričakovano (uvajanje mobilnosti, uporaba družbenih omrežij in orodij sodelovanja, računalništva v oblaku, orodij analitike in poslovne inteligence, interneta stvari (IoT), interneta vsega (IoE), umetne inteligence, pametnih robotov, tehnologije podatkovnih blokov). Spremembe so hitrejše, kot smo jih sposobni razumeti in smiselno vključiti v vsakdanje delo in razpoložljivi čas. Omogočajo nam izvedbo neslutnih sprememb, pogosto tudi brez ustrezne kritične (časovne in vsebinske) presoje in potrebne strokovne, filozofske in sociološke distance. Tehnološko vodilne organizacije na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij so nosilci kreiranja novih potreb in zahtev, ki smo jim, hote ali nehote, primorani slediti. Glava (tehnologija in tehnološki razvoj) je torej hitrejša in ne nujno pametnejša od nog (poslovni procesi in zaposleni), kar utegne v poslovnem okolju povzročati številne izzive.

Pomembno področje vključevanja konceptov Industrije 4.0 v poslovno prakso je uvedba in uporaba proizvodnih sistemov MES (angl. Manufacturing Execution Systems). Ti sistemi so neposredni vmesnik med poslovnim (ERP) nivojem poslovanja in procesnim (Scada, PLC, regulatorji) nivojem poslovanja. Omogočajo sledenje vsem proizvodnim parametrom in uporabnikom zagotavljajo dostop do realnih informacij o stanju proizvodnje v realnem času. So gradniki koncepta uporabe velikih količin podatkov za namene povečevanja dodane vrednosti proizvodom in storitvam ter povečevanja učinkovitosti in produktivnosti proizvodnje. Sestavni del pametne tovarne (kot nadgradnja vseh obstoječih sistemov) zato predstavlja tudi virtualna tovarna, kjer realni sistem, realne probleme in prihodnje načrte ponazorimo v virtualnem okolju (virtualni modeli izdelka, storitev, proizvodnje in zmogljivosti).

4.5 Zaposleni

Zaposleni so notranji kupci in končni uporabniki procesov organizacije, ki neposredno uporabljajo tehnologijo in digitalne platforme, s tem pa neposredno ustvarjajo dobičkonosnost. Organizacije morajo za vzpostavitev procesa digitalne preobrazbe pregledati kulturo organizacije, uskladiti cilje zaposlenih s cilji organizacije in izboljšati interno komunikacijo.

Industrija 4.0 in digitalna preobrazba povečujeta ozaveščenost organizacij o pozitivni digitalni izkušnji zaposlenih (angl. Digital Employee Experience, DEX) (Daud et al., 2021, str. 105 in 112). Prepričanja zaposlenih na področju udejanjanja tehnoloških sprememb in njihova digitalna miselnost (angl. digital mindset) vplivajo na odločitve o 'sodelovanju' ali 'umiku' iz pobud za digitalno preobrazbo njihove organizacije (Solberg, Traavik & Wong, 2020, str. 105-108). Prepričanja zaposlenih glede prilagodljivosti osebnih sposobnosti in razpoložljivosti virov pa vplivajo na njihovo percepcijo glede novih tehnologij, ki predstavljajo (1) priložnost za poklicno rast oz. (2) poseg v sposobnost izkazovanja potrebnih osebnih kompetenc. Avtorji raziskave stanja in trendov digitalne preobrazbe v Sloveniji (Erjavec et al., 2018, str. 119-121) ugotavljajo, da uspešna digitalna preobrazba ne temelji zgolj na uvajanju novih tehnologij, pač pa tudi in predvsem na sposobnostih organizacije, da izkoristi njihove zmožnosti. V svetu največji delež podjetij (29,8 %) za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti razvija digitalne sposobnosti obstoječih zaposlenih (v Sloveniji je teh 27,2 %), močno pa v Sloveniji odstopamo po velikem obsegu sodelovanja s pogodbenimi izvajalci (Slovenija >50 %, svet >20 %). To kaže na dejstvo, da bo v Sloveniji potrebno na področju usposobljenosti in pripravljenosti lastnih zaposlenih za uvajanje načel Industrije 4.0 narediti še velik korak naprej.

Na ta izhodišča na področje digitalne preobrazbe vstopajo zaposleni s svojimi sposobnostmi, lastnostmi, omejitvami in prioritetami. Tradicionalna nenaklonjenost spremembam se hkrati sooča s strahom, neznanjem in prevelikimi pričakovanji, kar lahko v veliki meri umiri ustvarjalni nemir in inovativne silnice organizacije. Izvajalci in uresničevalci resničnih priložnosti na področju digitalne preobrazbe so namreč zaposleni, tehnologija pri tem ponuja le sodobna in uporabna orodja.

4.6 Organizacijska kultura

Kultura organizacije je najpomembnejše izhodišče za uspešno izvedbo digitalne preobrazbe. Spremenimo lahko vse, uporabljamo lahko najnovejše tehnologije, novo infrastrukturo, nove procese, vendar ne brez pomoči in sodelovanja zaposlenih. Kultura nas kot odločevalce skrbi in mobilizira, ker predstavlja ključ do sprejemanja tehnologije in vzpostavitve inovacijskega okolja. Zato ima skrb za kulturo organizacije pri digitalni preobrazbi tako pomembno vlogo (Singh et al., 2019, str. 2231).

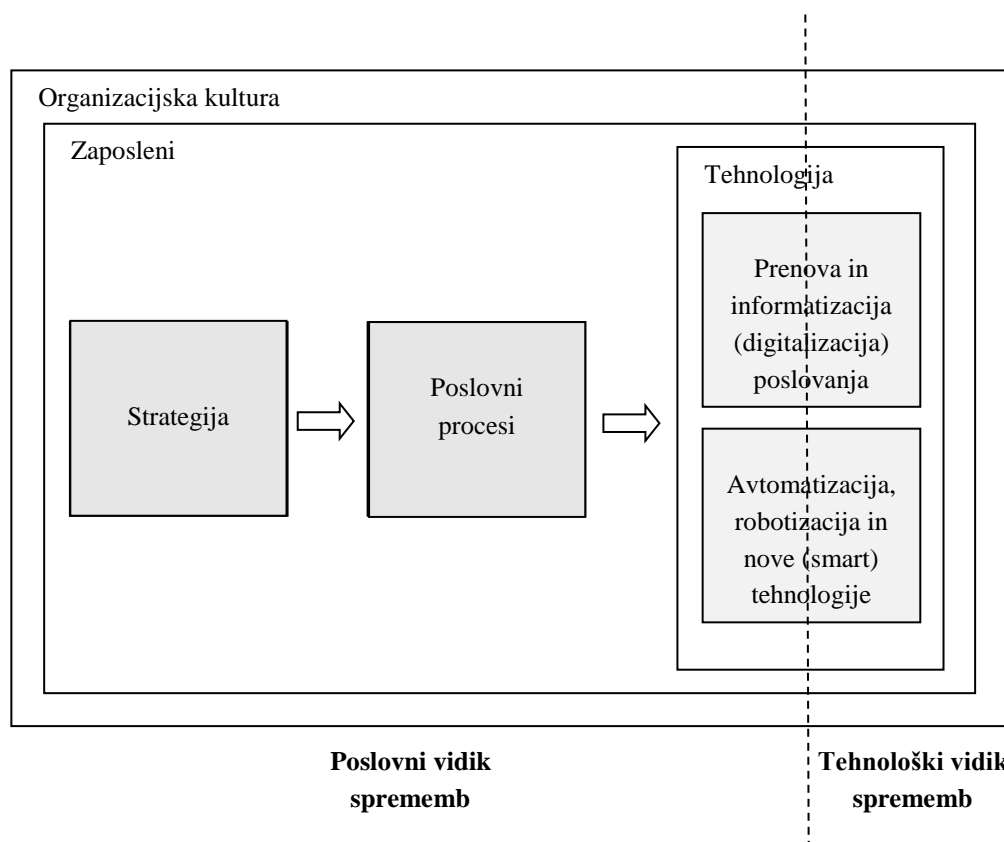
Inovativnost organizacije je močan prožilec novih idej, konceptov in pristopov. Želimo spodbuditi razvoj novih poslovnih modelov. Organizacijska kultura je pri tem močnejša od vsake strategije. Razumemo jo lahko (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2019, str. 55 in 63-66) kot odločilni člen podpore celoviti organizacijski usmeritvi k inovativnosti. Organizacijska kultura je jasna determinanta inovacijske strategije. Odprte organizacijske kulture spodbujajo razvoj okolij inoviranja, zaprte (hierarhične) kulture pa razvoj okolij posnemanja. Če želimo postati uspešni pri izvajanju svoje inovacijske strategije, moramo spodbujati razvoj organizacijske kulture. Graditi je potrebno vrednote zavezanosti inovacijam ter razvijati dinamičen podjetniški prostor, v katerem ljudje lahko tvegajo, hkrati pa to počno v okolju timskega dela in medsebojnega sodelovanja, kjer celotno poslovno okolje ne opredeljujejo le učinkovitost, dobavni roki, stroški, formalna pravila, politike, hierarhija in

nadzor. Rezultati raziskave (Imron et al., 2021, str. 4189 in 4194) kažejo, da ima organizacijska kultura pozitiven in pomemben učinek (neposredni in v obliki tihe izmenjave znanj) na inovativne sposobnosti zaposlenih.

Naš cilj je izboljševati obstoječe vzorce delovanja in pri tem ohraniti le tiste, ki prispevajo k rasti organizacije, spodbujanju inovativnosti in ustvarjanju dodane vrednosti. Danes organizacije temeljito spreminjajo svoje poslovne modele in vstopajo na področja, ki še včeraj z njimi ali celo z njihovo panogo delovanja niso imela nobene povezave. Nastajajo nova podjetja, ki z idejno in intelektualno mladimi kadri ustvarjajo nove izdelke, nove storitve in predvsem povsem nov pogled na potrebe kupcev. V njih je torej potrebno ustvariti okolje in pogoje za nastanek in uvedbo teh sprememb. Potrebno je ponovno temeljito razmisliti o tehnologijah, ki so že na voljo, ter o modelih in procesih, ki lahko ustvarjajo novo vrednost.

4.7 Model poslovnih in tehnoloških vidikov vzpostavitve okolja Industrije 4.0

Vsakršna vlaganja v digitalne tehnologije naj usmerja in vodi širša poslovna strategija. Izzivi, ki jih v poslovno okolje prinaša razvijajoče se globalno gibanje Industrije 4.0, so namreč poslovne in tehnološke narave. S pomočjo tehnologije se spreminjajo vzorci delovanja ter povečujeta inovativnost in konkurenčnost, kar je pomembna naloga celotne vodstvene strukture organizacije. Šele ob upoštevanju poslovnih vidikov teh sprememb pa lahko pričakujemo ustrezne pozitivne učinke na poslovanje in rezultate (Slika 12).



Slika 12. Model poslovnih in tehnoloških vidikov vzpostavitve okolja Industrije 4.0.

Model poslovnih in tehnoloških vidikov vzpostavitve okolja Industrije 4.0 je razširjen model prenove in informatizacije poslovanja, ki so ga sestavljali gradniki (1) strategija, (2) poslovni procesi in (3) informatizacija poslovanja. V poslovni praksi se je uspešno preizkusil na številnih projektih v industriji. Upoštevajoč nove smernice na področju Industrije 4.0, digitalne preobrazbe in dobre poslovne prakse pa smo model razširili z gradnikoma 'Zaposleni' in 'Organizacijska kultura'. Izhajajoč iz poslovne prakse in pridobljenih spoznanj ugotavljamo, da sta prav ta dva gradnika ključna in potrebna za začetek in učinkovito nadaljevanje udejanjanja sprememb v organizaciji. Poseben pospešek pa aktivnostim dodaja tehnologija, zato model gradnik 'informatizacija poslovanja' razširja in razdeli na dva smiselna vsebinska sklopa: informatizacijo poslovanja (IKT orodja in rešitve) ter avtomatizacijo poslovanja (robotizacija in nove pametne tehnologije).

5 Zaključek

Razumevanje priložnosti, ki jih prinašata Industrija 4.0 in digitalna preobrazba, je priložnost za razvoj in uvedbo številnih pozitivnih sprememb obstoječega poslovnega in procesnega modela. Obenem je to tudi izjemno pomembna naloga in odgovornost strateškega menedžmenta ter področij upravljanja informacijskih sistemov in razvoja zaposlenih. Pri tem je smiselno in potrebno v polni meri izkoristiti notranje informacije in vire (sposobne in zavzete zaposlene), ki najbolj poznajo lastno poslovno in proizvodno okolje.

Razviti model strateškega in celovitega pristopa pri uvedbi načel Industrije 4.0 celostno upošteva različne vidike potrebnih sprememb. Ugotavljamo, da lahko njihovo izvedbo zagotovimo s sočasnim razumevanjem, povezovanjem in upravljanjem petih vsebin Modela poslovnih in tehnoloških vidikov vzpostavitve okolja Industrije 4.0:

- strateških usmeritev organizacije,
- poslovnih procesov,
- tehnologije,
- zaposlenih,
- organizacijske kulture.

Model nadgrajuje obstoječi pristop k prenovi in informatizaciji poslovanja. Upošteva teoretične ugotovitve in hkrati izkušnje iz uspešno izvedenih projektov industrijske prakse. Na osnovi razvitega modela lahko zaključimo, da je tehnološki vidik potrebnih sprememb v današnjem času izpostavljen in izjemno prodoren, vsekakor pa ga je potrebno postaviti v kontekst pričakovanih poslovnih učinkov. Menimo, da je prispevek modela k uspešnemu in učinkovitemu izvajanju potrebnih sprememb zelo pomemben, saj podaja ustrezen in v industrijski praksi preizkušen vsebinski in metodološki okvir izvedbe digitalne preobrazbe in uvedbe načel Industrije 4.0. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno model vsebinsko nadgrajevati v vseh njegovih petih razsežnostih, obenem pa ga razvijati in preizkušati v vsebinsko različnih panogah industrijske prakse.

Reference

1. Albukhitan, S. (2020). *Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing*. The 3rd International Conference on Emerging Data and Industry 4.0 (EDI40), April 6-9 2020, Warsaw, Poland, *Procedia Computer Science*, 170, 664-671.
2. Beverungen, D., Muller, O., Matzner, M. et al. (2019). Conceptualizing smart service systems, *Electron Markets*, 29, 7-18.
3. Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N. et al. (2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. *Insight Journal*, 8(3), 105-116.
4. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. et al. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and business review*, 20, 109-128.
5. Goodarz, M. (2013). Industry 4.0 and the upcoming management challenges. Najdeno na: <https://www.slideshare.net/axxessio/industry-40-and-the-future-management-challenges>
6. Hyung, S. K., Ju, Y. L., SangSu, C. et al. (2016). Smart Manufacturing: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *International journal of precision engineering and manufacturing-green technology*, 3(1), 111-128.
7. Imron, A., Munawaroh, Iswadi, U. et al. (2021). Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries. *Annals of R.S.C.B.*, 25(2), 4189-4203.
8. Jurgielewicz, K. (2019). Digital transformation: theoretical backgrounds of digital change. *Management Sciences*, 24(4), 32-37.
9. Lee, C. K. M., Zhang, S. Z., & Ng, K. K. H. (2017). Development of an industrial Internet of things suite for smart factory towards re-industrialization. *Advances in Manufacturing*, 5, 335–343.
10. Li, B., Hou, B., Yu, W. et al. (2017). Applications of artificial intelligence in intelligent manufacturing: a review. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, 18(1), 86-96.
11. Liukkonen, M., & Tsai, T. (2016). Toward decentralized intelligence in manufacturing: recent trends in automatic identification of things. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 87, 2509–2531.
12. Mueller, E., Chen, X., & Riedel, R. (2017). Challenges and Requirements for the Application of Industry 4.0: A Special Insight with the Usage of Cyber-Physical System. *Chinese Journal of Mechanical Engineering*, 30, 1050–1057.
13. Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2019). Organizational culture effect on innovative orientation. *Management decision*, 49(1), 55–72.
14. Nosova, S., Norkina, A., Makar, S. et al. (2020). *Digital transformation as a new paradigm of economic policy*. 2020 Annual International Conference on Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: Eleventh Annual Meeting of the BICA Society, *Procedia Computer Science* 190 (2021) 657–665.
15. Rassool, M. R., & Dissanayake, D. (2019). Digital Transformation For Small & Medium Enterprises (SMEs): With Special Focus On Sri Lankan Context As An Emerging Economy. *International Journal of Business and Management Review*, 7(4), 59-76.
16. Rodseth, H., Schjolberg, P., & Marhaug, A. (2017). Deep digital maintenance. *Advances in Manufacturing*, 5, 299–310.
17. Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F. et al. (2019). Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review. *Sustainability*, 11(3), 891–928.

18. Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Applications Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 6(1), 54-60.
19. Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, 62(4), 105–124.
20. Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
21. Unruh, G., & Kiron, D. (2017). *Digital transformation on Purpose*. MIT Sloan Management Review.
22. Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S. et al. (2019). *Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda*. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, 4937-4946, Hawaii.
23. ZoBell, S. (2018). Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy. *Forbes Technology Council, Council Post*. Pridobljeno na <http://www.forbes.com>
24. Wang, Y., Ma, H., Yang, J. et al. (2017). Industry 4.0: a way from mass customization to mass personalization production. *Advances in Manufacturing*, 5, 311–320.
25. Wimelius, H., Mathiassen, L., Holmstrom, J. et al. (2021). A paradoxical perspective on technology renewal in digital transformation. *Information System Journal*, 31(1), 198–225.
26. Xun, X. (2017). Machine Tool 4.0 for the new era of manufacturing. *International Journal of Advanced Manufactory Technology*, 92, 1893-1900.

Mitja Cerovšek je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani na smeri avtomatika - procesna informatika. Magistrski študijski program ekonomije je opravil leta 2005, doktorski študij informacijsko upravljalnih ved pa leta 2015 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Dolga leta je deloval v avtomobilski industriji kot pomočnik generalnega direktorja za informatiko in strateški menedžment in kot direktor področja informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Trenutno je svetovalec direktorja v podjetju Iskra PIO d.o.o. in docent na Fakulteti za industrijski inženiring. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju, menedžment poslovnih procesov, prenovo in informatizacijo poslovanja ter načrtovanje in vodenje strateških in medorganizacijskih projektov. Je član razvojno raziskovalne skupine podjetja in avtor številnih znanstvenih in strokovnih prispevkov iz področij informatike, menedžmenta poslovnih procesov in ekonomije, ki jih povezuje s prakso in razvojem industrije.

Abstract:

Industry 4.0: business and technological aspects of change

Research Question (RQ): What are the key business and technological aspects of the changes brought about by the Industry 4.0 concept?

Purpose: The aim of the research is to develop a model of an effective approach to managing the necessary changes and various aspects of digital transformation in industry.

Method: In product development, companies use the approach of informatization and automation of business processes in managing changes, which is mainly focused on achieving technological changes. Such an approach is no longer appropriate and has become insufficient. We propose an approach that, in addition to the technological ones, also takes into account the business aspects of the necessary changes. Such an approach enables significantly better interaction between all stakeholders involved in change processes. As it arises from business motives, it also leads to significantly better results in industrial practice.

Results: We developed a model of strategic and comprehensive approach to the necessary changes in the digital transformation of the company. We suggest considering aspects of strategy, business

processes, technology, employees and organizational culture. The model takes into account various aspects of the necessary changes.

Organization: Proposed model identifies the business and technological aspects of the necessary changes with the introduction of the Industry 4.0 concept in the company. It increases the likelihood of a successful digital transformation and directs change providers to address key content challenges.

Society: The research increases the efficiency and effectiveness of the implementation of the company's digital transformation process. It ensures the identification and consideration of all essential elements of business renewal, which reduces project costs and improves the results of implemented changes. It emphasizes the role and importance of employees, which improves and develops the organizational culture of the company.

Originality: Developed model builds on the existing approach to business renovation and computerization. It takes into account theoretical findings and experiences from projects that bring new insights and new challenges of digital transformation and development of the company into industrial practice.

Limitations / further research: Proposed model has been tested and implemented in industrial practice. In the future, it would be sensible to upgrade its content in all five dimensions that it brings to the business and technological segment of dealing with the necessary changes.

Keywords: Industry 4.0, digital transformation, business aspect of change, technological aspect of change.

Copyright (c) Mitja CEROVŠEK



Creative Commons License

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

Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah

Suzana Žula *

Zavod Ruj, Center za izobraževanje, usposabljanje in rehabilitacijo, Obrtniška ul. 17, 3331
Nazarje, Slovenija
suzana.zula@gmail.com

Mirko Markič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
mirko.markic@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako poteka planiranje raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah v slovenskem prostoru, ki v uspešnih tujih podjetjih kot strateška odločitev z ustreznim menedžmentom pozitivno vpliva na pridobivanje poslovne prednosti?

Namen: Namen raziskave je bila empirična raziskava o menedžerskih ukrepih planiranja raznolikosti v organizacijah ter podati predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti.

Metoda: Populacijo je predstavljalo 71 slovenskih podjetij in organizacij, ki so hkrati podpisniki Listine raznolikosti Slovenija. Rezultate smo statistično obdelali z ustreznimi statističnimi metodami, ugotovitve pa vključili v zaključek raziskave.

Rezultati: Ugotovljeno je bilo, da vsa podjetja in organizacije veliko pozornosti namenjajo vključevanju in sprejemanju raznolikih zaposlenih na osnovi osebnih okoliščin, spoštovanju enakih možnosti in upoštevanju pravnih okvirov. Še vedno pa je veliko prostora pri načrtovanju, vrednotenju, razvijanju in izkoriščanju raznolikosti kot tiste strateške odločitve, ki bi lahko z ustreznim menedžmentom pozitivno vplivala na izboljšane poslovne izide in pridobivanje poslovne prednosti, obenem pa bi botrovala v dvigu družbene odgovornosti.

Organizacija: Predlagali smo priporočila za menedžerske ukrepe podjetjem in drugim organizacijam ne glede na njihovo velikost za vsa štiri temeljna področja menedžmenta – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Družba: Pomembno je, da si menedžment na vseh ravneh organiziranosti prizadeva, da so z raznolikostjo in menedžmentom raznolikosti seznanjeni in vključeni vsi zaposleni sodelavci, saj lahko tako razumejo njen pomen in vlogo pri delu. Ravno tako je pomembno, da se preučijo potrebe strank in drugih skupin zainteresiranih strani, od katerih je organizacija odvisna za gospodarski uspeh.

Originalnost: Ugotovili smo, da je učinkovit menedžment raznolikosti v slovenskem prostoru relativno nov družbeni pojav, ki se postopoma uveljavlja tudi v gospodarskem in negospodarskem poslovnem okolju. Vendar področje planiranja raznolikosti še ni bilo dovolj raziskano, raznolikost pa še ni del zaveze vodstev podjetij in še ni dovolj prepoznana kot gradnik dodane vrednosti znotraj organizacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se omejili le na menedžerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti znotraj teh organizacij, ne pa tudi s področij organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti, ali pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti. Na podlagi rezultatov smo pripravili predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: menedžment, menedžment raznolikosti, organizacija, planiranje, politika podjetja, raziskava, raznolikost, usposabljanje.

1 Uvod

Planiranje raznolikosti je eden izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo v sodobnih organizacijah. Nanaša se na pravično in enakovredno obravnavo vsakega posameznika ne glede na osnovne osebne okoliščine, med katere sodijo rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost, veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje, pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov. V sodobnem družbenem okolju obstajajo praktični, gospodarski in etični razlogi za uresničevanje menedžmenta raznolikosti, zato naj bi z njenim planiranjem vključen v politiko in strategijo podjetja ali druge ustanove.

Raziskovalni problem, s katerim smo se v naši raziskavi soočali, je bil proučitev planiranja raznolikosti v proučevanih organizacijah, saj o tem ni dovolj podatkov, informacij in znanj. Poglobili smo se predvsem na stanje v slovenskih podjetjih in ostalih organizacijah, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), zato izidov *ne moremo* posploševati na vsa slovenska podjetja. Namen raziskave ni bil proučevati organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti, kot tudi ne raziskovati pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti.

Kvantitativna raziskava o planiranju je bila izvedena na vzorcu 71 podjetij in drugih organizacij, ki so podpisniki Listine raznolikosti (b.l.) ter zasnovali priporočila konkretnih izboljšav na področju menedžmenta raznolikosti.

2 Teoretična izhodišča

Koncept raznolikosti zajema številne vidike različnosti oziroma osebnih okoliščin med ljudmi in vpliva na to, kako se posamezniki obnašajo in kako delujejo v interakciji. Osnovne osebne okoliščine, po katerih se posamezniki razlikujejo, so rasa, barva kože, spol, starost, etnična pripadnost, narodnost veroizpoved, spolna usmerjenost, zakonski stan, starševstvo, dohodek oziroma premoženje in politično ali drugo prepričanje, pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov (Staats idr. 2017, str. 10).

Menedžment raznolikosti pomeni premik v premisi pravične in enakovredne obravnave vsakega posameznika, da se ga prizna kot individuum in kot unikum, kar velja tudi za trg dela. Razlogi, zakaj naj bi bil sestavni del obvladovanja sodobne organizacije, so praktični, gospodarski in etični, saj je neločljiv del ideje družbene odgovornosti organizacij, usmerjenih v trajnostni razvoj družbenega in naravnega okolja (Andrejczuk in Strzelczak 2017, str. 15). Udejanjanje raznolikosti je dolgotrajen proces ne glede na velikost organizacije. Za delodajalce pomeni tako menedžerski kot kadrovski izziv, menedžment raznolikosti pa proces, ki vključuje ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer se odnos in vedenje zaposlenih spreminjata z usposabljanjem ter ozaveščanjem (Cox 1993, po Ewoh 2013, str. 109). Po mnenju Keila idr. (2007, str. 6) pomeni »aktivno in zavestno razvijanje v prihodnost usmerjenih strateških, komunikacijskih in menedžerskih procesov sprejemanja in uporabljanja razlik ter podobnosti kot potencialov, ki prinašajo dodano vrednost«, Wilson (1997, po Bairoh 2007, str. 5) se

osredinja na zaposlovanje posameznikov iz različnih demografskih okolij, Thomas in Ely (1996, po Bairoh 2007, str. 6) pa sta poudarila pomen različnosti vidikov in pristopov k delu, ki so posledica raznolikosti zaposlenih. Izkušnje in nedavne raziskave potrjujejo, da raznolikost, če je prepoznana in cenjena, poveča produktivnost posameznika, organizacijsko učinkovitost in trajno konkurenčnost (Daft 2010, str. 348). Robbins in Judge (2014, str. 16) pa sta opozorila, da lahko razmišljanje, da so vsi v skupini enaki, vodi v diskriminacijo in povzroči resne negativne posledice za delodajalce, vključno z zmanjšano produktivnostjo in ustvarjanjem konfliktov. Pomembno je upoštevati tudi vpliv človekovega podzavestnega ravnanja, kognitivnih omejitev, pristranskosti, predsodkov in upoštevanja kulturnih razlik (Marfelt 2016, po Amegashie 2018, str. 24).

Vzpostavitev procesov organizacijskega razvoja raznolikosti temelji na štirih nalogah menedžerjev – planiranju, organiziranju, vodenju in kontroli ter na tesnih povezavah med zaposlenimi, kulturo organizacije, vizijo in poslanstvom (Andrejczuk in Strzelczak 2017, str. 14). Planiranje kot prva, prednostna in hkrati osrednja naloga menedžerjev vključuje opredelitev smotrov ter ciljev in določanje načinov za njihovo uresničevanje (Dubrin 2010, str. 10), s tem pa tudi določanje želenega prihodnjega položaja organizacije (Griffin in Moorhead 2014, str. 8). Vendar pa planiranje raznolikosti ni zgolj stvar vrednot in strategij zaposlovanja v organizaciji. Pomembno je, da menedžerji razumejo, katere veččine so ključnega pomena za razvoj strategije raznolikosti, vključno z vizijo, opredelitvami in cilji (Harvey in Allard 2012, str. 14); da razumejo koristi strateškega pristopa k enakosti, raznolikosti in vključevanju brez predsodkov ter s sistemi izobraževanj in usposabljanj (za vse zaposlene) skušajo vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki podpira raznolikost zaposlenih na vseh ravneh organiziranosti (Treven in Sriča 2001, str. 21); da razumejo, da je lahko uresničevanje, spoštovanje in udeležanje raznolikosti vključeno tudi v sistem nagrajevanja zaposlenih za uspešno doseganje smotrov in ciljev (Treven in Sriča 2001, str. 21). V planiranje raznolikosti sodi politika organizacije (cilji in strategije, skupaj s smotri, filozofijo ter vizijo in poslanstvom) (Mor Barak 2011; Harvey in Allard 2012, str. XV), dinamične konstrukcije sistematičnih strateških pobud menedžmenta raznolikosti pa se osredinjajo na vključujoče delovno okolje, zaposlovanje in zadržanje zaposlenih, programe pripravništva za manjšine, spremljanje statističnih podatkov, raznolike ciljne rekrutacije in načrte za zadržanje talentov (Hur in Strickland 2015, po Amegashie 2018, str. 24) ter družbeno odgovornost organizacij (Sabharwal 2014; Wondrak in Segert 2015, po Amegashie 2018, str. 24). Menedžerji s svojim proaktivnim ali reaktivnim delovanjem pri odzivanju na vprašanja raznolikosti (Marques 2015, po Amegashie 2018, str. 36) dokazujejo svojo zavezanost in odgovornost do strateške rasti uspešnosti raznolikosti (Terjesen, Couto in Francisco 2015, po Amegashie 2018, str. 24) in so svojimi ravnanji neposreden dokaz delovanja organizacije glede spoštovanja raznolikosti. V svetovnem gospodarstvu predstavlja ključno veččino vodenja, pomeni ustvarjanje delovnega okolja, v katerem se potencialne prednosti raznolikosti z namenom večanja učinkovitosti organizacije ali skupine maksimirajo, medtem ko se njene potencialne slabosti zmanjšujejo (Cox in Beale 1997, str. 2).

Leta 2004 je bila ratificirana in s tem uradno priznana (prva) Listina raznolikosti (Listina raznolikosti Slovenija b. l.), kar dodaja težo pomenu raznolikosti, vključenosti in enakosti, ki predstavljajo vir napredka in razvoja pravičnejše družbe in s tem odpirajo način razmišljanja, ki resnično prispeva k trajnim razrešitvam organizacij.

Na podlagi opredelitve teoretičnih izhodišč, identificiranega problema in zoznane raziskovalne vrzeli, smo oblikovali ter preverili naslednje hipoteze:

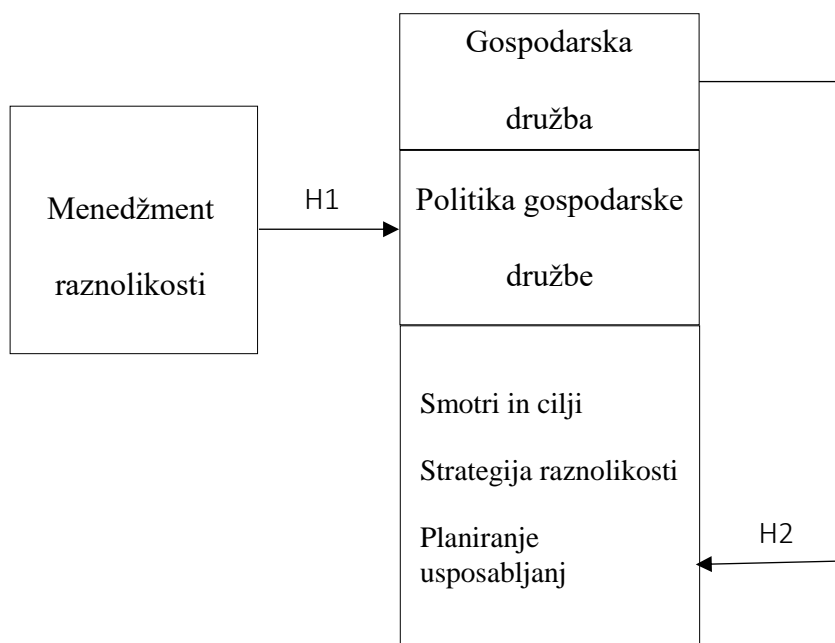
H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.

H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.

Raziskovalni problem, predstavljen v prispevku, je bil proučitev, kako poteka planiranje raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah v slovenskem prostoru. Raznolikost je v uspešnih tujih podjetjih prepoznana kot strateška odločitev, ki z ustreznim menedžmentom pozitivno vpliva na pridobivanje poslovne prednosti. Namen empirične analize je bil raziskati v teoriji najpogostejše menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti v organizacijah ter podati predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti.

3 Metoda

V empiričnem delu naloge smo izvedli kvantitativno raziskavo na temo planiranja raznolikosti v organizacijah pri pooblaščenih zastopnikih podpisnic Listine raznolikosti. Izhajali smo iz predpostavk, da podpisniki Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) to področje najbolj poznajo in imajo o tem tudi največ informacij. Namen je bil raziskati njihov pristop k načrtovanju raznolikosti, saj je njena implementacija aktualna in zanimiva tema, vendar v slovenskih organizacijah zelo malo raziskana. Omejili smo se le na menedžerske ukrepe planiranja raznolikosti, ki je poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja del temeljnih nalog menedžerjev v organizaciji.



Slika 1. Model raziskave

Za zbiranje podatkov smo uporabili delno modificiran vprašalnik (e-oblika), ki so ga prvotno oblikovali Kosi, Nastav in Dolenc (2012, str. 99-110) in dopolnili z vprašanji, ki so vezana na Listino raznolikosti Slovenija (b. l.), vsa pa so bila skladna s področjem raziskovalnega problema. Sestavljen je bil iz naslednjih delov: prvi del je zajemal trditve, povezane s planiranjem strateških smotrov in ciljev, strategij ter ciljev vodenja ter spremljanjem in analizo učinkov; drugi del je zajemal trditve, povezane s planiranjem in izvedbo usposabljanj, ter polodprta vprašanja z vnaprej podano možnostjo izbire odgovorov; tretji del je zajemal odprta vprašanja področij soočanja s predsodki znotraj podjetij in drugih organizacij, primere dobrih praks in predloge izboljšav; četrti del je zajemal demografska vprašanja o podjetju in drugi organizaciji (velikost, leto podpisa listine, glavna dejavnost) in poročevalcu oziroma poročevalki (spol, starost, izobrazba, vloga v organizaciji).

Trditve so bile formirane v obliki 5-stopenjske Likertove lestvice, s katerimi so anketiranci podali odgovore glede na stališče strinjanja s podanimi trditvami, in sicer od popolnega nestrinjanja do strinjanja v celoti. Zaradi zasledovanja primerov dobrih praks je bilo nekaj vprašanj opisne narave, ki jih zaradi podajanja vsebine ni bilo mogoče umestiti med kvantitativno metodologijo. Vprašalnik je bil predhodno testiran s pomočjo strokovnjakov, zaposlenih v Listini raznolikosti Slovenija (b. l.), ki kasneje niso bili vključeni v raziskavo, vendar so s svojimi izkušnjami na področju raznolikosti dragoceno vplivali na končno obliko vprašalnika.

4 Rezultati in razprava

4.1 Demografski podatki anketirancev

Anketo smo izvedli s pomočjo aplikacije Ika, dostop pa je bil poslan vsem 148 pooblaščenecem, ki so pristopili k podpisu Listine raznolikosti v letih 2017, 2018 in tudi 2019. Vrnjenih je bilo 91 vprašalnikov, popolnoma izpolnjenih je bilo 71 vprašalnikov, kar je predstavljalo 48 % vseh podpisnikov in podpisnic Listine raznolikosti Slovenija (b. l.). Vsi popolnoma izpolnjeni vprašalniki so bili vključeni v nadaljnjo obdelavo podatkov.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je bilo 76,1 % vseh sodelujočih oseb v raziskavi ženskega spola (54 oseb), 23,9 % pa moškega (17 oseb). Ta podatek nam pove, da se s področjem raznolikosti v podjetju ali drugi organizaciji večinoma ukvarjajo ženske. Udeležba ženskega spola presega trikratnik udeležbe moškega spola. Najmlajši anketiranec oziroma anketiranka v času poročanja je bil-a star-a 24 let, najstarejši oz. najstarejša pa 63 let. Več kot polovica anketirancev in anketirank (54,9 %) ima doseženo univerzitetno izobrazbo. Sledijo specializacija ali magisterij (26,8 %), višja ali visoka izobrazba (11,3 %) in doktorat (5,6 %). Srednješolsko izobrazbo ali manj ima 1,4 % anketirancev oz. anketirank. Iz Tabele 1 so razvidna tudi delovna mesta in položaji posameznih anketirancev in anketirank v raziskavi vzorca. 47,9 % vseh udeležencev spada v vršni menedžment in zaseda odločevalsko funkcijo. 15,5 % anketirancev je kadrovskih strokovnjakov, 36,6 % pa po podatkih raziskave znotraj podjetij in organizacij zaseda druge funkcije.

Tabela 1. Demografski podatki anketiranih oseb

Značilnosti	Deskriptor	f	f %
Spol	Moški	54	76,1
	Ženski	17	23,9
Starost	Min	24 let	
	Maks.	63 let	
	Povprečna starost	45 let	
Izobrazba	Srednješolska izobrazba ali manj	1	1,4
	Višje ali visokošolska	8	11,3
	univerzitetna	39	54,9
	Specializacija, magisterij	19	26,8
	doktorat znanosti	4	5,6
Položaj v podjetju	Odločevalska funkcija, izvršni menedžment, direktor/ica, predsednik družbe		47,9
	Kadrovska funkcija	11	15,5
	Skrbnik kakovosti	1	1,4
	Pomočnik direktorja	1	1,4
	Srednji menedžment, vodja projektov, strokovni vodja, vodja komerciale, stiki z javnostmi	14	19,7
	Ostalo: koordinator, logistika, strokovni sodelavec, svetovalka, administratorica	10	14,1
	Skupaj		71

4.2 Cilji, strategije in planiranje raznolikosti v politiki podjetja

Zanimalo nas je, ali je raznolikost integrirana v politiko organizacije, ali je načrtovana in spremljana, vključena v vizijo in ali je strateško načrtovana in zapisana v strateškem načrtu, planiranje menedžmenta raznolikosti pa finančno ustrezno podprto.

Izidi kažejo, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da si v organizaciji, kjer so zaposleni, poslovodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje ($M = 4,48$; $SD = 0,79$). Najmanj pa se strinjajo, da imajo v organizaciji, kjer so zaposleni, izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva ($M = 3,14$; $SD = 1,16$).

Izidi so prikazani v Tabeli 2, zaradi boljše preglednosti pa so razvrščeni od najvišje vrednosti strinjanja do najnižje vrednosti strinjanja.

Tabela 2. Cilji in strategije

Cilji in strategije	N	Min	Maks.	M	SD
V našem podjetju si vodstvo prizadeva ustvariti pogoje, v katerih lahko zaposleni kar se da dobro usklajujejo službeno in družinsko/zasebno življenje.	71	1	5	4,48	0,79
Raznolikost uvajamo na normalen način, z naravnim obnašanjem in sprejemanjem razlik med zaposlenimi.	71	1	5	4,35	0,85
V našem podjetju zaposlenim omogočamo prilagodljiv delovni čas ali delo od doma (če narava dela to omogoča).	71	1	5	4,3	0,87
Pri planiranju posamezne raznolike sestave svojih oddelkov, skupin in projektov upoštevamo sposobnosti, talente, izkušnje, osebne značilnosti in izobrazbo.	71	1	5	4,2	0,95
V našem podjetju raznolikost cenimo kot vrednoto, kar je zapisano tudi v politiki podjetja.	71	1	5	4,2	0,92
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	71	1	5	4,15	0,94
Poslovodstvo (uprava) ima jasno vizijo, kaj v našem podjetju namerava doseči z menedžmentom raznolikosti.	71	1	5	3,96	0,89
Načrtovani so načini za razreševanja pritožb ter poti, preko katerih se zaposleni obrnejo po pomoč ali nasvet v primeru težav na področju ravnanj z raznolikostjo.	71	1	5	3,93	0,93
V našem podjetju je planiranje raznolikosti celovito in generirano v vse delovne procese.	71	1	5	3,82	1,03
V viziji našega podjetja je navedena skrb za raznolikost zaposlenih sodelavcev.	71	1	5	3,77	1,08
V našem podjetju spodbujamo uvajanje neformalnih mrež, namenjenih manjšinskim skupinam zaposlenih.	71	1	5	3,77	1,04
V našem podjetju načrtujemo aktivnosti za zaposlene o dojemanju menedžmenta raznolikosti.	71	1	5	3,62	0,99
Poslovodstvo (uprava) ima načrtovano sprotno seznanjanje o pomembnih vprašanjih s področja raznolikosti, s katerimi se soočajo v posamezni skupini zaposlenih.	71	1	5	3,59	1,12
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno načrtuje in spremlja raznolikost zaposlenih z vidika izpolnjevanja smotrov in ciljev.	71	1	5	3,56	1,05
V našem podjetju poslovodstvo (uprava) redno (letno, triletno, petletno ipd.) načrtuje in opravi analizo oziroma oceno glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu.	71	1	5	3,49	1,07
V letnem poročilu našega podjetja so posebej opisani dosežki na področju raznolikosti.	71	1	5	3,35	1,23
Za namene strateškega menedžmenta raznolikosti imamo na voljo dovolj finančnih in drugih sredstev.	71	1	5	3,21	1,07
V našem podjetju imamo izdelan strateški načrt za raznolikost, ki vsebuje dejavnosti, strukture in sredstva.	71	1	5	3,14	1,16

F = število M = mediana (srednja vrednost) SD = standardni odklon

4.3 Planiranje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

V Tabeli 3 so predstavljene trditve, povezane z načrtovanjem in izvedbo usposabljanj in izobraževanj za raznolikost. Predstavljene opisne statistike posameznih področij (velikost podjetja/organizacije, zaposleni z določenimi posebnimi okoliščinami, pogoji za napredovanje, usposobljenost zaposlenih za zagotavljanje podpore v primeru težav zaradi raznolikosti na področju ravnanj, sistemizirana kompetenca za raznolikost, zaposlovanje, delitev znanja, mentorstvo ipd.) so izračunane kot povprečje spremenljivk, ki merijo posamezno področje.

Tabela 3. Načrtovanje in izvedba usposabljanj in izobraževanj

Planiranje in izvedba usposabljanj	N	Min	Maks.	M	SD
Za razvoj našega podjetja je pomembno, da zaposlujemo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost.	71	1	5	4,51	0,79
V našem podjetju je izmenjava znanj med zaposlenimi različnih generacij pomembna.	71	1	5	4,34	0,89
V našem podjetju imamo oblikovano kulturo mentorstva.	71	1	5	4,14	0,96
Pogoji za napredovanje so jasni, znani in povezani z zahtevami delovnih mest.	71	1	5	4	0,91
Osebjem, ki je vključeno v zagotavljanje podpore in svetovanja v primeru težav zaradi raznolikosti na delovnem mestu, je za takšno delo primerno usposobljeno.	71	1	5	3,93	0,96
V našem podjetju imajo mentorji zagotovljena ustrezna usposabljanja tudi s področja vodenja raznolikih skupin na osnovi osebnih okoliščin.	71	1	5	3,82	1,03
Za naše zaposlene z določenimi osebnimi okoliščinami organiziramo posebna usposabljanja (npr. za tujce, invalide, starše).	71	1	5	3,38	1,07
Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.	71	1	5	3,37	1,07
Zahtevana znanja s področja raznolikosti so razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljamo.	71	1	5	3,25	1,13

F = število M = mediana (srednja vrednost) SD = standardni odklon

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da je za razvoj organizacije, v kateri so zaposleni, pomembno, da zaposlujejo posameznike ustreznih profilov, znanj in sposobnosti ne glede na spol, starost, nacionalnost, veroizpoved, spolno usmerjenost ($M = 4,51$; $SD = 0,79$), najmanj pa se strinjajo, da so zahtevana znanja s področja raznolikosti razvidna iz sistemizacije dela, ki ga opravljajo ($M = 3,25$; $SD = 1,13$).

4.4 Preverjanje hipotez

H1: Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.

Pri postavitvi prve hipotetične trditve smo izhajali iz teoretičnih raziskav in študij, ki potrjujejo,

da v del učinkovitega vsakdanjega managementa zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti sodi strateški plan za izvajanje programa raznolikosti skupaj s cilji in vizijo, ta plan pa je del poslanstva, vizije, strategije, smotrov in temeljnih ciljev organizacije (Mor Barak 2011, str. 235. ; Harvey in Allard 2012, str. XV). Zato smo enako predvidevali tudi za izbrane organizacije in podjetja ter oblikovali hipotezo »Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja.«. Z njo se je strinjalo 80,3 % anketiranih, zato smo hipotezo sprejeli. Rezultat je podan v Tabeli 4.

Tabela 4. Z-preizkus za delež (binomski test)

	Kategorija	N	Opazovana vrednost	Testna vrednost	P(2-str.)
Raznolikost je integrirana v politiko (cilje in strategijo) našega podjetja.	Skupina 1	<= 3	14	0,197	0,500
	Skupina 2	> 3	57	0,803	0,000
	Skupaj		71	1,000	

H2: Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisno od velikosti podjetja.

Druga hipoteza »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« je slonela na predpostavki, da so se pooblašcene osebe za menedžment raznolikosti v izbranih organizacijah že udeležile usposabljanj in izobraževanj na področju zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti, kamor prištevamo usposabljanja in izobraževanja na temo splošne raznolikosti, o obravnavanju sporov/nadlegovanj, dostojanstvu na delovnem mestu, o preprečevanju diskriminacije, treningih občutljivosti do razlik v obnašanju, razumevanju in čutenju med zaposlenimi, ozaveščanju o zakonodaji v zvezi s prepovedjo diskriminacije in o nadlegovanju na delovnem mestu ipd. (Stuber 2012, str. 21). Pred preverjanjem hipoteze smo s Kolmogorov-Smirnovim in Shapiro-Wilkovim testom ugotovili, da spremenljivka »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« ni normalno porazdeljena ($P = 0,000$). Hipotezo H2 smo preverili s Kruskal-Wallisovim testom in Post-Hoc testom, saj nas je zanimalo, ali se strinjanje s trditvijo »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« statistično značilno razlikuje glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni. Ker se je stopnja strinjanja s trditvijo »Planiranje usposabljanj za raznolikost je odvisna od velikosti podjetja« statistično značilno razlikovala glede na velikost podjetja, kjer so anketirani zaposleni ($P = 0,006$), smo sprejeli tudi drugo hipotezo. Rezultat je podan v Tabeli 5.

Tabela 5. Planiranje usposabljanj je odvisno od velikosti podjetja

Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni, po številu zaposlenih		N	Povprečni rang	Povprečje	Mediana	P	Post- Hoc ^a
Planiranje	A: mikro podjetje	28	44,95	3,86	4,00	0,006	
usposabljanj za	B: majhno podjetje	14	37,82	3,43	4,00		
raznolikost je	C: srednje veliko	19	27,18	2,89	3,00		A
odvisno od	podjetje						
velikosti podjetja.	D: veliko podjetje	10	25,15	2,80	2,00		A
	Skupaj	71					

a. Bonferronijev test. Črka predstavlja velikost podjetja s statistično značilnim višjim povprečjem ($p < 0,05$).

Predpostavljamo, da imajo velika in srednje velika podjetja sistem izobraževanj urejen in da pri planiranju vsebin lažje ugotavljajo in tudi lažje upoštevajo tovrstne potrebe in da je tudi raznolikost že prepoznana in upoštevana. Hkrati pa jim velikost omogoča, da lahko tudi lažje načrtno vpeljujejo izobraževanja, za katere ugotavljajo, da jim znotraj njihovih podjetij - glede na potrebe - najbolj koristijo in da ta lahko potekajo načrtno in neodvisno od ponudbe in povpraševanj na trgu. V nasprotju z njimi imajo majhna in mikro podjetja več težav, saj se ravno zaradi svoje velikosti (ali majhnosti) ne srečujejo s paleto različnih raznolikosti in v vsakdanjem delovniku ne zadevajo na različne težave z raznolikostjo, kot se z njo srečujejo velika in srednje velika podjetja in zato tovrstnih izobraževanj bodisi ne potrebujejo bodisi trg tega ne ponuja bodisi nimajo načrtovanih dovolj sredstev. Hkrati so ravno zaradi velikosti pri izboru namenskih izobraževanj izpostavljena ponudbi trga in povpraševanj.

Ugotavljamo, da v slovenskem prostoru ni ponudnikov izobraževanj s področja raznolikosti v zadostni meri oziroma so ta izobraževanja omejena le na redke »cehovske strokovnjake«. Listina raznolikosti to vrzel zapolnjuje. Kljub temu je na tem področju še veliko prostora za izboljšave.

4.5 Razprava

Iz doslej opravljenih raziskav o raznolikosti smo ugotovili, da se še v nobeni doslej avtorji niso ukvarjali z menedžmentom raznolikosti z vidika njenega planiranja. Planiranje raznolikosti v slovenskem gospodarskem okolju še ni prepoznano kot gradnik dodane vrednosti vsake organizacije, ki botruje v dvigu družbene odgovornosti. Edina raziskava, ki bi ji bilo mogoče vsaj posredno primerjati z našo, je raziskava Krofličeve (2007, str. 126) ki je sicer raziskovala vpliv raznolikosti na inovativnost podjetij ter posredno ugotovila, da sta smoter in cilj menedžmenta raznolikosti posredno usmerjena na povečanje inovativnosti podjetja in da je v večini slovenskih podjetij načrtovanje raznolikosti kot del menedžmenta še dokaj neznano področje.

Med tujo literaturo, raziskavami in članki je raznolikost obravnavana kot *poslovna strategija*, ki jo v organizacijah sprejemajo z namenom zaposlovanja, zadrževanja in vključujočega

razvoja posameznikov iz različnih okolij in z različnimi ozadji (Yadav in Lenka 2020, str. 3). Pristop menedžmenta raznolikosti, ki se izvaja s pomočjo *organizacijske kulture* na vsebinski ravni in ravni organizacijskih sprememb, je po mnenju French, Strachan in Burgess (2012, str. 6), dolgoročen proces, ki traja do 25 let. French, Strachan in Burgess (2012, str. 8) so ugotovili, da je 90 % zveznih agencij sprejelo formalne *programe* menedžmenta raznolikosti, vendar z nedoslednim pristopom k izvajanju pobud. Kalev, Dobbin in Kelly (2006, str. 589–612) so v analizi o učinkovitosti različnih pristopov menedžmenta raznolikosti ugotavljali, da so lahko *organizacijske strukture*, ki dodeljujejo odgovornost za spremembe na organizacijski ravni, učinkovitejše od posameznih programov.

Obstajajo tudi raziskave (npr. Amegashie 2018, str. 6; Bezrukova, Jehn in Spell 2012, str. 19; Hunt idr. 2018, str. 45 ipd.), v katerih so avtorji obravnavali izobraževalne programe, usposabljanje za raznolikost, poštene politike zaposlovanje in vključevanje v večkulturne organizacije, ki pa jih ni mogoče neposredno povezati in primerjati s planiranjem raznolikosti.

O planiranju raznolikosti z vidika integriranosti v politiko (cilje in strategijo) podjetja in planiranja usposabljanj za raznolikost z vidika velikosti podjetja ni dovolj primerljivih podatkov, informacij in znanj, s pomočjo katerih bi bilo mogoče izide iz naše raziskave neposredno primerjati drugimi, kar smo identificirali kot raziskovalni problem in vrzel v znanju.

5 Zaključek

Sistematičen pregled razpoložljive strokovne literature, študij in opravljenih raziskav o menedžmentu raznolikosti je pokazal, da v sodobnem poslovnem svetu predstavlja imperativ družbeno odgovornega in etičnega ravnanja, ki je s planiranjem, akcijskim načrtom, izvajanjem, vodenjem in nadzorom vključen v politiko in strategijo podjetja. Ugotovili smo tudi, da v slovenskih podjetjih področje planiranja raznolikosti še ni dovolj raziskano, raznolikost še ni del zaveze vodstev podjetij in še ni dovolj prepoznana kot gradnik dodane vrednosti znotraj organizacij.

Prispevek k menedžerski znanosti v empiričnem delu naše raziskave se odraža v opravljeni kvantitativni raziskavi, ki smo jo izvedli med 71 pooblaščenimi podpisniki Listine raznolikosti v podjetjih in drugih organizacijah. Ugotovili smo, da je raznolikost integrirana v politiko (cilje in strategijo) podjetja ter na ta način potrdili prvo hipotezo. Ugotovili smo tudi, da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisna od velikosti podjetja in na ta način potrdili tudi drugo hipotezo. Pomembne ugotovitve so tudi, da vsa podjetja in organizacije veliko pozornosti namenjajo vključevanju in sprejemanju raznolikih zaposlenih na osnovi osebnih okoliščin, spoštovanju enakih možnosti in upoštevanju pravnih okvirov, še vedno pa je veliko prostora pri načrtovanju, vrednotenju, razvijanju in izkoriščanju raznolikosti kot tiste strateške odločitve, ki bi lahko z ustreznim menedžmentom pozitivno vplivala na izboljšane poslovne izide in pridobivanje poslovne prednosti, obenem pa bi botrovala v dvigu družbene odgovornosti. Na

ta način smo vsaj delno zapolnili identificirano raziskovalno vrzel, da ni dovolj znanj o integriranosti raznolikosti v politiko (cilje in strategije) organizacije glede na njeno velikost ter da je planiranje usposabljanj za raznolikost odvisna od velikosti organizacije.

Velik prispevek naj bi imela tudi slovenska Listina raznolikosti (b. l.), ki organizacijam nudi širok nabor znanj, izobraževanj, usposabljanj in delavnic s področja raznolikosti in menedžmenta raznolikosti, obenem pa jih spodbuja, da z odprto komunikacijo, povratnimi informacijami, ustreznimi izobraževanji in osveščanjem uvajajo ničelno toleranco do diskriminacije in predsodkov. Predpostavka izhaja iz zavedanja, da naj bi bila odločitev za organizacijo prostovoljna. Vendar pa je raziskava med drugim tudi pokazala, da podjetja in druge organizacije namenjajo manj pozornosti načrtovanju raznolikosti kot tudi načrtovanju, analizi in oceni glede menedžmenta raznolikosti na delovnem mestu ter načrtovanju aktivnosti za zaposlene o dojetju menedžmenta raznolikosti.

Formirali smo tudi predloge za izboljšanje obstoječega stanja na področju planiranja raznolikosti za vsa zainteresirana podjetja in druge organizacije, ki raznolikost prepoznava kot dodano vrednost. Podali smo širok nabor možnih menedžerskih ukrepov pri njenem planiranju in s tem udeležanju priznavanja edinstvenosti posameznikov ter njihovih talentov.

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk: Preizkušeni in testirani vprašalnik je najboljši način za pridobivanje primarnih podatkov o planiranju raznolikosti. Planiranje raznolikosti je aktualna ter zanimiva tematika, ki je v slovenskih organizacijah malo raziskana. Vsebine planiranja (poleg organiziranja, vodenja in kontroliranja) odražajo področja, ki sodijo v temeljne funkcije menedžerjev v organizaciji. Pooblaščen osebe za menedžment raznolikosti so bile pripravljene odgovorjati na zastavljena vprašanja, njihovi odgovori pa odražajo dejansko stanje znotraj njihovih organizacij.

Omejitve so bile vsebinske in metodološke: Naloga je posnetek stanja v slovenskih podjetjih in ostalih organizacijah, ki so podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.), zato izidov ne moremo posploševati na vsa slovenska podjetja. V raziskavo so bili s strani vsake podpisnice Listine raznolikosti Slovenija (b. l.) vključeni zaposleni, ki so znotraj svojega poslovno-organizacijskega sistema pooblaščen za menedžment raznolikosti. V raziskavi smo se omejili le na menedžerske ukrepe s področja planiranja raznolikosti v teh organizacijah. Namen raziskave je bil raziskati planiranje raznolikosti znotraj organizacij in ne organiziranja, vodenja in kontroliranja raznolikosti. Namen raziskave ni bil raziskovati pristojnosti in odgovornosti menedžerjev do raznolikosti na različnih ravneh organiziranosti.

Predlogi za nadaljnja raziskovanja: (1) merjenje učinka temeljnih in dodatnih nalog menedžerjev na doseganje učinkovitosti raznolikosti na uspešnost organizacij in predsodke zaposlenih; (2) raziskave na področju učinkov menedžerskih ukrepov s področja planiranja raznolikosti v velikih organizacijah v primerjavi s srednjimi, majhnimi in mikro podjetji, ki v Sloveniji obsegajo 99,8 % vseh podjetij v Republiki Sloveniji; (3) pristojnosti in odgovornosti menedžerjev na različnih ravneh do organiziranosti raznolikosti; (4) raziskava o planiranju

raznolikosti v socialnih podjetjih, javnih ustanovah in zavodih; (6) planiranje raznolikosti pri podpisnicah raznolikosti v EU; (7) kvalitativna raziskava konstrukta raznolikosti.

Reference

1. Amegashie, A. R. (2018). *Diversity Management Program Strategies to Support Competitive Advantage and Sustainable Growth*. Minneapolis: Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
2. Andrejczuk, M. & Strzelczak, M. (2017). *Diversity Management in Central and Eastern Europe - Lesson learned and potential for growth*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
3. Bairoh, S. (2007). *Current debates on classifying diversity management: Review and a proposal*. Helsinki: Department of Management and Organization Swedish School of Economics and Business Administration.
4. Bezrukova, K., Jehn, K. A. & Spell C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education* 11 (2): 207–227.
5. Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
6. Cox, T. & Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
7. Daft, R. L. (2010). *Management*. 9th ed. Nashville: Vanderbilt University.
8. Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management* 42 (2): 107–122.
9. French, E., Strachan, G. & Burgess, J. (2012). The challenges in developing a strategic approach to managing diversity. V *Proceedings of the 5th Equality, Diversity and Inclusion International Conference*, ur. Glenda Strachan, 1–33. Toulouse: Toulouse Business School.
10. Griffin, R. W. & Moorhead G.. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. Boston: Cengage Learning.
11. Harvey, C. P. & June M. Allard. (2012). *Understanding and managing diversity: readings, cases and experience*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
12. Hunt, V., Prince S., Dixon-Fyle S. & Yee L. (2018). *Delivering through Diversity*. London: Mckinsey & Company.
13. Hur, Y. & Strickland R. A. (2015). Diversity management practices, do they make a difference? Examining consequences of their adoption in local governments. *Public Administration Quarterly* 39 (1): 325–357.
14. Kalev, A, Dobbin F. & Kelly E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review* 71 (4): 589–617.
15. Keil, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. & von Unruh K. (2007). *Diversity Manual*. [Http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf](http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf) (14. 11. 2020).
16. Kosi, T., Nastav B. & Dolenc P. (2012). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

17. Kroflič, A. (2007). *Povezava med raznolikostjo zaposlenih in inovativnostjo podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
18. Listina Raznolikosti Slovenija. B. 1. *Upravljanje z raznolikostjo*. <https://www.raznolikost.eu/listina/slovenska-listina/upravljanje-z-raznolikostjo/> (12. 12. 2020).
19. Marfelt, M. M. (2016). Grounded intersectionality: Key tensions, a methodological framework, and implications for diversity research. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal* 35 (1): 31–47.
20. Marques, J. (2015). The confluence of diversity and ethics in global managerial performance. *Global Enterprise Management* 1 (3): 61–78.
21. Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. London. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Robbins, S. P. & Judge T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
23. Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management* 43 (2): 197–217.
24. Staats, C., Capatosto K., Tenney L. & Mamo S. (2017). *The State of the Science: Implicit Bias Review*. 17th ed. Columbus, OH: The Ohio State University; Kirwan Institute.
25. Stuber, M. (2012). *Kontrolni seznam za upravljanje raznolikosti. Podpora prostovoljnim pobudam za spodbujanje upravljanja raznolikosti na delovnem mestu po vsej EU*. <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Kontrolni-seznam-za-upravljanje-raznolikosti.pdf> (22. 2. 2020).
26. Terjesen, S., Couto, E. B. & Francisco, P. M. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance* 20 (3): 447–483.
27. Thomas, D, A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74 (5): 79–90.
28. Treven, S. & Srića V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Wilson, T. (1997). *Diversity at Work. The Business Case for Equity*. Hoboken: John Wiley & Sons.
30. Wondrak, M. & Segert A. (2015). Using the Diversity Impact Navigator to Move from Interventions Towards Diversity Management Strategies. *Journal of Intellectual Capital* 16 (1): 239–254.
31. Yadav, S. & Lenka U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Article in Journal of Indian Business Research* 12 (4): 577–603.

Suzana Žula je leta 2007 diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze Maribor na temo Globalizacija in varovanje okolja ter magistrirala na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem na temo Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah. Zaposlena je v Zavodu Ruj Nazarje kot rehabilitacijska svetovalka in strokovna delavka v programih zaposlitvene in poklicne rehabilitacije ter socialne vključenosti. S področjem obravnavane teme se pri svojem strokovnem delu srečuje na dnevni ravni.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za menedžment Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 17

raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 650 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract: **Diversity Management in Selected Companies**

Research Question (RQ): How diversity planning works in selected companies and organizations in Slovenia, due to the fact that diversity as such, if managed properly, has been recognised as an important strategic decision with a positive impact on commercial advantage in the successful companies abroad?

Purpose: The purpose of the research was empirical research on managerial measures of diversity planning in organizations and to propose suggestions to improve the existing situation in the field of diversity planning.

Method: The population was represented by 71 Slovenian companies and organizations, which are also signatories of the Diversity Charter Slovenia. The results were statistically processed using appropriate statistical methods, the findings were included in the conclusion of the research.

Results: It has been found that all companies and organizations devote a lot of attention to the integration and acceptance of diverse employees based on personal circumstances, respect for equal opportunities and respect for legal frameworks. Diversity as a strategic decision lacks attention in planning, evaluation, development and exploitation as a strategic decision that, with proper management, could improve business outcomes and gain business advantage, and could improve social responsibility.

Organization: We proposed recommendations for managerial measures for diversity management for all four basic areas of management - planning, organizing, leading and controlling. The size of companies and organizations is not important.

Society: Management must strive at all levels of organization to ensure that all employees, business partners and other stakeholders understand diversity as a strategic goal. It is also important to examine the needs of customers and other stakeholder groups on which the organization depends for economic success.

Originality: We found that effective diversity management is a relatively new social phenomenon in Slovenia, which is gradually gaining ground in the economic and non-economic business environment. Although diversity planning has not yet been sufficiently researched and diversity is not part of the commitment of business leaders, and it is not sufficiently recognized as a building block of added value within organizations.

Limitations/Future Research: In the research, we limited ourselves to managerial measures in the field of diversity planning within these organizations. We did not provide measures in the areas of organizing, managing and controlling diversity. We also did not explore the competencies and responsibilities of managers towards diversity at different levels of organization. Based on the results, we prepared proposals for further research.

Keywords: company policy, diversity, diversity management, management, organization, planning, research, training.

Copyright (c) Suzana ŽULA, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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

Odličnost in dodajanje vrednosti za odjemalce

Ida Cvitkovič*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako se kaže odličnost organizacije pri dodajanju vrednosti za odjemalce?

Namen: S člankom bi radi opozorili, da se dodana vrednost za odjemalce v organizaciji kaže z razumevanjem, predvidevanjem, izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti.

Metoda: Za preučitev je bila uporabljena kvalitativna metoda pregleda domače in tuje strokovne literature.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da se temeljni gradnik dodajanje vrednosti za odjemalce organizacija lahko poveča s poznavanjem odjemalcev in njihovih pričakovanj ter vzpostavljanjem dvosmerne komunikacije. Organizacija se mora odzivati na povratne informacije odjemalcev in zaposlenim zagotoviti vse potrebne vire, kompetence in pooblastila.

Organizacija: Organizacija je pridobila predloge s katerimi lahko izboljša svojo odličnost na področju dodajanja vrednosti za odjemalce.

Družba: Vpliv na odličnost imajo vsi deležniki organizacije, tako notranji kot zunanji. Preplet vseh in upoštevanje vseh načel gradnika omogoča odličnost organizacije.

Originalnost: Predstavili smo pregled literature za prvi gradnik modela odličnosti EFQM, dodajanje vrednosti za odjemalce.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje bi bilo možno nadgraditi na druge gradnike in model uporabiti v organizaciji.

Ključne besede: EFQM model, dodana vrednost, odjemalci, organizacija, gradnik, ukrepi, deležniki.

1 Uvod

V uspešni organizaciji so vsi zaposleni predani poslanstvu »skrbeti za stranko«, da zagotovijo njihovo dobro počutje. Zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev sta ključna dejavnika za dobro delovanje in obstoj organizacije. Ni dovolj samo izdelati kakovosten proizvod in zanj postaviti optimalno ceno, potrebno je prepoznati potrebe odjemalcev in pretvarjati njihove potrebe v privlačne trajnostne ponudbe. Dodana vrednost za odjemalce se kaže z razumevanjem, predvidevanjem, izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

Osredotočenost na odjemalce pravi, da je kakovost doseganje vseh lastnosti proizvoda, ki jih kupec pričakuje oz. če ne zadovoljimo zahtev in potreb odjemalcev, proizvod ni ustrezen in da je delo daleč od dobro narejenega. Le v primeru zadovoljstva kupca lahko pričakujemo nova naročila in širitve dobrega glasu o podjetju. Ugled je namreč še vedno eden ključnih pogojev za dolgoročno in stabilno sodelovanje med organizacijami. Osnovi motiv podjetja je izpolnjevanje odjemalčevih zahtev in če v to vključimo še stabilnost razvoja organizacije, govorimo o preseganju njihovih pričakovanj (Proces kakovosti v podjetju, 2017).

S tem člankom bi radi opozorili, da se dodana vrednost za odjemalce kaže predvsem v dobri dvosmerni komunikaciji. Z upoštevanjem povratnih informacij lažje odpravimo napake oz. pomanjkljivosti proizvodov ali storitev.

2 Teoretična izhodišča

Za razumevanje potreb odjemalcev, je treba videti svet z njihovega vidika. Večina uspešnih marketinških strategij za spodbujanje povpraševanja po proizvodu ali storitvi zahteva uporabo nekaterih povratnih informacij odjemalcev, da lahko oceni, kako dobro proizvod ali storitev dejansko vpliva na kupce.

Kakovosten odnos z odjemalci je lahko pomembna konkurenčna prednost organizacije. Če so odjemalci zadovoljni z odnosom je zelo verjetno, da ne bodo dovzetni za ponudbe drugih organizacij. Prav zato sem nam zdi pomembno, da ima vsaka organizacija kakovosten sistem pri dodajanju vrednosti za odjemalce.

Eden izmed načinov uspešne organizacije, je vpeljava modela odličnosti EFQM, ki je kratica za European Foundation for Quality Management. Pri razumevanju in obvladovanju poslovne odličnosti organizacije si lahko namreč pomagamo prav z modelom odličnosti EFQM. Model EFQM je svetovno priznan okvir upravljanja, ki organizacijam omogoča, da dosežejo uspeh tako, da merijo svojo pot na poti do preobrazbe, jim pomagajo razumeti vrzeli in možne rešitve, ki so na voljo ter jim daje moč za napredek in bistveno izboljšanje uspešnosti njihove organizacije. Model EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzorčno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model tako lahko koristi organizacijam katere koli velikosti ali sektorja kot tudi posameznikom, ki iščejo preizkušen okvir upravljanja (Peterc Zidar, Skrinar, 2021, str. 3). Model je sestavljen iz 8 temeljnih načel odličnosti in 9 meril.

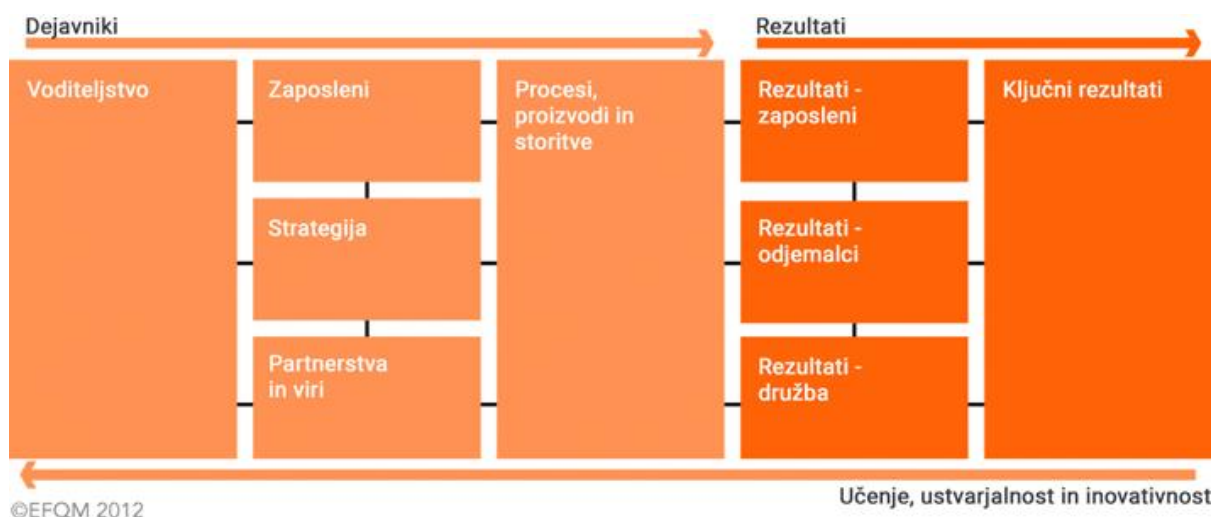
Temeljna načela odličnosti po modelu odličnosti EFQM (2013, str.4) so :

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanje sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni management.

- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ravno prvi gradnik modela EFQM, govori o dodajanju vrednosti za odjemalce. In označuje odlične organizacije tiste, ki dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščanjem priložnosti (Model odličnosti EFQM 2013, str. 3).

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredovanja organizacije na poti k odličnosti. Levo stran modela predstavlja pet dejavnikov, desno stran modela pa štirje rezultati. Slika 1 prikazuje model, ki temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju odjemalcih, zaposlenih in družbi, dosežajo z vodenjstvom, ki je gonilo strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Puščice v modelu nakazujejo, kako učenje, ustvarjalnost in inovativnost prinašajo k izboljšanju dejavnikov, ti pa vodijo k boljšim rezultatom poslovanja. (Model odličnosti EFQM 2013, str. 9)



Slika 1. Model odličnosti EFQM 2013. Povzeto iz *Model odličnosti EFQM (2013, str. 9)*.

Za doseganje meril imamo različna orodja, ki nam pomagajo pri doseganju trajnih rezultatov. Orodje, ki je vključeno v model, imenujemo logika RADAR, kateri je prikazan na Sliki 2. Logika RADAR je menedžersko orodje s katerim si organizacije lahko pomagajo za doseganje trajnih izvrstnih rezultatov.

Logika RADAR v splošnem določa, da mora organizacija (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 22):

- V svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči.
- Načrtovati in razvijati najboljše pristope za doseganje zelenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti.
- Sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe.

- Ocenjevati in izboljševati udejanjene in razširjene pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti stalnega učenja.



Slika 2. RADAR matrika. Povzeto iz *Model odličnosti EFQM (2013)*.

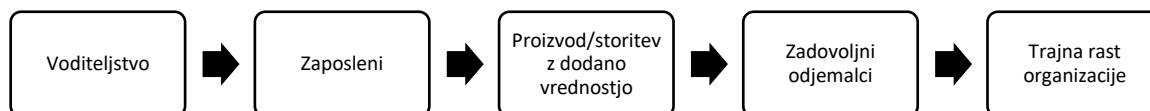
S pregledom in analiziranjem literature želimo potrditi tezo, da je temeljni gradnik dodajanje vrednosti za odjemalce ključen za doseganje odličnosti organizacije.

Odlične organizacije lahko pri udejanjanju gradnika dodajanja vrednosti za odjemalce sledijo smernicam modelu EFQM, ki navaja (Model odličnosti EFQM 2013, str. 3):

- *Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja.*
- *Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.*
- *Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti.*
- *Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.*
- *Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljšo uporabniško izkušnjo.*
- *Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo.*
- *Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami (angl. benchmarks) ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.*

3 Metoda

Model raziskave prikazuje Slika 3 iz katere lahko vidimo, da so za trajno rast organizacije potrebni zadovoljni kupci oziroma odjemalci.



Slika 3. Model raziskave

Langerholcova (2016, str. 18) poudarja, da organizacija to lahko uresniči s pomočjo zaposlenih, ki morajo imeti občutek, da so cenjeni in morajo biti ponosni, da so del kolektiva. Za uresničitev le-tega pa morajo poskrbeti vodje, ki imajo jasno vizijo glede prihodnosti organizacije. Razviti morajo znati pravo strategijo, postaviti cilje in vzpostaviti procese, ki bodo zagotovili, da bo organizacija poslovala gospodarno in učinkovito.

Izvedli smo metodo zbiranja podatkov s preučevanje literature in člankov. Gradiva smo iskali v elektronski bazi podatkov Google učenjak, Cobiss, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib) in na spletni strani Fakultete za organizacijske študije (FOŠ) Novo mesto. Podatke smo iskali s pomočjo ključnih besed, ki so navedene v Tabeli 1.

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 trditvev, 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).

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

Baze podatkov	Ključne besede	Key words
Google učenjak, Cobiss, Digitalna knjižnica Slovenije, FOŠ,...	Dodana vrednost, zadovoljni odjemalci, organizacija, odličnost, kakovost, komunikacija, potrebe, pričakovanja, analiza	Added value, satisfied customers, organisation, excellence, quality, communication, needs, expectations, analysis

Zbrana študijska literatura je predstavljena v Tabeli 2 in sicer po naslovu dela in avtorju.

Tabela 2. Pregled literature

Avtor (Letnica)	Naslov
Dunn, M. (2016)	<i>How do we define value and how can we ensure we create added value to our customers?</i>
Gruden, T. (2013)	<i>Merjenje kakovosti trženjskih odnosov med odjemalci in ponudniki nad medorganizacijskih trgih</i>
Gunčar, U. (2018)	<i>Model poslovne odličnosti EFQM v perspektivi komunalnih podjetij</i>
Indeed Editorial Team (2021)	14 tips you can use to create value for your customers
ISO 9001 (2015)	<i>Sistem vodenja kakovosti</i>
Langerholc, M. (2016)	<i>Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM</i>
Lanščak, I. (2020)	<i>Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?</i>
Petelin, T. (2016)	<i>Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij</i>
Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021)	<i>Dodajanje vrednosti za odjemalce</i>
Šifrer, I. (2013)	<i>Analiza uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetju</i>

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika odličnosti dodajanja vrednosti za odjemalce

Za trajno rast organizacije so potrebni zadovoljni odjemalci, zato se nam zdi pomembno, da imajo odlične organizacije kakovosten sistem pri dodajanju vrednosti za odjemalce.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki jih navajajo različni avtorji, kako organizacija izboljša dodajanje vrednosti za odjemalce.

Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev iz analizirane literature

Avtor (Letnica)	Ključna ugotovitev
Dunn, M. (2016)	Organizacija mora svoje odjemalce poznati, da lahko doda ustrezno definicijo vrednosti, pomembno je kaj odjemalec vidi kot dragoceno vrednost . Ne gre vedno za denar ali popuste.
Gruden, T. (2013)	Trženje na podlagi odnosov utemeljuje strategijo in procese , ki vključujejo odjemalce, ponudnike, zaposlene ter ostale deležnike zunaj in znotraj podjetja .
Gunčar, U. (2018)	Stalen dialog z odjemalci je uporaben za predvidevanje sprememb glede potreb in pričakovanj na trgih.
Indeed Editorial Team (2021)	Odličnost in cena proizvoda oz. storitve sta dve ključni komponenti vrednosti za stranke. Kot odličnost mislimo na kakovost, priljubljenost, dostopnost, priročnost in dolgotrajnost.
ISO 9001 (2015)	Organizacija mora spremljati zaznavanje odjemalcev , v kakšnem obsegu so njihove zahteve in pričakovanja izpolnjeni.
Langerholc, M. (2016)	Odličnost je kombinacija vrednot , aktivnosti in spodbud, ki vplivajo druga na drugo tako, da se na koncu rezultati odražajo kot izjemni dosežki.
Lanščak, I. (2020)	Za uvajanje poslovne odličnosti v vse procese organizacije je ključno vodstvo .
Petelin, T. (2016)	Za ohranjanje dobrega poslovanja organizacije je pomembna zvestoba odjemalcev .
Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021)	Organizacije morajo svojim odjemalcem ponuditi več in boljše, zaradi vse večje konkurence na trgu.
Šifrer, I. (2013)	Uspešne so tiste organizacije, ki ugotovijo, kaj si odjemalci v resnici želijo in potrebujejo in na kakšen način bi odjemalci radi komunicirali z njimi.

Odnos do odjemalcev je sporočilo organizacije, da bodo odjemalci z vsakim obiskom ali kontaktom dobili rešitev, se znebili skrbi, stresa ter dobili prijeten občutek. Gre za pristop celotne organizacije, ki ni usmerjena le na proizvod oziroma storitev, ampak na zadovoljevanje odjemalčevih potreb (Gruden, 2013, str. 1).

Indeed Editorial Team (2021) navaja, da morajo organizacije pri ustvarjanju vrednosti za odjemalce upoštevati naslednje komponente: nakupni proces, dojemanje blagovne znamke, pridobiti povratne informacije odjemalcev, narediti je potrebno unikaten proizvod oziroma storitev, dajati prednost kakovosti pred ceno, organizacija mora prepoznati svoje prednosti, prilagajanje marketinške strategije in seveda potrebno je odjemalce izobraziti, kako lahko najbolj izkoristijo proizvod oziroma storitev.

Temeljni pogoj za doseganje odličnosti je poznavanje organizacije in poslovnega okolja v katerem deluje. Odlične organizacije hitro zaznajo spremembe v okolju in se nanje tudi odzovejo, saj so na to tudi pripravljene (Langerholc, 2016, str. 17).

Šifrerjeva (2013, str. 1) navaja, da so dobri in trdni odnosi z odjemalci ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti organizacije.

Moj ustvarjalni razmislek je, da mora uspešna organizacija neprestano strmeti k boljšim ponudbam za odjemalce, spremljati njihove potrebe, z njimi vzpostaviti uspešen dialog in pridobiti zaupanje odjemalcev.

4.2 Analiza gradnika dodajanje vrednosti za odjemalce

Na podlagi izbranih podatkov v preglednici ocen FOŠmetra poslovne odličnosti, smo za izbrani gradnik oblikovali tabelo s povprečnimi vrednostmi ocen po posameznem podgradniku. Rezultati so podani za leto 2021, povprečna ocena celotnega gradnika je 3,69.

Tabela 4. FOŠmeter ocena poslovne odličnosti: Dodajanje vrednosti za odjemalce za leto 2021

Št.	Dodajanje vrednosti za odjemalce	Ocena 2021
1.	Vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja.	3,33
2.	Pretvarjajo potrebe, pričakovanja in potencialne zahteve v privlačne in trajne vrednostne ponudbe za obstoječe in potencialne odjemalce.	3,94
3.	Z odjemalci vzpostavljajo in vzdržujejo dialog, ki temelji na odprtosti in transparentnosti.	3,39
4.	Prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj.	3,33
5.	Zagotavljajo svojim zaposlenim potrebne vire, kompetence in pooblastila, da bi dosegali čim boljše uporabniško izkušnjo.	4,00
6.	Nenehno spremljajo in pregledujejo izkušnje in dojemanje svojih odjemalcev ter se ustrezno odzivajo na vsako povratno informacijo.	3,72
7.	Primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce.	4,11

Najboljšo oceno je dobil podgradnik 1.7 »primerjajo uspešnost svojega delovanja z relevantnimi referenčnimi organizacijami ter se učijo iz njihovih dobrih strani in priložnosti za izboljšave, da lahko ustvarijo čim večjo vrednost za odjemalce« z oceno 4,11. Po oceni opazimo, da organizacije delajo raziskave trga in primerjajo svoje delovanje z drugimi organizacijami ter pregleduje njihovo delovanje in dobre prakse postopoma vpeljuje v svojo organizacije.

Najnižji oceni sta bili podani dvema podgradnikoma z oceno 3,33. Podgradnik 1.1 »vedo, katere so različne skupine njihovih odjemalcev, že obstoječe kot potencialne, ter predvidevajo njihove raznovrstne potrebe in pričakovanja« in podgradnik 1.4 »prizadevajo si za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce ter jih po potrebi vključujejo v razvoj novih in inovativnih izdelkov, storitev in izkušenj«. Po oceni bi lahko sklepali, da bi se morale organizacije bolj približati odjemalcem in predvideti njihove potrebe, kot tudi vključevati odjemalce v ustvarjanje novih ponudb.

5 Zaključek

V članku smo ugotovili, da organizacija lahko poveča dodano vrednost za odjemalce s poznavanjem odjemalcev in njihovih pričakovanj ter vzpostavljanjem dvosmerne komunikacije. Odzivati se mora na povratne informacije odjemalcev in zaposlenim zagotoviti vse potrebne vire, kompetence in pooblastila za nemoteno delovanje.

Za trajno odličnost organizacije so potrebni zadovoljni odjemalci in dober ugled organizacije. Za uresničitev le-tega morajo biti voditelji vzgled, kar zadeva vrednote in morajo imeti jasno

vizijo glede prihodnosti organizacije. Morajo znati razviti strategijo, postaviti cilje in zagotoviti učinkovito in gospodarno poslovanje organizacije. Da bi imel proizvod ali storitev dodano vrednost, organizacija potrebuje zaposlene, ki morajo imeti občutek, da so cenjeni in morajo biti ponosni, da so del kolektiva.

Vpliv na odličnost imajo vsi deležniki organizacije, tako notranji kot zunanji. Preplet vseh in upoštevanje vseh načel gradnika omogoča odličnost organizacije.

Zahteve mednarodnih standardov sistemov vodenja in poslovne odličnosti so dinamične, zato se spremembe dogajajo in se bodo dogajale ves čas. To lahko predstavlja tudi omejitev za analizo narejeno v tem članku.

Raziskovanje bi bilo možno nadgraditi na druge gradnike in model uporabiti v organizaciji.

Reference

1. Dunn, M. (2016). *How do we define value and how can we ensure we create added value to our customers?* Pridobljeno na <http://experian.co.uk/blogs/latest-thinking/marketing-solutions/customer-value>
2. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 05. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
3. Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje (2012) *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS)
4. Gruden, T. (2013). *Merjenje kakovosti trženjskih odnosov med odjemalci in ponudniki nad medorganizacijskih trgih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Gunčar, U. (2018). *Model poslovne odličnosti EFQM v perspektivi komunalnih podjetij*. Konferenca komunalnega gospodarstva. Pridobljeno na https://konferenca-komunala.gzs.si/portals-konf-komunala/vsebine/2018/prezentacije/I_4_GUN%C4%CAR.pdf
6. Indeed Editorial Team (2021). 14 tips you can use to create value for your customers. Pridobljeno na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creating-value-for-customers>
7. ISO 9001 (2015). *Sistem vodenja kakovosti*
8. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
9. Lanščak, I. (2020). *Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?* Razvojni center Murska Sobota. Regionalna razvojna agencija za Pomurje. Pridobljeno na <https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8Clanek%20EFQM.pdf>
10. Petelin, T. (2016). *Dodana vrednost programov zvestobe trgovinskih organizacij* (Magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
11. Peterc Zidar, M., Skrinar, U. (2021). Revija za univerzalno odličnost. *Dodajanje vrednosti za odjemalce* (Članek). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
12. Proces kakovosti v podjetju. *Osredotočenost na odjemalce (2017)*. Pridobljeno na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce>
13. Šifer, I. (2013). *Analiza uvedbe upravljanja odnosov z odjemalci v podjetju* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ida Cvitkovič je diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto po visokošolskem programu upravljanje in poslovanje in si pridobila strokovni naziv diplomirana ekonomistka. Zaposlena je v Zavarovalnici Sava d.d., kot sodelavka za trženje.

Abstract: **Excellence and Adding Value for Clients**

Research Question (RQ): How the organization's excellence in adding value to clients is reflected.

Purpose: The article would like to point out that the added value for clients is reflected by understanding, anticipating, meeting needs and expectations, and seizing opportunities.

Method: A qualitative method of reviewing domestic and foreign professional literature was used for examination.

Results: The research found that the basic building block of adding value to clients can increase the organization by knowing clients and their expectations and establishing two-way communication. It must respond to feedback from customers and provide employees with all necessary resources, competences and powers.

Organization: The organization has obtained suggestions that it can improve its excellence in adding value to clients.

Society: All stakeholders of the organisation, both internal and external, have an impact on excellence. The interplay of all and adherence to all the principles of the building block enables the excellence of the organization.

Originality: We presented the first building block of the EFQM excellence model, Adding Value for Clients.

Limitations/Future Research: Research could be upgraded to other building blocks and the model used in your organization.

Keywords: EFQM model, value added, clients, organization, widget, actions, stakeholders.

Copyright (c) Ida CVITKOVIČ



Creative Commons License

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

Odličnost in ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Katarina Grozina*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali v organizacijah ustvarjajo oziroma uresničujejo strategijo trajnostne prihodnosti?

Namen: Namen je predstaviti model odličnosti EFQM, podati pomen trajnostne prihodnosti in preučiti ali in kako so organizacije pripravljene na trajnostno prihodnost kot okoljski, družbeni in ekonomski vidik.

Metoda: V raziskavi je uporabljena kvalitativna metoda, kjer je bila izvedena analiza različnih člankov in literatur.

Rezultati: Organizacije se zavedajo, da je trajnostna prihodnost ključnega pomena za prihodnost vseh in se v večji meri že poslužujejo udejanja načel modela odličnosti EFQM. Vodijo svojo strategijo, vizijo in načela poslovne odličnosti.

Organizacija: Trajnostna prihodnost organizacije omogoča boljše poslovanje in večjo zainteresiranost vseh zaposlenih.

Družba: Organizacija je tista, ki lahko v svojim uspešnim delovanjem vodi, usmerja in zastavlja cilje v trajnostno prihodnost.

Originalnost: Predstavitev pregleda literature in virov trajnostne prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena na podlagi člankov in literature.

Ključne besede: EFQM model, trajnostna prihodnost, trajnostna strategija, trajnostni razvoj, trajnostna uspešnost, organizacija, kompetence.

1 Uvod

Časi se spreminjajo in napredki človeštva skozi zgodovino so prinesli veliko novosti, s tem pa dvignili slog življenja. Vendar ali so napredki prinesli samo pozitivne posledice ali tudi negativne posledice? Poleg pozitivnih posledic, novih tehnologij, novih izumov, se kažejo tudi negativne posledice in to predvsem v okoljskih, gospodarskih oziroma ekonomskih in družbenih problemih.

Z napredkom in novim načinom življenja smo presegli meje, kjer bi lahko rekli, da posledic ne občutimo. Pojavljajo se okoljske posledice, globalni problemi, kjer prihaja do izumiranja različnih vrst živali in rastlin, pojavljajo se ekološke nesreče in tako predstavljajo problematiko

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

varovanja okolja. Pojavljajo se ekonomske posledice, brezposelnost in revščina ter družbene posledice, kjer je vedno manj stika z ljudmi, vedno manj komuniciranja.

Zaradi vse večjega poudarka na okoljskih in družbenih vrednotah so nekatere organizacije že usmerile svojo prihodnost k ustvarjanju trajnostne prihodnosti. Ob tem pa je potrebno, da bodo pazile, da ne bodo ovirale razvoja prihodnosti.

2 Teoretična izhodišča

Svetovna komisija Združenih narodov za okolje in razvoj je definirala trajnostni razvoj kot proces sprememb, kjer so uporaba virov, smer tehnološkega razvoja in spremembe institucij usklajene in s tem omogočajo razvoj prihodnjim generacijam. Trajnostni razvoj ima za cilj doseganje ravnotežja med sedanjo potrošnjo virov in zmogljivostmi naravnih sistemov na ravni, ki bo to koriščenje v enaki meri dopuščala tudi prihodnjim generacijam. (Zejnić, 2021)

Trajnostno poslovanje izvira iz modela trajnostnega razvoja in se osredotoča na okoljski, družbeni in gospodarsko ekonomski razvoj planeta, ki bo tudi našim potomcem omogočal vsaj enako, če ne boljše kakovost življenja. Ko ta koncept prenesemo na organizacije, pomeni, da organizacije prispevajo k trajnostnemu razvoju planeta oziroma s tem organizacije prispevajo s svojim poslovanjem k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju. (Rejc Buhovac, 2018, str. 10)

Trajnostni razvoj je proces, s katerim dosežemo trajnost. Trajnost pa je cilj, ki opisuje določen segment, neko stanje, ki ga želimo doseči v času, ki je pred nami. Kot smo že omenili, imamo tri vidike trajnostnega razvoja organizacije: okoljski vidik, družbeni vidik in ekonomski vidik.

Okoljski problemi se stopnjujejo zelo hitro in vsak je povezan še na določen problem, kot na primer klimatske spremembe pomenijo povišanje nivoja morja, dolge suše in uničevanje življenjskega okolja (Choi & Ng, 2001, str.270). Okoljski vidik trajnosti vključuje zmanjševanje odpadkov, ohranjanje živalskih in rastlinskih vrst, proizvodnjo alternativnih virov energije, izboljššan izpust emisij, recikliranje in ponovna uporaba materiala (Rusinsko, 2010, str. 508).

Družbeni vidik trajnostnega razvoja se osredotoča na dobrobit ljudi in družbe kot neekonomske oblike blaginje. Najtežje je poiskati ravnovesje med potrebami posameznika in družbe ter sposobnostjo narave, da sprejme človeško življenje in njegove aktivnosti kot ekosistem. Pomen družbenega vidika trajnostnega razvoja je postal vse bolj pomemben in tudi organizacije sporočajo, da je želijo doprinesti k dobrobiti družbe. (Choi & Ng, 2001, str. 270)

Ekonomski vidik se deli na dva dela. Prvi je vezan na tradicionalno finančno uspešnost (npr. zmanjšanje stroškov), drugi pa je povezan z ekonomskimi interesi zunanjih deležnikov, ki predstavlja izobešanje ekonomske dobrobiti in življenjskega standarda. Učinkovitost organizacije, utrjevanje odnosov ter finančni uspeh organizacije zajema tudi ekonomski vidik trajnosti. (Sheth, Sethia & Srinivas, 2014, str. 24)

Trajnostna poslovna strategija predstavlja logično pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa veča poslovno uspešnost podjetja. Iz drugega pogleda dejansko ni nič drugačna od običajne poslovne strategije, ki je niz hipotez ali vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati. Razlika se pojavi pri vsebinski strukturi, ki gradi na večji družbeni, okoljski in ekonomski sprejemljivosti. Če je strategija dobro premišljena in temelji na pravilno določenih osrednjih sposobnostih podjetja, je ustrezno vpeta v okolje podjetja, potem bodo hipoteze držale in pot bo v resnici pripeljala do zelenega cilja. (Rejc Buhovac, 2018, str. 13)

Trajnostno strategijo oziroma trajnostne izzive lahko uresničujemo na način (Rejc Buhovac, 2018, str. 16):

- vključevanje v krožno gospodarstvo (snovne tokove),
- trajnostni (zeleni) izdelki,
- logistika z nizkim ogljičnim odtisom,
- podpiranje pravične trgovine,
- domišljeno sponzoriranje,
- varna in ergonomična delovna mesta,
- vzpostavitev infrastrukture za spodbujanje lokalnih podjetnikov,
- transparentno trajnostno in poslovno komuniciranje,
- zaposlovanje lokalnih kadrov,
- donacije različnim lokalnim skupnostim.

Pri razvijanju in uresničevanju trajnostnih poslovnih strategij ima najvišje vodstvo ključno vlogo. Najpomembnejše je, da se zavedajo nujnosti in pomembnosti trajnostnega poslovanja za podjetje v celoti, tako v korist za družbo, okolje in ekonomijo. Ta način delovanja morajo prenesti na podrejene vodje, da bodo le-ti razumeli vpliv trajnostnega poslovanja na poslovne rezultate podjetja in hkrati prenesti tudi vpliv na vse deležnike podjetja, tako na zaposlene, kupce, dobavitelje in druge poslovne partnerje kot tudi lokalno in širšo skupnost, institucije znanja, finančne institucije, državne in javne institucije in druge deležnike. Ta način razumevanja in sprejemanja trajnostnega poslovanja je potrebno vseskozi deliti z vsemi deležniki podjetja. (Rejc Buhovac, 2018, str. 46)

Organizacije, ki stremijo k uspešnosti, ne glede na panogo, velikost ali strukturo, morajo vzpostaviti ustrezen sistem menedžmenta. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga obvladati spremembe in izboljšati uspešnost delovanja.

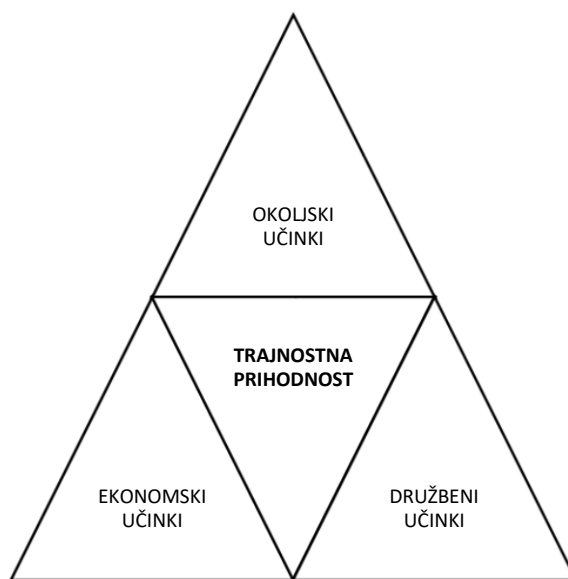
V odličnih organizacijah, ki stremijo k ustvarjanju trajnostne prihodnosti, se ugotavlja, da upoštevajo sledeče (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 5):

- *zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihovih celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja,*
- *razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe,*

- vključujejo načela trajnostnega razvoja v svojo temeljno strategijo, verigo vrednosti in procesa oblikovanja ter zagotavljajo sredstva, potrebna za uresničenje teh ciljev,
- pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«,
- spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih,
- namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička ter, kjer je relevantno, dosegajo in ohranjajo konkurenčnost,
- oblikujejo svoje portfelje izdelkov in storitev ter dejavno in odgovorno obvladujejo celoten življenjski cikel izdelkov,
- lahko dokažejo, da merijo in optimizirajo vpliv svojega delovanja, življenjskih ciklov izdelkov in storitev na javno zdravje, varnost in okolje,
- dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju.

3 Metoda

Za raziskavo je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana in pregledana je bila znanstvena in strokovna literatura, skozi gradnik na tematiko ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Na sliki 1 je prikazan teoretičen model raziskave, kjer so zapisani ključni učinki, ki so pomembni za ohranjanje trajnostne prihodnosti.



Slika 1. Model raziskave

V tabeli 1 so izbrane ključne besede, po katerih so bili članki izbrani in baza podatkov, kjer smo črpali iz raznovrstnih podatkov, ki so dostopni preko spleta.

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku	Baze podatkov
EFQM model, trajnostna prihodnost, trajnostna strategija, trajnostni razvoj, trajnostna uspešnost, organizacija, kompetence.	EFQM model, sustainable future, sustainable strategy, sustainable development, sustainable performance, organization, competencies.	Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dlib), TLF vsebine

Seznam pregledane in zbrane literature je predstavljen v tabeli 2. Analiza vključuje ključne ugotovitve iz pregledane literature.

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (letnica)	Naslov
Vrhovšek, M. (2016)	Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih
Bevc, M. (2010)	Politika trajnostnega ravnanja z odpadki v Sloveniji
Drevenšek, A. (2015)	Trajnostni razvoj podjetja kot dejavniki nakupnih odločitev študentov – primerjava slovenskih in turških študentov
Rejc Buhovac, A. (2016)	Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika
Fink Babič, S., Biloslavo, R. (2012)	Trajnostno poročanje podjetij: priložnosti in izzivi
Torkar, J. (2015)	Presoja možnosti in pogojev soudeležbe prebivalcev v trajnostnem razvoju lokalne skupnosti – študija primera
Belak, T. (2016)	Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem
Jurša, K. (2015)	Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki
Snoj, T. (2016)	Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja
Nučič, M. (2014)	Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta: primer kongresnega turizma

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 Ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Trajnostna naravnost organizacij pripomore k reševanju okoljske, družbene in ekonomske problematike. S spremembami v trajnostnem poslovanju podjetij, novimi poslovnimi modeli in proizvodnimi procesi, boljšimi sistemi ravnanja z okoljem in osveščeno potrošnjo lahko zmanjšamo vplive na okolje in stroške poslovanja oziroma proizvodnje.

Velik izziv k vsemu temu je razvoj in oblikovanje novih izdelkov z daljšo življenjsko dobo, ki jih je mogoče ponovno uporabiti, predelati ali reciklirati. Trajnostno poslovanje prinaša številne priložnosti za razvoj novih tehnologij, novih delovnih mest, predvsem pa učinkovitejše upravljanje z naravnimi viri. Trajnostno poslovanje podjetij ustvarja in ohranja višjo dodano vrednost organizacij, s tem pa spodbuja konkurenčne prednosti na trgu ob istočasnem zmanjševanju okoljskih tveganj, ki negativno vplivajo na ljudi in okolje. Ključne ugotovitve na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti so zbrane v tabeli 3.

Tabela 3. Pregled literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Vrhovšek, M. (2016)	Trajnostna naravnost podjetja se vse bolj vključuje v različna področja v družbi in gospodarstvu. Takšno poslovanje se dolgoročno izplača .
Bevc, M. (2010)	S pomočjo koncepta trajnostnega razvoja preprečiti vsesplošno smetenje in spremeniti družbene pogoje.
Drevenšek, A. (2015)	Pri doseganju trajnostnih načel bi s pomočjo izobraževalnega sistema spremenili vzorce vedenja in življenje naših bodočih generacij s poudarkom na materialno, življenjsko in družbeno okolje.
Rejc Buhovac, A. (2016)	Trajnostna uspešnost se v nekaterih organizacijah že enači z pomembnostjo trajnostnega vidika. Poudarek je, da je trajnostni vidik vključen v analizo uspešnosti poslovanja .
Fink Babič, S., Biloslavo, R. (2012)	Trajnostno poročanje slovenskih podjetij še v nižji ravni . Večina slovenskih podjetij v svojih poslovnih poročilih še nima nobenih okoljskih in družbenih informacij .
Torak, J. (2015)	Trajnostni razvoj brez varovanja okolja ni več sprejemljiv , potrebno je vključiti tako organizacije kot posameznike za uspešno doseganje cilja.
Belak, T. (2016)	Ideja trajnostnega razvoja pomeni spodbujanje ter ohranjanje naravnega okolja .
Jurša, K. (2015)	Z modelom odličnosti EFQM organizacije spoznajo svoje prednosti in priložnosti za napredek .
Snoj, T. (2016)	Osnova za sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in razvoj kompetence je jasen in strukturiran kompetenčni model in na podlagi tega podjetja skrbijo za razvoj kadra .
Nučič, M. (2014)	Trajnostni menedžment se navezuje na odločitev poslovnih strategij in dejavnosti , ki jih danes sprejemajo organizacije, hkrati pa varujejo, ohranjajo in izboljšujejo človeške in naravne vire .

Globalizacija in spreminjanje zavesti organizacij je poslovna priložnost in ne samo težava. Vse to se vidi skozi velik tehnološki napredek, vendar ima dosežek tehnologije tudi družbeno, okoljsko, psihološko in ekonomsko omejitve. Zaradi tega je potrebno razmišljati bolj široko in celovito. Pomembna lastnost in moč trajnostne naravnosti je v povezovalni strategiji. Organizacije v Sloveniji že imajo izbrane strategije trajnostne naravnosti in te delajo s ciljem, da bi podjetje čim bolj organizirali in uskladili nabor aktivnosti trajnostne naravnosti s svojo dejavnostjo. Velik pomen ima tudi prikazati javnosti naravi prijaznejšo proizvodnjo, zmanjšati odpadke in doseči višjo stopnjo recikliranja. (Vrhovšek, 2016, str. 66-68)

Smeti so postale vsakdanjik v našem življenju. Smeti niso samo odpadki, vendar pojmu smeti se pridružijo tudi vse vrste onesnaževanja, emisij, odplak, kemičnih in jedrskih odpadkov, industrijskih in komunalnih odpadkov, tako rekoč vsak končen produkt procesa človekovega dejanja, ki nimajo več nobene vrednosti. Narava nas že opozarja na posledice, ki jih zada družba. Slovenija je že v fazi recikliranja in kompostiranja ali celo korak naprej, v fazi zmanjševanja odpadkov. Vendar popolni razvoj koncepta trajnostnega razvoja bo v slovenski družbi mogoč, ko bo ta prešla na trajnostno raziskovanje, ki temelji na konceptu moči in lastni institucionalni strukturi. (Bevc, 2010, str. 80-84)

Ljudje smo v proces izobraževanja in učenja vključeni že zelo zgodaj, zato je vpliv izobraževalnih institucij zelo velik in igra veliko vlogo v našem življenju. Integracija trajnosti je v šolstvu ključnega pomena, kajti z osveščanjem šolnikov lahko vsakodnevno življenje vpliva na okolje, gospodarstvo in družbo, sočasno pa lahko oblikuje njihovo vedenje na lokalni in globalni ravni. Današnje generacije se morejo zavedati, da s svojim ravnanjem vplivajo na prihodnost bodočih generacij. (Drevenšek, 2015, str. 54-55)

Uspešne organizacije že dosegajo poslovno uspešnost, kot so družbeni, okoljski in ekonomski cilji. Nekatere organizacije imajo trajnostno prihodnost kot način, kako dosegati željeno poslovno uspešnost, v nekaterih organizacijah pa posamezniki lastnikov narekujejo skrb za trajnostno uspešnost, njena pomembnost pa naj bi se enačila poslovni uspešnosti. Strategije, ki so razvite premišljeno in skrbno, menedžerji razvijajo v trajnostni vidik. Za utemeljitev, kako pomemben je trajnostni vidik, je potrebno tudi vključiti analizo uspešnosti poslovanja. (Rejc Buhovac, 2016, str. 77)

Večina slovenskih podjetij v svojih poslovnih poročilih nima nobenih okoljskih in družbenih informacij. Veliko je informacij iz družbenega področja, kjer je javno prikazovanje v športu, kulturi, humanitarni dejavnosti in izobraževanju. V primerjavi okoljskega in družbenega vidika, podjetja tako nakazujejo, da okoljske problematike ne sprejemajo kot enakovredne priložnosti za izboljšanje ugleda v javnosti. Organizacije pa dajejo velik poudarek na pridobljenem certifikatu kakovosti ISO 9001 ter o opredeljeni trajnostni politiki in informacije o osvojenem standardu ISO 14001. Pomanjkljivo poročanje podjetij o uspešnosti do varstva okolja je morda problem v tem, da podjetja ne jemljejo okoljske problematike dovolj resno, da bi izdelale celovite analize. (Fink Babič, Biloslavo, 2012, str. 24-25)

Spreminja se miselnost današnje generacije, mlajši se selijo v mesta, podeželja so opustošena in zaraščena. Tudi tisti, ki se selijo nazaj na podeželja, imajo drugačne potrebe. Zelo redki ostajajo v turizmu in kmetovanju. Rezultati magistrske dizertacije so pokazali, kako zelo je pomembno za razvoj podeželja ter sodelovanje lokalnih prebivalcev za spodbujanje turizma in ekološkega kmetovanja. Stereotipa, kjer varovanje narave ovira razvoj območja, ni več. Organizacije in posamezniki se zavedajo in zavzemajo za spremembe, za spreminjanje slabe prakse, kot so divja odlagališča odpadkov, okolju neprimerne obnove stavb. Pri spremembah trajnostnega razvoja je potrebno prebivalstvo bolje informirati, osveščati in več spodbujati. (Torkar, 2015, str. 59-61)

Spremembe globalizacije in svetovnega gospodarstva, ki se dogajajo v današnjem času, v marsikom vzbujajo strah za okolje, v katerem živimo. Rešitev nam predstavlja trajnostni razvoj. Trajnosten razvoj ne sme biti usmerjen tako, da predstavlja breme za družbo, ampak mora njene člane spodbujati k ločevanju odpadkov, odločanju za ekološko gospodinjstvo, k smotrnemu upravljanju z naravnimi viri, odločanju za ekološko gradnjo in k spodbujanju lokalnih, naravi prijaznih proizvajalcev. Učinkovito bi bilo vzpostaviti sistem kazalnikov trajnostnega razvoja, ki bi spremljal nadzor in primerjavo med državami. S tem načinom bi lahko državam omogočili vpogled, na katerem področju trajnostnega razvoja zaostajajo in kje so možnosti izboljšave. (Belak, 2016, str. 1, 58-59)

Nenehno doseganje kakovosti je pogoj za odličnost. V organizacijah si je potrebno nenehno prizadevati za kakovost in dosegati visoko stopnjo odličnosti. Ta je ključnega pomena za podporo vsem zaposlenim, kajti vsak posameznik s svojo ustvarjalnostjo pripomore k izboljšanju delovnih procesov in izboljšanju poslovne učinkovitosti v okviru lastnih interesov in v skladu s strategijo organizacije. Z modelom odličnosti EFMQ lahko naredimo obsežen, sistematičen in reden pregled lastnih dejavnosti in rezultatov, ki prinašajo koristi, kje se nahajajo glede na primerjavo konkurence, kje so področja, kamor je potrebno usmeriti vire za doseg čim večjega napredka in koristi. (Jurša, 2015, str. 40-41)

Zaposleni so ključni kapital in organizacije se tega zavedajo. Glede na prihodnost, ki strmo hiti k nam, bomo soočeni s pomanjkanjem delovne sile, zato je za organizacije izredno pomembno, da kvalitetne, zavzete in dosledne kadre zadrži v svoji sredini. Snoj T. v diplomski nalogi navaja, da je ravno pomanjkanje izzivov, nezanimanje podjetja za razvoj zaposlenih ter nejasna karierna pot ena od glavnih razlogov za odhod zaposlenih iz podjetja. Podane so tudi ugotovitve, da se vodjem zdi pomembno, da zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje ter da dobijo jasno povratno informacijo glede opravljenega dela in tudi sposobnosti, spretnosti in veščin, ki so potrebne za njihovo delo. (Snoj, 2016, str. 52-53)

Trajnostni menedžment predstavlja netržne dejavnosti, kadar so organizacije usmerjene v vključevanje okoljskih in družbenih vprašanj. Trajnosten menedžment ima tako neposreden vpliv, da organizacije dosežejo učinkovitost oziroma poslovno uspešnost, saj omogoča, da zniža stroške in učinkovito rabo drugih virov. Pri trajnostnem načelu dolgoročne uspešnosti podjetij se ne gradi na rasti podjetja, ampak na razvoju podjetja. Tako lahko trajnostni

menedžment sprejema odločitve širšega razpona, ki je tako strateški kot k dobičku usmerjen dogovor organizacij na okoljska in družbena vprašanja. Trajnostni menedžment se navezuje na dolgoročno izboljšanje vseh razsežnosti poslovanja podjetij in tako vključuje vse tri cilje trajnostne prihodnosti. (Nučič, 2014, str. 22-25)

Pojavljajo se obsežnejši okoljski problemi, kot so globalno segrevanje, onesnaževanje zraka, razni strupeni odpadki, kopičenje zalog neobnovljivih virov. Zaradi vseh teh posledic se je povečala zavest o trajnostni prihodnosti z vidika okoljskih, družbenih in ekonomskih vidikov. Pojavila se je tudi težava z neenakopravnostjo pri porazdelitvi virov, povečuje se revščina, kar je pripeljalo do zanimanja za preučevanje medsebojnih odnosov med ekonomskih in družbenim vidikom. Organizacije se zavedajo, da je potrebno uvesti vse vidike trajnostne prihodnosti, vključiti velik razpon področij, da bomo lahko odgovorno ravnali in da bomo lahko našim prihodnjim generacijam omogočili kakovostno življenje.

4.2 Analiza gradnika Ustvarjanje trajnostne prihodnosti po FOŠmetru poslovne odličnosti

Po oceni FOŠmeter so v tabeli 4 podani rezultati poslovne odločnosti za gradnik Ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Rezultati so podani za leto 2021. Povprečna ocena celotnega gradnika je 3,68. Iz tega lahko razberemo, da imajo organizacije še veliko možnosti za napredek, za spremembe in da lahko vplivajo na boljši jutri.

Anketiranci so najvišje ocenili drugi podgradnik »Razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe«, z oceno 4,44. Po oceni lahko opazimo, da organizacije vključujejo kompetence zaposlenih v strategijo podjetja, dajejo vrednost na podane predloge za izboljšave in zaposleni imajo dovolj informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela.

Anketiranci so visoko ocenili tudi zadnji, deveti podgradnik »Dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju«, z oceno 4,39. Tukaj se izraža velika podpora organizacije na oblikovanju trajnostne prihodnosti. Izoblikovane imajo strategije, kjer so naredile velik korak k ohranjanju okolja, postavljeno imajo vizijo, vrednote in si želijo postati boljši in uglednejši. Prizadevajo si s trajnostno prihodnostjo voditi v dolgoročno gospodarsko rast.

Anketiranci so najnižje ocenili četrti podgradnik »Pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček««, z oceno 3,50. Tukaj vidimo, da okolica ni zaupljiva v organizacijo. Organizacije imajo orodja za upravljanje s konflikti, kot so strategije nasprotovanja, izogibanja, prilagajanja, kompromisi, sodelovanje in brezpogojne ustvarjalnosti. Menimo, da bi morale organizacije bolje poznati in spodbuditi svoje zaposlene, kajti zaposleni so dodana vrednost organizaciji in ideje se kažejo tudi v odnosu do okolja in nenazadnje do večjega dobička.

Slabše je ocenjen tudi peti podgradnik »Spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih«, z oceno 3,67. Organizacije so soodvisne od svojih zaposlenih in ostalih deležnikov, zato bi morale najti inovacije in vizijo, ki bi spodbujala svoje deležnike v vključevanje družbeno koristnih dejavnosti, kajti vsako delo posameznika, ki bi prispeval k višji kakovosti življenja in razvoju v družbeno naravnano okolje, šteje. Organizacije bi morale najti način, kako pridobiti svoje deležnike, da bi opravljali družbeno koristne dejavnosti, jih privabiti, da darujejo svoj čas, energijo, dobro voljo in ideje z drugimi. Pri tem pa so nagrajeni z občutkom koristnosti, pridobijo nove izkušnje in poglede na življenje.

Tabela 4. FOŠmeter ocena poslovne odličnosti: Ustvarjanje trajnostne prihodnosti za leto 2021

Zap. št.	Ustvarjanje trajnostne prihodnosti	2021
1.	Zagotavljajo svojo prihodnost tako, da določijo in sporočajo osrednji namen, ki je temelj njihove celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vedenja.	4,22
2.	Razumejo svoje ključne kompetence in kako lahko ustvarjajo skupno vrednost v korist širše družbe.	4,44
3.	Vključujejo načela trajnostnega razvoja v svojo temeljno strategijo, verigo vrednosti in procesa oblikovanja ter zagotavljajo sredstva, potrebna za uresničenje teh ciljev.	3,78
4.	Pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«.	3,50
5.	Spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih.	3,67
6.	Namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička ter, kjer je relevantno, dosegajo in ohranjajo konkurenčnost.	4,28
7.	Oblikujejo svoje portfelje izdelkov in storitev ter dejavno in odgovorno obvladujejo celoten življenjski cikel izdelkov.	3,89
8.	Lahko dokažejo, da merijo in optimizirajo vpliv svojega delovanja, življenjskih ciklov izdelkov in storitev na javno zdravje, varnost in okolje.	3,89
9.	Dejavno razvijajo gospodarske, okoljske in družbene standarde na svojem področju.	4,39
POVPREČJE		3,68

5 Zaključek

Trajnostna prihodnost je ključnega pomena za ohranitev boljše dolgoročne prihodnosti bodočih generacij. Na vseh področjih trajnostne prihodnosti, tako na okoljskih, družbenih kot na ekonomskih vidikih, so potrebne spremembe. Zelo je potrebno osveščati o trajnostni prihodnosti že v zgornji mladosti, vzpostavljati vrednote, etiko in kasneje spodbujati k odličnosti.

Okoljski vidik večini organizacij predstavlja steber trajnosti. Organizacije so pripravljene na spremembe in se dobro zavedajo, da je ohranitev okolja ključnega pomena za trajnostno

prihodnost. Družbeni vidik predstavlja pomembno vrednost, kajti pojavlja se revščina, ni ravnovesja in usklajevanja med posamezniki in družbo. Ekonomski vidik pa poudarja, da finančni uspeh organizacije ne zajema samo dobiček, vendar tudi učinkovitost organizacije, utrjevanje odnosov med zaposlenimi in ostalimi deležniki.

Pregled literature je pokazal, da si organizacije, ki želijo biti uspešne, ne glede na sektor, velikost, strukturo, morajo vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Ena izmed možnosti je praktično orodje model odličnosti EFQM, ki omogoča organizacijam oceniti, kje na poti odličja so, kje imajo še priložnosti ter jih usmerja k ciljnemu razmišljanju.

Uresničevanje trajnostne prihodnosti predstavlja organizacijam izziv in nove spremembe. Največji poudarek je na višjem vodstvu, ki so ključni pri uresničevanju trajnostne prihodnosti. So pobudniki in tisti, ki imajo največji vpliv na uresničitev ciljev, podati morajo jasna navodila in usmeritve. Vendar ključnega pomena je odličnost vseh zaposlenih v verigi organizacije in da vsi delujejo v smeri skupnih ciljev.

Skozi članek smo ugotovili, da organizacije upoštevajo trajnostno prihodnost, ki z družbeno in okoljsko odgovornostjo stremijo v konkurenčno in finančno uspešnost. Organizacije morajo imeti visoko na seznamu skrb za okolje in trajnostni razvoj, zavedati se morajo, da bodo s tem zagotavljali boljšo trajnostno oziroma dolgoročno prihodnost. Ugotovili smo, da je vloga višjega vodstva ključnega pomena pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti v organizaciji.

Omejitev raziskave je predstavljala preučitev samo enega gradnika od modela odličnosti EFQM. V anketi FOŠmeter je sodelovalo omejeno število organizacij, ki so ocenjevale gradnik Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

V nadaljevanju bi lahko razširili analizo na različne organizacije in povečati število sodelujočih. Tako bi lahko primerjali, kako so različne organizacije pripravljene na trajnostno prihodnost in ali sploh imajo pripravljene strategije odličnosti. Uporabili bi lahko tudi več literature iz tujine, ker bi primerjali pripravljenost na trajnostno prihodnost z organizacijami pri nas.

Reference

1. Belak, T. (2016) *Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem* Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
2. Bevc, M. (2010) *Politika trajnostnega ravnanja z odpadki v Sloveniji* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
3. Choi, S. & Ng, A. (2011). *Environmental and Economic Dimension of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses*. Spring science+business media, 104(2), 269-282.
4. Drevenšek, A. (2015) *Trajnostni razvoj podjetja kot dejavniki nakupnih odločitev študentov – primerjava slovenskih in turških študentov* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomsko fakulteta.

5. EFQM Leading Excellence 2012. (2013). Model odličnosti EFQM (brošura). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
6. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>
7. Jurša, K. (2015) *Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki* Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
8. Nučič, M. (2014) *Konkurenčni aspekt trajnostnega menedžmenta: primer kongresnega turizma* Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
9. Rejc Buhovac, A. (2016) *Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika* Revija Poslovodno računovodstvo, letnik 2016, številka 2, str. 77-88.
10. Rejc Buhovac, A., in drugi (2018). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi* (priročnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
11. Rusinko, C. A. (2010). *Integrating Sustainability in Management and Business Education*. Academy of Management Learning & Education, 9(3), 507-519.
12. Sheth, J. N., Sethia, N. K. & Srinivas, S. (2011). *Mindful Consumption: A customer - Centric Approach to Sustainability*. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 21-39.
13. Snoj, T. (2016) *Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
14. Torkar, J. (2015) *Presoja možnosti in pogojev soudeležbe prebivalcev v trajnostnem razvoju lokalne skupnosti – študija primera* Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
15. Vrhovšek, M. (2016) *Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomsko fakulteta.
16. Zejnić. E., 2021. *Prihodnost je v trajnosti naravnosti*. Pridobljeno 11. 12. 2021 na <https://www.ozs.si/novice/prihodnost-je-v-trajnostni-naravnosti-6050922e2114e06ad665fe82>

Katarina Grozina je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pričela pridobivati kot pomočnik, nato pa kot vodja delovne enote. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj iz vodenja, komunikacije in reševanja konfliktov z zaposlenimi in predstavitev delovanja svojega področja presojam in državnim inšpekcijam.

Abstract: **Excellence and Creating a Sustainable Future**

Research Question (RQ): Do organizations create or implement a sustainable future strategy?

Purpose: The aim is to present the EFQM model of excellence, to give the meaning of a sustainable future and to examine how organizations are prepared for a sustainable future as an environmental, social and economic aspect.

Method: A qualitative method was used in the research where an analysis of various articles and literature was performed.

Results: Organizations are aware that a sustainable future is crucial for the future of all, and they are already making greater use of all the principles of the EFQM model of excellence. They lead their strategy, vision and principles of business excellence.

Organization: The sustainable future of the organization enables better business and greater interest of all employees.

Society: An organization is one that can lead, direct and set goals for a sustainable future in its successful operation.

Originality: Presentation of a review of a sustainable future.

Limitations/Future Research: The research was done on the basis of articles and literature

Keywords: EFQM model, sustainable future, sustainable strategy, sustainable development, sustainable performance, organization, competencies.

Copyright (c) Katarina GROZINA



Creative Commons License

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

Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Denis Janc*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica Talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
denis.janc@fos.unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako ustvarjalnost in inovativnost vplivata na poslovanje organizacije?

Namen: Teoretična predstavitev Modela poslovne odličnosti EFQM in samoocenjevanja s poudarkom na spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti.

Metoda: Pri raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo. Zbrali smo literaturo, članke in informacije ter jih pregledali in analizirali.

Rezultati: Rezultati so pokazali, da imajo organizacije dobro razvito spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Literaturo katero smo pregledali navaja, da je nenehno spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti ključ do boljših rezultatov v procesu oz. v samem poslovanju podjetju.

Organizacija: Raziskava ima na organizacijo velik vpliv, saj smo z oceno gradnikov odličnosti EFQM na področju ustvarjalnosti in inovativnosti dobili informacije kako je to pomembno za rast organizacije, pri čemer pa je ključna podpora vrhnjega menedžmenta, ki mora spodbujati ustvarjalnost in inovativnost.

Družba: Zaposleni lahko največ naredijo na področju ustvarjalnosti in inovativnosti, zato je to potrebno zelo poudarjati tudi v prihodnosti. Kajti inovativne organizacije preživijo v tehnološkem razcvetu kateremu smo priča danes.

Originalnost: Gre za izviren prispevek stroki po analizi rezultatov po FOŠmetru 2021 na gradniku Poslovne odličnosti EFQM - spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila narejena na podlagi izbrane literature, člankov in informacij. Dejstvo je tudi, da je bil izbran samo eden gradnik Poslovne odličnosti EFQM od 8 gradnikov. Nadaljnjo raziskovanje bi bilo smiselno, če bi združili vse gradnike Poslovne odličnosti in dobili celovito sliko o nekem podjetju na temo Poslovne odličnosti EFQM.

Ključne besede: inovativnost, ustvarjalnost, Model poslovne odličnosti EFQM, proces, konkurenčnost, ideja, spodbujanje zaposlenih, vodstvo.

1 Uvod

Uspešne organizacije dajejo velik poudarek na svoje zaposlene. Predvsem spodbujajo njihovo ustvarjalnost in inovativnost in tako posledično izboljšujejo vsak proces posebej. To pa na koncu neke delovne verige v podjetju pomeni določen prihranek in posledično večja razpoložljiva sredstva za dodatna vlaganja nazaj v same procese oziroma zaposlene.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

Ustvarjalnost in inovativnost je v podjetjih znan pojav. Nenehna ustvarjalnost in inovativnost zagotavljata napredek in rast same organizacije, kot tudi osebno rast zaposlenih. Procese vodijo zaposleni, zato je tudi sama motivacija zaposlenih pomemben dejavnik. Motivacija za zaposlene je različna in lahko temelji na denarnih sredstvih, dobrih medsebojnih odnosih, priznanjih, dodatnih izobraževanjih... Motiviran delavec ima še boljši odnos do dela in posledično tudi več idej za inovacije. Organizacija mora to spodbujati od vodstva navzdol saj le tako lahko zagotovi nenehno izboljšanje izdelkov ali storitev.

2 Teoretična izhodišča

Beseda kreativnost izhaja iz latinske besede *creare* – narediti in grške besede *krenein* – izpopolniti, dovršiti. Ustvarjalnost lahko obravnavamo iz več vidikov. Omogoča nam, da naredimo nekaj novega, česar si ljudje še niso zamislili. Ustvarjalnost vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. Z domišljijo presegamo meje, ki jih nismo poznali doslej (Pompe, 2011, str.22).

Ustvarjalnost je porajanje novega, nove ideje, vrhunske ali le preproste (Matos, 1994, str.52).

Ustvarjalnost je lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena razlikovalna značilnost je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmerje in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, medsebojnih odnosih in sporazumevanju itd (Mayer, 1994, str. 69).

Ustvarjalnost je izbira novega, originalnega načina dela, obnašanja in razmišljanja. Ustvarjati pomeni gledati dlje od običajnega, dlje od stereotipnega (Brekić, 1994, str.13).

Ustvarjalnost se navadno uporablja za označevanje mentalnega procesa, ki vključuje nastanek novih idej ali pojmov in novih povezav med že znanimi idejami ali pojmi. Je pojav, ki se zdi najbolj skrivnosten, obenem pa najbolj pomemben za razvoj človeštva (Kavčič, 2011, str.6).

Nestabilno okolje zahteva od organizacij stalno prilagajanje in fleksibilnost za doseganje učinkovitosti, izboljšav in razvoja novih izdelkov ali storitev za obstoj na trgu. Pomen in potreba po kreativnosti oz. odprtosti za inovacije je ena od prednostnih nalog organizacij. (Wikipedija 2021)

Ideje se nam lahko porajajo kjerkoli in kadarkoli. Ob pogovoru o vremenu, ob skodelici kave s prijateljem itd. Ideje premislimo enkrat, dvakrat ali trikrat, preden jo kritiziramo. Ni potrebno, da je ideja velika, lahko samo majhne spremembe omogočijo nov začetek. Eden od najhitrejših načinov za izboljšanje kakovosti ideje je preizkusiti idejo v praksi. S tem pridobimo boljše možnosti, da jo dodatno izboljšamo (Hawkins, 1999, str.10).

Ustvarjalno moč nosi v sebi vsakdo. Pri redkih ljudeh se poraja sama, medtem ko jo je treba pri večini spodbuditi (Mayer, 2001, str.52).

Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, ampak s problemi. Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se skupinsko loti tudi postavljanja problema. Pri tem ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitev (Lipičnik, 2002, str.187).

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki spodbujajo posameznika k produciranju idej (Pečjak, 2001a, str.33).

Inovacija je vsaka nova zamisel, ki kaj obeta. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (Mulej & Ženko, 2004, str.8).

Inovacija je vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno (Likar, 2009, str.13).

V svojem magistrskem delu (Kranjc, 2013, str.7) navaja, da organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti hkrati tudi ustvarjalna in inovativna. Zaposlene mora spodbujati in motivirati k ustvarjalnem razmišljanju. Za predloge pa jih mora tudi pravično nagrabiti, kajti motivirani ljudje so sposobni ustvarjati inovativne ideje.

V svojem članku (Zakšek & Kranjc, 2021, str.33) navajata, da smo ljudje generatorji sprememb in nosilci napredka in izboljšav. Poudarjata tudi, da organizacije, ki želijo preživeti v današnjih zelo konkurenčnih časih morajo čim več delati na inovativnosti in nenehno spodbujati zaposlene, da podajo inovativne ideje.

Pri raziskavi želimo potrditi tezo, da organizacije katera uporabljajo in nenehno izboljšujejo gradnik ustvarjalnost in inovativnost, kot eden izmed temeljnih gradnikov odličnosti EFQM ustvarjajo dodano vrednost tako v finančnem pogledu, kot tudi v pogledu dobrih medosebnih odnosov.

Temeljnih gradniki modela odličnosti EFQM (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021) so:

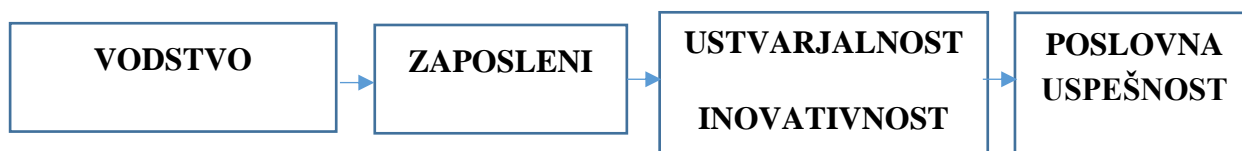
- *Dodajanje vrednosti za odjemalca.*
- *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.*
- *Razvijanje sposobnosti organizacije.*
- *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.*
- *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.*
- *Agilni menedžment.*
- *Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.*
- *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.*

Pri raziskavi smo se osredotočili na temeljni gradnik modela odličnosti EFQM - Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021):

- *Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimirati dosežene vrednosti.*
- *Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.*
- *Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.*
- *Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.*
- *Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.*
- *Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.*
- *Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij.*
- *Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.*

3 Metoda

Ko smo pridobili teoretična izhodišča smo si zastavili raziskovalno vprašanje in izdelali model same raziskave, ki je podan v sliki 1.



Slika 1. Model raziskave

Model raziskave nam prikazuje, da so nenehna rast, dobiček in konkurenčnost organizacije odvisna od ustvarjalnosti in inovativnosti pri izboljševanju samega procesa ter posledično izdelka. Vidimo lahko tudi, da je za ta dejavnik izrednega pomena vsak zaposlen v organizaciji, kajti zaposleni so generatorji dobrih idej. Vse skupaj pa mora vodstvo organizacije to opaziti in motivirati zaposlene, da se kolesje inovativnosti nenehno vrti in ustvarja dodano vrednost za izdelek oziroma organizacijo.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, 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 Assessment Framework).

Vire na temo ustvarjalnost in inovativnost smo iskali v digitalni knjižnici FOŠ, knjižnici univerze v Ljubljani, Mariboru in Kopru ter v Google iskalniku. Za iskanje smo uporabili ključni besedi ustvarjalnosti in inovativnost. Uporabili smo literaturo domačih ter tujih avtorjev. Na podlagi avtorjev smo izdelali tabelo s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del (tabela 1).

Tabela 1. Seznam uporabljene literature

Avtor	Naslov
Pompe, A. (2011)	Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva
Kavčič, B. (2011)	Usmerjanje ustvarjalnosti
Lipičnik, B. (2002)	Organizacija podjetja
Likar, B. (2009)	Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja
Mulej, M. & Ženko, Z. (2004)	Teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management
Mayer, J. (2001)	Skrivnost ustvarjalnega tima
Brekić, J. (1994)	Inovativni management
Hawkins, B. (2000)	How to generate great ideas
Pečjak, V. (2001a)	Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja
Matos, S. (1994)	Spodbujanje ustvarjalnosti
Zakšek, R. & Krajnc, B. (2021)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti
Mayer, J. (1994)	Vizija ustvarjalnega podjetja.

Vso uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 1, smo preučili in iz nje izpisali bistvene ugotovitve na temo ustvarjalnost in inovativnost. Avtorje smo tudi navedli v teoretičnih izhodiščih.

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti mora biti visoko na seznamu prednostnih nalog vsake organizacije. Da zagotavljamo nenehno rast organizacije je potrebno veliko inovativnosti. Vodstvo podjetji mora zato ustvarjalnost in inovativnost spodbujati in tudi primerno nagraditi. Kajti motiviran delavec je še bolj nagnjen k inoviranju.

Pri pregledu literature smo v tabeli 2. zapisali najpomembnejše avtorje in njihove ugotovitve pri temi ustvarjalnosti in inovativnost. V tabeli 2. smo v stolpcu glavne ugotovitve odebelili besede za katere je značilno, da jih navedeni avtorji uporabljajo oz predstavljajo. V nadaljevanju smo odebeljene besede tudi podrobneje opisali.

Tabela 2. Ugotovitve iz analizirane literature

Vir / Literatura	Glavne ugotovitve
Pompe, A., (2011). Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva.	Ustvarjalnost vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. Z domišljijo presegamo meje , ki jih nismo poznali doslej.
Kavčič, B., (2011). Usmerjanje ustvarjalnosti.	Ni potrebno, da je ideja velika, lahko samo majhne spremembe omogočijo nov začetek.
Lipičnik, B., (2002). Organizacija podjetja.	Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, ampak s problemi . Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se skupinsko loti tudi postavljanja problema. Pri tem ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitev
Likar, B., (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja.	Inovacija je vsaka novost , ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno .
Mulej, M., & Ženko, Z., (2004). Teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management.	Inovacija je vsaka nova zamisel , ki kaj obeta.
Mayer, J., (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima	Ustvarjalno moč nosi v sebi vsakdo. Pri redkih ljudeh se poraja sama, medtem ko jo je treba pri večini spodbuditi .
Brekić, J., (1994). Inovativni management	Ustvarjati pomeni gledati dlje od običajnega, dlje od stereotipnega .
Hawkins, B., (2000). How to generate great ideas	Tehnike ustvarjalnega načina pripomorejo k razvoju ustreznejše klime v organizaciji. Organizacije , ki uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja so bolj trdna in povezana .
Pečjak, V., (2001a). Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja.	Vodja je stalna vez med zaposlenim. Mora jih motivirati in spodbujati v smeri podajanja novih idej za izboljšanje faz dela. Pravi vodja tudi prepozna inovativnost in ustvarjalnost pri posamezniku in ga tudi primerno nagradi .
Zakšek, R., & Krajnc, B., (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.	Organizacija , ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti hkrati tudi ustvarjalna in inovativna . Zaposlene mora spodbujati in motivirati k ustvarjalnem razmišljanju. Za predloge pa jih mora tudi pravično nagrabiti , kajti motivirani ljudje so sposobni ustvarjati inovativne ideje.
Prosen, P., & Gornik, J., (2021). Ustvarjanje trajnostne Prihodnosti.	Pri doseganju trajnostnih načel ima pomembno vlogo inovativnost .

Vsi pregledani avtorji se strinjajo, da je ustvarjalnost in inovativnost zelo pomembna za organizacijo. Hawkins B. (2000) navaja, da zaposleni, ki so ustvarjalni so tudi bolj motivirani in so organizacije tako bolj trdna in povezana. Pečjak V. (2001) je mnenja, da je vodja v veliki meri odgovoren, da spodbuja motiviranost zaposlenih. Inovativne ljudi mora tudi prepoznati in jih primerno nagraditi. Brekič J. (1994) je mnenja, da je ustvarjalnost usmerjena v drugačen pogled na neko težavo ali proces. Končni cilj pa je, da optimiziramo proces in ga tako izboljšamo.

Mayer J. (2001) poudarja, da je inovator lahko vsak zaposleni. Pri zaposlenemu je le potrebno vzbuditi žilico po ustvarjanju in ga spodbuditi. Podobnega mišljenja je tudi Likar B. (2009), ki pa poudarja, da je vodilni kader v podjetju v veliki meri odgovoren, če v podjetju ni ustvarjalnosti in inovativnosti.

Kavčič B. (2011) opisuje, da sama ideje ne rabijo biti velike. Da so že majhne optimizacije lahko zelo uspešne. Mnenja je, da je vsako razmišljanje o novih idejah že začetek nekaj novega.

Organizacija mora ustvarjati dobro vzdušje v podjetjih. Tudi na neformalnih dejanjih, kot so sindikalni izleti, pikniki, športne aktivnosti. Kajti dobro vzdušje se pozna tudi pri sami produktivnosti in nenazadnje tudi pri porajanju idej. Takšnega mnenja sta tudi avtorja Mulej M. in Ženko. Z. (2004), ki poudarjata dober in sproščen odnos vodstva do zaposlenih. Prav tako govorita, da je vsaka ideja dobra pa če tudi ni velika oz inovativna.

Avtorja Prosen P. in Gornik J. sta v svojem članku poudarila, da organizacija katera spodbuja ustvarjanje trajnostne prihodnosti ne more mimo inovacij. V članku sta napisali, da imajo inovacije pomembno vlogo pri ustvarjanju trajnosten prihodnosti.

Avtorja Zakšek R. in Krajnc B. sta v svojem članku poudarila, da organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti ustvarjalna in inovativna. Organizacija mora spodbujati in motivirati zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju. Poudarila sta, da so motivirani ljudje še bolj sposobni ustvarjati inovativne ideje.

Po prebrani literaturi se tudi sami v veliki večini strinjamo z prebranim. Najbolj pomebno se nam zdi to, da če ljudi motiviraš dobiš tudi veliko večjo možnost, da ti vračajo z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Vsak v sebi skriva ustvarjalnost. Vodje pa morajo najti način kako ideje spremeniti v prakso.

4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti

Spodnja tabela 3. nam prikazuje pridobljene rezultate raziskave gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti po FOŠmetru poslovne odličnosti za leto 2021.

Tabela 3. Analiza po FOŠmetru 2021 za gradnik ustvarjalnost in inovativnost

Zap. št.	SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	Ocena 2021
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij.	3,78
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.	3,83
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.	4,00
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.	3,33
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.	3,61
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.	3,44
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.	3,22
Povprečje		3,60

Vir: Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.

Iz tabele 3. lahko razberemo, da je najbolje ocenjen podgradnik 3 in sicer z oceno 4,00. Najslabše pa smo ocenili podgradnik številka 7 in sicer z oceno 3,22. V raziskavi smo ugotovili, da je povprečna skupna ocena gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti 3,60. Skupna povprečna ocena je dobra za organizacije.

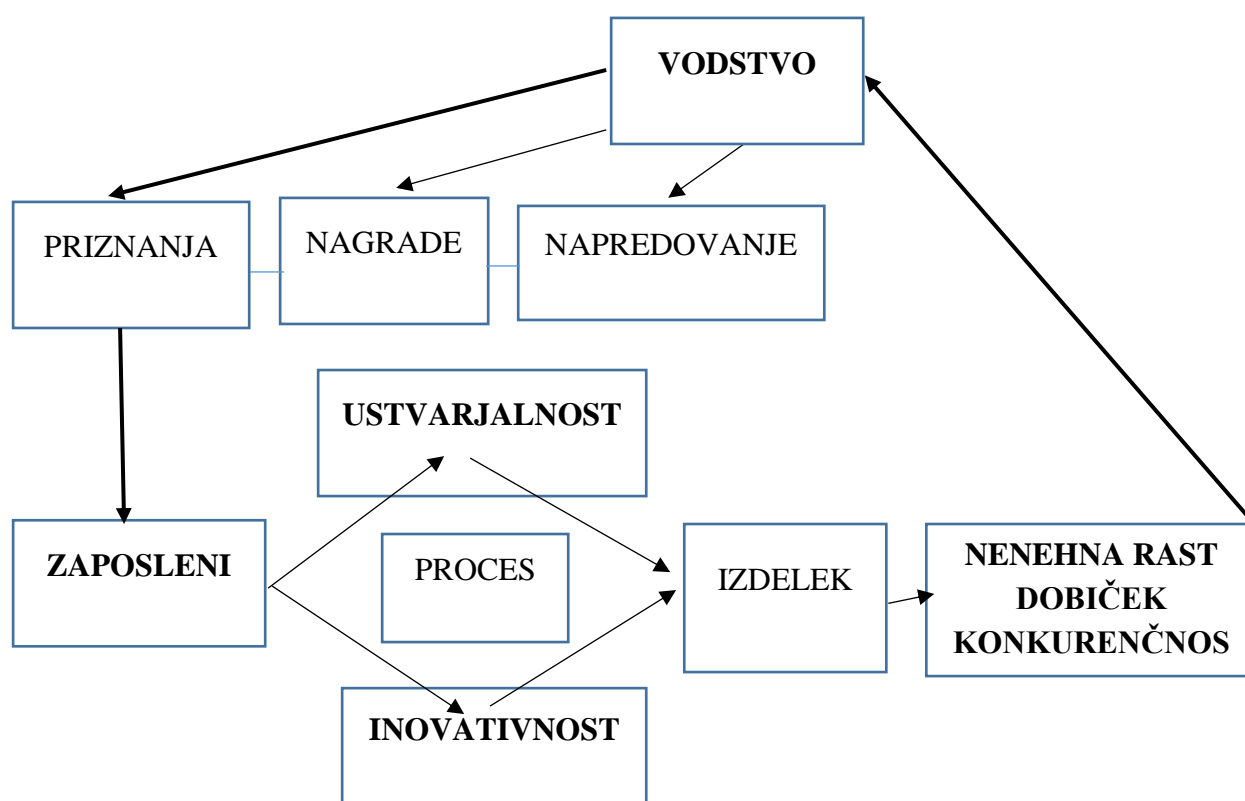
Iz tabele FOŠmetra poslovne odličnosti 2021 smo ugotovili, da so organizacije ustvarjalne in inovativne. Posvečajo velik del časa aktivnostim na tem področju. Vodstvo organizacij uvajajo načine za vključevanje zaposlenih v izboljšave. Vodstvo se močno zaveda, da inoviranje lahko velja za izdelek, proces, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele. Vodstvo tudi nenehno strmi k izobraževanju kadra in tako obvladuje učne mreže in mreže za sodelovanje. To pa dela predvsem zato, da bi prepoznala priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave. Organizacije organizirajo letna srečanja vseh predlagateljev za izboljšave pa naj si gre za veliko ali čisto malo izboljšavo. Na teh dejanjih se vidi, da organizacije prepoznajo tako male inovatorje, kot velike. Vsak predlog je tudi primerno nagrajen, torej vodstvo poskrbi tudi za primerno nagrado in priznanje.

Nekoliko slabše ocenjeno je pri podbradniku 7. Uresničevanje idej v časovnih okvirjih je pomemben dejavnik saj omogoča maksimizirati doseženo prednost. Ta podgradnik je ocenjen nekoliko slabše, ker ni toliko osebnega stika zaradi epimideloških razmer v letu 2021. Administrativne zadeve pri prijavi ideje in sami izvedbi se je nekoliko podaljšal, ker se posluje v covid časih v veliki večini preko spletnih aplikacij in ni osebnega stika. Na tem področju bo potrebno paziti v prihodnje. Dejstvo je, da lahko zaposleni čez noč izgubijo zaupanje v vodstvo

in posledično lahko pade tudi ustvarjalnost, ki pa je ključnega pomena pri nenehni rasti organizacij pa naj si gre za osebne odnose do rasti dobička.

Iz ocen je razvidno, da je še vedno možen napredek na gradniku spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Organizacije od vodstva pa vse do zadnjega delavca v proizvodnji mora biti uravnotežena in vsi se morajo na delovnem mestu počutiti pomembnega, da prispevajo kamenček v mozaiku do končnega rezultata. Zato morajo organizacije oziroma organizacijski sistem veliko delati na kadru in sicer jih nenehno spodbujati na področju inovativnosti. Izobraževati je potrebno vodje kako motivirati zaposlenega. Tudi izobraževanja spodbudijo inovativnost. V organizacijah je pomemben čisto vsak in vsak lahko poda idejo. Več manjših idej vodi in poganja organizacije k še boljšemu rezultatu. Torej se močno zavedamo, da so organizacije oziroma organizacijski sistem ljudje. Dajemo jim možnost, da kreativno vplivajo na določene spremembe pri njihovih vsakodnevnih delovnih opravilih in le tako izboljšujemo celotno verigo v organizacijah saj se zavedamo, da so delavci najboljši generatorji idej.

Po pregledu ocen iz FOŠmetra poslovne odličnosti za gradnik ustvarjalnost in inovativnost smo podali predlog modelne rešitve, ki je podan v sliki 2.



Slika 2. Predlog modelne rešitve po ocenah FOŠmetra 2021

Iz predloga modelne rešitve po ocenah FOŠmetra 2021 je razvidno, da morajo biti vodstvo in zaposleni v organizacijah nenehno povezani. Vodstvo mora opaziti in stimulirati ustvarjalnega zaposlenega v organizacijah. (Priznanja, nagrade, napredovanje). Le motiviran zaposlen bo ustvarjal in inovativen pri vsakodnevnem delu oziroma procesu. Če bo zaposlen ustvarjal

in inovativen bo proces izboljššan in posledično bo izdelek cenejši, kakovostnejši, bolj privlačen, uporaben... Vse to pa vodi, da organizacije nenehno rastejo, ustvarjajo dobiček in so konkurenčna.

5 Zaključek

V članku smo opravili tako teoretični kot empirični del. Namen teoretičnega dela je bil, da smo predstavili zapise iz knjig avtorjev, ki pišejo o ustvarjanju in inoviranju. Podali smo tudi izhodišča k ustvarjalnosti in inovativnosti za organizacije. V članku smo večkrat poudarili, da uspešne organizacije morajo usmerjati misli v ustvarjalnost in inovativnost, če želijo biti konkurenčna na današnjih globalnih trgih. V drugem poglavju smo naredili pregled literature, ki smo jih omenili v članku. V poglavju metode smo podali model raziskave na temo ustvarjalnost in inovativnost. V modelu je jasno razvidno, da igra veliko vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti vodstvo organizacij z različnimi prijemi, kot so nagrade, priznanja, izobraževanja, neformalna druženja... V nadaljevanju smo na kratko predstavili poslovni model odličnosti EFQM. V rezultatih smo opisali temeljni gradnik Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti z pomočjo analizirane literature in predstavili rezultate iz FOŠmetra 2021 za temeljni gradnik Spodbujane ustvarjalnosti in inovativnosti. V zaključku smo povzeli celoten članek, ter podali svoje mišljenje, omejitve in predloge za izboljšanje nadaljnega raziskovanja.

Ko smo analizirali rezultate gradnik ustvarjalnost in inovativnost po FOŠmetru 2021 smo ugotovili, da so rezultati dobri. Ugotovili smo, da so organizacije usmerjene v ustvarjalnost in inovativnost in da se zavedajo, da je tudi to ključno za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Pomembno je, da se analiza opravi za vsako leto in tako lahko vodstvo organizacij dobiva realno stanje in po potrebi reagira na slabše rezultate še preden je lahko to prepozno.

Ljudje smo organizacija in organizacije so ljudje. Brez zaposlenih nebi bilo organizacij. Če pa so zaposleni ustvarjalni in inovativni pa je to absolutno dodana vrednost organizacije. Dobri odnosi, izobraževanja, vključenost zaposlenih v projekte in motiviranje zaposlenih so glavno vodilo k ustvarjalnosti in inovativnosti. Tako so organizacije lahko še bolj konkurenčne in nenazadnje imajo boljše finančne rezultate, kar pa je tudi vodilo vsake organizacije. Še posebej v današnjik konkurenčnih časih morajo biti organizacije stalno v stiku z ustvarjalnostjo in inovativnostjo na vseh področjih v organizaciji od malih do velikih idej, ki jih je potrebno prenesti v prakso.

Organizacije oziroma organizacijski sistemi lahko analizirajo našo raziskavo in ugotovijo ali upoštevajo FOŠmeter in gradnik Ustvarjalnost in inovativnost. Raziskavo bi lahko razširili tudi na ostale gradnike poslovne odličnosti EFQM. Tako bi dobili celotno sliko po osmih gradnikih Poslovne odličnosti EFQM.

V nadaljevanju raziskave bi se lahko razširili še na druge gradnike in njihove rezultate po FOSmetru organizacije, ki so med seboj različne po panogah, regijah, kulturah... Tako bi lahko

dobili primerjalne analize med različnimi organizacijami ter podali rezultate in smernice k izboljšanju poslovne odličnosti EFQM.

Reference

1. Brekić, J., (1994). *Inovativni management*. Zagreb: Alinea.
2. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
3. Hawkins., B., (2000). *How to generate great ideas*. London: K. Page: The Sunday Times.
4. Kavčič, B., (2011). *Usmerjanje ustvarjalnosti*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
5. Kranjc., D. (2013). *Ustvarjalnost kot pogoj za inovativnost*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
6. Lipičnik, B., (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Likar., B., (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Matos., S., (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Mayer., J., (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
10. Mayer., J., (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti.
11. Mulej, M., & Ženko, Z., (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Management Forum.
12. Pompe, A., (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.
13. Pečjak., V., (2001a). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana: New Moment.
14. Prosen, P., & Gornik, J., (2021). *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2021 letnik št.10., str. 14-25.
15. Wikipedija. (2021, 8. april). *Ustvarjalnost*. Pridobljeno 8. decembra 2021, na spletni strani
16. Zakšek, R., & Krajnc, B., (2021). *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2021 letnik št.10., str. 26-39.

Denis Janc je diplomiran inženir strojništva. Od leta 2008 je zaposlen v farmacevtski firmi, sprva kot vzdrževalec strojev v proizvodnji, kasneje pa kot vodja delovne enote. V času službovanja si je pridobil izkušnje na področju vodenja zaposlenih in organiziranja dela ter izdelavi obvladovanja kakovosti izdelkov.

Abstract:

Excellence and Promoting Creativity and Innovation

Research Question (RQ): In the research, with the help of selected articles, we asked a research question on how creativity and innovation affect the company's operations?

Purpose: Theoretical presentation of the EFQM Excellence Model and self-assessment emphasis on Promoting creativity and innovation.

Purpose: Theoretical presentation of the EFQM Excellence Model and self-assessment emphasis on Promoting creativity and innovation.

Method: In the research, we used a qualitative method based on analytical study. We collected literature, articles and information and reviewed and analyzed them.

Results: The results showed that companies have a well-developed promotion of creativity and innovation. But with all the building blocks of the EFQM excellence model, there is room for improvement. Therefore, we also made suggestions for improvement. The literature we reviewed states that the constant promotion of creativity and innovation is the key to better results in the process or in the business of the company.

Organization: The research has a great impact on the organization, as the assessment of the building blocks of EFQM excellence in the field of creativity and innovation provided information on how important this is for the growth of the company. However, the support of top management is crucial, which must encourage creativity and innovation.

Society: Employees can do the most in the field of creativity and innovation, so this should be emphasized in the future. Because innovative companies survive in the technological boom we are witnessing today.

Originality: It is an original contribution of the profession to the building block of EFQM Excellence - promoting creativity and innovation.

Limitations/Future Research: The research was done on the basis of selected literature, articles and information. It is also a fact that only one building block of EFQM Excellence out of 8 building blocks was selected. Further research would make sense if we combined all the building blocks of Excellence and got a comprehensive picture of a company on the topic of EFQM Excellence

Keywords: innovation, creativity, EFQM Excellence Model, process, competitiveness, idea, employee promotion, leadership.

Copyright (c) Denis JANC



Creative Commons License

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

Odličnost in vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Dušica Kunšek Rihtar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

dusica.kunsek.rihtar@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na organizacije in njihove zaposlene?

Namen: Raziskati razmerja med vsemi tremi faktorji gradnika modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, s ciljem prepoznati, ali je kateri od treh faktorjev bolj ključen od ostalih dveh.

Metoda: Uporabili smo deskriptivno metodo, kjer smo zbrali literaturo in informacije, jih pregledali ter analizirali.

Rezultati: V raziskavi smo ugotovili, da so za gradnik vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomembni vsi trije segmenti, saj je tak način celovitega vodenja ključen za uspeh organizacij in zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacija: Iz raziskave so razvidni jasni napotki in pregled nad najbolj primernimi načini vodenja, ključnih za odličnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Ob tem smo tudi potrdili dobre primere prakse, ki so v organizaciji že utečeni.

Družba: Socialna odgovornost organizacije, kjer ne način vodenja takšen, kot ga opredeljuje model EFQM, je velika in se odraža tudi v sami družbi.

Originalnost: Raziskava je velikega pomena za vzorec organizacij, v kateri smo izvedli samooceno po FOŠmetru poslovne odličnosti ter posledično zastavili predloge za izboljšavo omenjenega gradnika.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave so predvsem v smislu obravnave zgolj enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM ter analiza rezultatov samoocenitve za obdobje samo enega leta, zato bi bilo smiselno prihodnosti analizo razširiti še na preostale gradnike in daljše časovno obdobje.

Ključne besede: organizacija, vodenje, EFQM, vizija, integriteta, navdih, FOŠmeter, odličnost.

1 Uvod

Odlične organizacije vodijo ljudje, ki s svojim zgledom vrednot in etničnih načel, oblikujejo in udeležujejo prihodnost organizacije.

Od vodij se v današnjem času pričakuje, da vodijo ljudi, da jim zaposleni zaupajo, so empatični in čuječni, obvladajo psihologijo, jim zaposleni zaupajo in sledijo njihovim idejam, viziji.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

Kot navaja Kern Pipan (2011, str. 4), model odličnosti EFQM poudarja usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije ter osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Obenem model izpostavlja, postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi ter vzdržujejo ravnotežje med potrebami organizacije in njenih deležnikov. Model poudarja tudi pomen tehničnih in pravočasnih informacij ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. Model promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev, v zavedanju, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe.

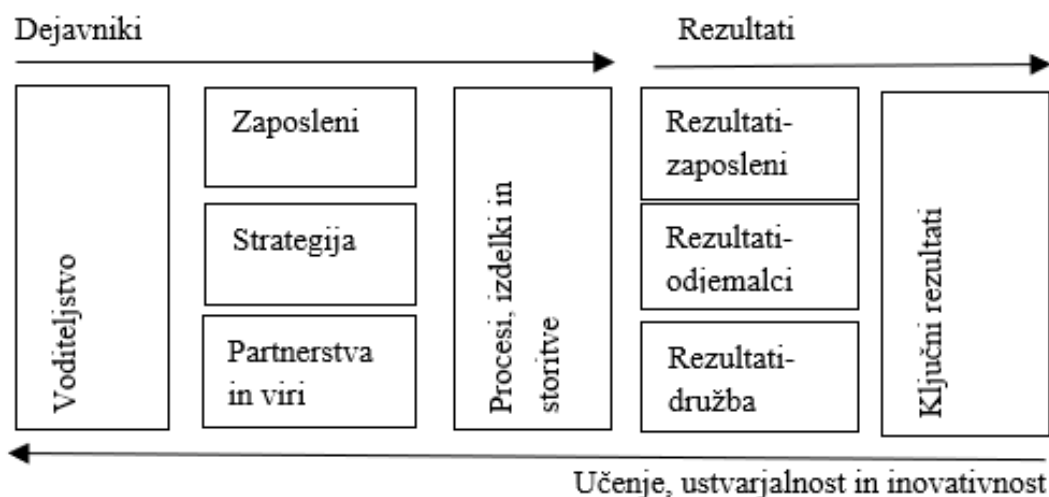
Učinkovito vodenje je večšina, ki je poudarjena kot nosilni steber vsake organizacije, zato je temu področju namenjen tudi velik del vsebine pri ocenjevanju odličnosti organizacij.

Namen raziskave je raziskati razmerja med vsemi tremi faktorji gradnika modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, s ciljem prepoznati, ali je kateri od treh faktorjev bolj ključen od ostalih dveh.

2 Teoretična izhodišča

Slovenija je leta 1998 sprejela zakon o »Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost«, ki temelji na istem modelu odličnosti kot evropska nagrada za kakovost in nudi možnost primerjave z drugimi organizacijami na evropski in svetovni ravni. Priznanje RS za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam, tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemov managementa kakovosti ISO 9000. (Marolt & Gomišček, 2005, str. 527)

Na sliki 1 je predstavljen model odličnosti EFQM, neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od njih je t. i. »dejavnikov«, štirje pa so »rezultati«. »Dejavniki« zajemajo tisto, kar organizacija počne in kako to počne, »rezultati« pa tisto, kar dosega. »Rezultati« so posledica »dejavnikov«, te pa izboljšujemo s povratnimi informacijami o »rezultatih«. (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 9)



Slika 1. Model odličnosti EFQM. Povzeto po Model odličnosti EFQM (str. 9), po Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2013, Ljubljana: Urad RS za meroslovje.

Marolt & Gomišček (2005) navajata, da se voditeljstvo nanaša na to, kako najvišji poslovodni organi in vodje razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni razvoj organizacije. Kako omogočajo doseganja vizije organizacije in kako se s svojim obnašanjem in dejanji osebno zavzamejo in podpirajo načela managementa celovite kakovosti. To merilo naj bi pokazalo kako voditeljstvo aktivno sodeluje pri izboljšavah in kako se vključuje v delo s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami. (str. 529)

Pristop EFQM se uporablja na tri načine. Prvič se uporablja kot referenčni okvir za vodenje kakovosti v organizaciji, drugič je orodje za samoocenjevanje in kot tretjič se kriteriji modela uporabljajo za nacionalne ali evropske nagrade za kakovost. (Nabitz, Klazinga & Walburg, 2000, str. 193)

Clemmer (2008) navaja, da je voditeljstvo glagol, ne samostalnik. Pomeni ukrepanje in ne stališče. Vodenje ni povezano z našo vlogo, temveč s stvarmi, ki jih počnemo. Kaj pomeni voditi? Pomeni biti spredaj in drugim pokazati smer. Pomeni obvladovati tok dogodkov. (str. 21)

Tudi Jakopec (2007) trdi, da mora vodstvo organizacije posvečati zaposlenim največjo pozornost. Svojim zaposlenim je treba zagotoviti možnost razvoja in izobraževanja. Treba je iskati skrite talente in jih postaviti na položaje, kjer lahko prevzamejo vso odgovornost. (str. 12)

Vsak vodja mora imeti določeno smer. Če vodja ve in razume, kam gre, mu bodo ljudje sledili, če pa svojo smer nenehno spreminja, pa med podrejene vnaša zmedo. Zato naj vodje poskrbijo, da bodo njihove smernice merljive, cilj pa uresničljiv. Ukazi pa so ustrezni le v kriznih

situacijah in zaželeno je, da se jih poslužujemo le v izrednih razmerah. (Kocet Ritlop, 2012, str. 78)

Vodjo, ki je primarno usmerjen k ciljem, odraža visoka raven znanja in izkušen, realističen pogled, dobro poznavanje mehanizmov, v okviru katerih organizacija deluje ter vseh morebitnih tveganj, ki lahko nastanejo v procesu doseganja točno določenih ciljev. Ciljno usmerjeno vodenje vključuje tudi vzpostavitev hierarhije ciljev ali v drugačnem pomenu jasno določen časovni plan za doseg posameznih ciljev. Tovrsten način vodenja je značilen za prodajne menedžerje, športne trenerje, učitelje ali mentorje, ki želijo svoje sledilce z dosegom posameznih manjših ciljev navdušiti pri nadaljevanju oziroma učenju. (Domingues, Vieira & Agnihotri, 2017, str. 640)

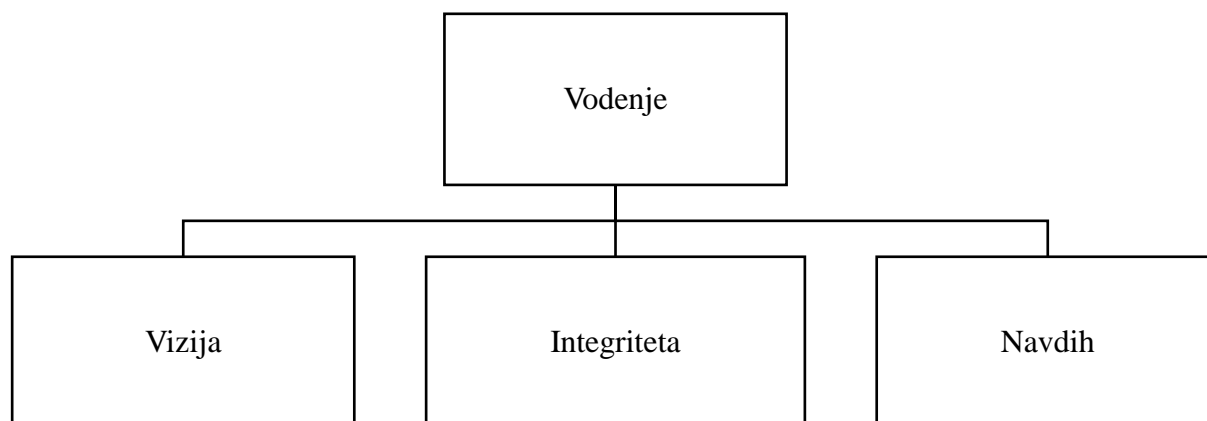
Galič (2019, str. 152) ugotavlja, da je temelj uspešnega vodenja, tako v javnem kot v zasebnem sektorju, vsekakor predstavljajo kompetence, ki so značilne za vodje.

V praksi ugotavljamo, da imajo odlične organizacije voditelje, ki (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 6):

- *oblikujejo in udeležujejo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije;*
- *s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti;*
- *se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije;*
- *določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije;*
- *so fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev;*
- *se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva;*
- *uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj;*
- *delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.*

3 Metoda

V modelu raziskave nas zanima kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na samo organizacijo in njene zaposlene, model je prikazan v sliki 2.



Slika 2. Model raziskave

V raziskavi smo uporabili deskriptivno metodo, kjer smo zbrali literaturo in informacije, jih pregledali ter analizirali. Iskanje literature je potekalo po ključnih besedah, ki so navedene v tabeli 1. Za iskanje smo uporabili bibliografske baze Cobiss, Google Učenjak, več člankov pa smo našli na spletni strani Fakultete za organizacijske študije Novo mesto, v spletnih revijah Revija za univerzalno odličnost in Izzivi prihodnosti. V pregled smo vključili tudi magistrske naloge in doktorske disertacije.

V raziskovalnem delu smo uporabili preglednico FOŠmeter poslovne odličnosti za leto 2021. Preglednica povzema rezultate samoocenjevana devetih različnih organizacijah s širšega ozemlja Republike Slovenije. Samoocnitev 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 samoocnitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesement Framework).

Tabela 1. Raziskovalno vprašanje s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
Slovensko	Angleško	Slovenska	Angleška
Kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na samo organizacijo in njene zaposlene?	How does leadership with vision, inspiration and integrity affect the organization itself and its employees?	"organizacija" "vodenje" + "vizija" "vodenje" + "navdih" "vodenje" + "integriteta" "FOŠmeter" "EFQM" "odličnost"	"organization" "leadership" + "vision" "leadership" + "inspiration" "leadership" + "integrity" "FOŠmeter" "EFQM" "excellence"

Iz tabele 2 je razviden seznam uporabljene literature, ki smo jo uporabili pri izbiri ključnih besed, v tabeli 3 pa so navedeni avtorji ter njihove ključne ugotovitve.

Tabela 2. Seznam uporabljenih literature

Avtor (Letnica)	Naslov
Antonius, G. (2016).	Personal Integrity and Leadership.
Clemmer, J. (2008).	Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha.
Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017).	The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance.
Galič, S. (2019).	Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih.
Jakopec, F. (2007).	Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021).	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
Kern Pipan, K. (2011).	Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM.
Kocet Ritlop, S. (2012).	Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi.
Langerholc, M. (2016).	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM.
Marolt, J., Gomišček, B., (2005).	Management kakovosti.
Miklavčič, M. (2016).	Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM.
Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000).	The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care.
Sumrak, M. (2016).	Usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva kot dejavnik organizacijske kulture.

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava vodenja z vizijo, navdihom in integriteto

Kakšen je dober vodja? V današnjem času naj bi bil vodja človek, ki je kompetenten za delo, ki ga opravlja, čustveno inteligenten, zgled zaposlenim, konec koncev tudi psiholog in psihiater.

V tabeli 3 so podane ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (Letnica)	Ključne ugotovitve
Antonius, G. (2016).	Integriteta vodje je povezana z uspešnostjo vloge zaposlenih.
Clemmer, J. (2008).	Vodja mora zaposlene znati motivirati .
Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017).	Vodjo, ki je primarno usmerjen k ciljem , odraža visoka raven znanja in izkušenj ter realističen pogled .
Galič, S. (2019).	Dobro vodja ima dobro razvito čustveno inteligenco in intuicijo .
Jakopec, F. (2007).	Vodja ima moč izboljšati zadovoljstvo zaposlenih.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021).	Vodje so dobri komunikatorji , imajo jasno vizijo ter svoje zaposlene vodijo do zastavljenih ciljev.
Kern Pipan, K. (2011).	Voditeljstvo s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture in etike.
Kocet Ritlop, S. (2012).	Če vodja ve in razume, kam gre, mu bodo ljudje sledili .
Langerholc, M. (2016).	Najpomembnejša naloga vodstva je doseči fleksibilnost s katero obvladuje spremembe .
Marolt, J., Gomišček, B., (2005).	Dobro voditelj ne stoji za timom, ampak se postavi na čelo tima in s svojim zgledom navdihuje tim , da doseže svoje cilje .
Miklavčič, M. (2016)	Voditeljstvo je gonilo politike, strategije, zaposlenih, partnerstev, virov in procesov.
Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000).	Pri vodenju visoko učinkovitih organizacij se soočamo z izzivi voditeljstva .
Sumrak, M. (2016).	Vrednote vodstva morajo biti usklajene z vrednotami zaposlenih.

Osebna integriteta in vodstvo sta tesno povezana. Vodenje temelji na osebni integriteti vodje. Pogovora o vodenju ni mogoče ločiti od razprave o integriteti in pogovor o integriteti vedno povezujemo z vodstvom. Integriteta in vodstvo sta dve stvari, ki sta bili vedno z roko v roki. (Antonius, 2016, str. 367)

Galič (2019) pravi, da imajo intelektualne in menedžerske kompetence dolgo tradicijo v teoriji menedžmenta in vodenja, vendar pa se v zadnjih desetletjih vse bolj izpostavlja pomen čustvenih kompetenc kot lastnosti učinkovitih in uspešnih vodij. Čustveno inteligentni vodja

zna prepoznati občutke svojih zaposlenih, jih zna motivirati, navdihovati in jim vliva zadovoljstvo, pri čemer se kažejo pozitivni učinki pri delovanju celotne organizacije. (str. 2)

Vodja je simbol neke organizacije, obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost njegovega vodenja se odraža v ustvarjanju sfere, ki posledično vodi do doseganja ali nedoseganja načrtovane učinkovitosti in produktivnosti podjetja. (Janežič & Pevec, 2021, str. 53-54)

Kocet Ritlop (2012) navaja, da je prispevek vodje k uspešnosti organizacije zagotovo ustrezno motiviran sodelavec, ki dosega pričakovane standarde uspešnosti. Vir motivacije pa izhaja iz sodelovanja z vodjem, ki je dovzeten za novosti, ideje, ki je iskren, pošten, odgovoren, dostopen, ki prepozna dosežke in dobro delo. (str. 6)

Vodstvo je tisto, ki prepozna in vzpostavi nove vrednote, se prične ravnati po njih, nato pa jih prevzamejo vsi zaposleni. Vodenje že v osnovi vsebuje tudi usmerjanje kulture, zato imajo vodje pri ustvarjanju in vzdrževanju ustrezne kulture veliko vlogo in tudi odgovornost. Vodje zaposlene usmerjajo h ključnim ciljem, skrbijo za optimalno organizacijo, odkrivajo poslovna tveganja in ohranjajo stabilno organizacijo. (Langerholc, 2016, str. 80)

Miklavčič (2016) pove, da voditeljstvo in predanost vrhnjega menedžmenta delujeta kot gonilna sila celotnega menedžmenta kakovosti in procesa izboljšanja kakovosti. To je vidno iz učinka, ki ga ima voditeljstvo na politiko in strategijo, partnerstva in vire, zaposlene in procese. (str. 21)

Sumrak (2016, str. 35) razpravlja, da mora dober vodja odkrivati in spoznavati vrednote zaposlenih, jih združevati v celoto in zagotoviti njihovo skladnost in pomembnost.

Naloga vodij postajajo v sodobnih organizacijah čedalje bolj kompleksne. Vodja naj bi predstavljal gonilno silo v organizaciji, povezoval in vodil ljudi, obvladal večino motiviranja in timskega dela ter predstavljal zgled življenja v skladu z integriteto in pričakovanji zaposlenih. Lahko bi se reklo, da je sodobni vodja, super junak.

4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti

Ocene se nanašajo na gradnik 5, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. V prvem delu so prikazane ocene pod-gradnikov, na koncu pa povprečje za celoten gradnik.

Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti- preglednica ocen za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

ZAP. ŠT.	VODENJE Z VIZIJO, NAVDIHOM IN INTEGRITETO	Povprečje ocen 2021
1	S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.	3,78
2	Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.	3,94
3	Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.	4,11
4	So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.	4,00
5	Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.	4,06
6	Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.	3,89
7	Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.	3,89
	Skupno	3,95

Opomba. Povzeto in prirejeno po FOŠmeter poslovne odličnosti- preglednica ocen 2021.

Iz preglednice je razvidno, da so v raziskavi sodelovale različno zrele organizacije, seveda z vidika ocenjevanja poslovne odličnosti.

Oceno 2, ki je najnižja, podana na ocenjevanju, pomeni, da pri teh vidikih dejavnost samo načrtujemo in izvajamo, ocena 5 pa pomeni, da dejavnosti načrtujemo, izvajamo, redno prilagajamo, se učimo od drugih in smo v krogu nenehnih izboljšav.

Dosežena skupna ocena v višini 3,95 odraža stanje organizacije, ki že dosega določeno stopnjo odličnosti organizacije, ki stremi k trajnem ohranjanju izjemnih rezultatov, vendar so možnosti za izboljšave še velike.

Najvišja skupna ocena je bila podana pri pod-gradniku, ki govori, da vodje ocenjevanih organizacijah določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus, združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije ter pri pod-gradniku, kjer se vodje zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.

Najslabše so organizacije ocenile pod-gradnik, kjer vodje s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti. Tudi tukaj je sicer ocena relativno visoka in znaša 3,8.

V procesu doseganja odličnosti je ključnega pomena neprestano izboljševanje. S tem namenom naj organizacije uvedejo sistemske izboljšave, v smislu oblikovanja in zapisa strategij za krepitev inovativne kulture ter oblikovanje spodbud in nagrad za inoviranje. Zaposleni morajo biti s tem seznanjeni in kontinuirano motivirani.

5 Zaključek

Samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM, ki so ga izvedle organizacije, je odlično orodje za pregled dejavnosti in rezultatov, ob enem pa ga lahko uporabimo tudi za primerjavo z drugimi organizacijami.

V raziskavi smo ugotovili, da so za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomembni vsi trije segmenti, saj je tak način celovitega vodenja ključen za uspeh organizacije.

Organizacija lahko ob tem prepozna področja za izboljšave, z večletnim ocenjevanjem beleži napredek, postavlja skupen koncept organizacije, izobražuje zaposlene o temeljnih načel odličnosti, vključuje primere dobrih praks sorodnih organizacije, lahko pa se prijavi tudi na ocenjevanje za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Vodstvo organizacije lahko na podlagi rezultatov ocenjevanja zagotovi vire za potrebne izboljšave na izbranih področjih. Organizacija z dobrimi rezultati in mogoče celo prijeto priznanje za poslovno odličnost, poveča ugled in prepoznavnost v ožjem in širšem okolju, mogoče izboljša svojo konkurenčnost na trgu.

Različne raziskave v tujini so pokazale, da so prejemniki nagrade poslovne odličnosti izboljšali številne poslovne kazalnike, od prodaje delnic do rasti premoženja. Prav tako pa se je izkazalo, da so nekoliko slabše ocene podane v javnem sektorju.

Raziskava je omejena zgolj na gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, ki je zgolj eden od osmih gradnikov. Relativno majhno je tudi število sodelujoči organizacij. V raziskavi prav tako nismo ločili gospodarskega od javnega sektorja, da bi lahko izvedli primerjavo. Literatura, ki je bila uporabljena za teoretične okvirje raziskave, je v večjem delu slovenska, število virov je omejeno.

Za celovito sliko bi bilo smiselno raziskavo razširiti na vse gradnike modela, povečati število sodelujočih organizacij, grupirati sorodne organizacije, da bi bila primerjava med rezultati bolj uporabna. Smiselno bi bilo razširiti spekter literature ter uporabiti več primerov dobre prakse iz tujine.

Reference

1. Antonius, G. (2016). Personal Integrity and Leadership. *Humaniora*, 7(3), 359-369. doi.org/10.21512/humaniora.v7i3.3590
2. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
3. Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649.
4. Fakulteta za organizacijske študije. (2021). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno 05. decembra 2021, na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>
5. Galič, S. (2019). *Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
7. Janežič, D. & Pevec, N. (2021). *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
8. Kern Pipan, K. (2011). *Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM*, Portorož (str. 4). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
9. Kocet Ritlop, S. (2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi* (Magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
10. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
11. Marolt, J., Gomišček, B., (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
12. Miklavčič, M. (2016). *Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191-202. doi.org/10.1093/intqhc/12.3.191
14. Sumrak, M. (2016). *Usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva kot dejavnik organizacijske kulture* (Magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
15. Urad RS za meroslovje. (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.

Dušica Kunšek Rihtar je diplomirala na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani, smer Sanitarne inženirstvo. Zaposlena je v večjem nacionalnem laboratoriju kot vodja kakovosti. Je vodilna notranja presojevalka sistemov vodenja kakovosti po ISO 9001, ISO/IEC 17020, ISO/IEC 17025 in GMP (dobra proizvodna praksa). Raziskovalno se ukvarja s sistemi vodenja kakovosti, upravljanjem organizacij, dobrimi laboratorijskimi praksami in elektronskimi dokumentnimi sistemi.

Abstract:

Excellence and leadership with Vision, Inspiration and Integrity

Research Question (RQ): How the way of leadership with Vision, Inspiration and Integrity affects the organizations and its employees.

Purpose: To explore the relationships between all three factors of the EFQM Excellence Model, Leadership with Vision, Inspiration, and Integrity, to identify whether one of the three factors is more crucial than the other two.

Method: We used a descriptive method where we collected literature and information, reviewed and analyzed it.

Results: The research found that all three segments are important for the Leadership with Vision, Inspiration and Integrity building block, as such a way of holistic leadership is key to the success of the organizations and employees satisfaction.

Organization: The research provided the organizations with a clear guidelines and an overview of the most appropriate management methods, which are key to the organizations excellence and employees satisfaction. At the same time, we also confirmed good examples of practice that are already well established in the organizations.

Society: The social responsibility of an organization, where the way of leadership is as defined by the EFQM model, is great and is also reflected in society itself.

Originality: The research is of great importance for the organizations in which we conducted a self-assessment according to the FOŠmeter of business excellence and consequently made proposals for improving the mentioned Model.

Limitations/Future Research: The limitations of the research are mainly in terms of addressing only one of the eight building blocks of the EFQM excellence model and analysis of self-assessment results for a period of only one year, so it would make sense to extend the analysis.

Keywords: organization, leadership, EFQM, vision, integrity, inspiration, FOŠmeter, excellence.

Copyright (c) Dušica KUNŠEK RIHTAR



Creative Commons License

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