



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 14, številka 3, september 2025

Volume 14, Issue 3, September 2025



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 v Novem mestu, Slovenija
Janez Gabrijelčič – Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija
Hiroko Kudo – Univerza Chuo, Japonska
Cornell W. Clayton – Državna univerza Washington, ZDA
Petr Jüptner – Karlova univerza v Pragi, Češka
Annmarie Gorenc Zoran – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Luca Brusati – Univerza v Udinah, Italija
Mirko Markič – Univerza na Primorskem, Slovenija
Matjaž Mulej – Univerza v Mariboru, Slovenija
Marija Ovsenik – Univerza v Ljubljani, Slovenija
Daniel Klimovský – Komenského univerza, Slovaška
Anca-Olga Andronic – Spiru Haret University, Romunija
Razvan-Lucian Andronic – Spiru Haret University, Romunija
Lea-Marija Colarič-Jakše – Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto
Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Matej Mertik – Alma Mater Europaea, Slovenija
Andrej Dobrovoljc – Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
Armand Faganel – Univerza na Primorskem, Slovenija
Tomaž Kladnik – Univerza v Mariboru, Slovenija
Janez Povh – Rudolfovo – znanstveno in tehnološko središče Novo mesto

Naslov uredništva / Editorial address:

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



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

KAZALO VSEBINE

TABLE OF CONTENTS



195

VPLIV STRATEGIJE TRAJNOSTNEGA INOVIRANJA PROIZVODNIH PROCESOV NA MENEDŽMENT ODPADNE TEHNOLOŠKE VODE

Bojan Kranjc, Mirko Markič

216

KOMPETENCE VOJAŠKEGA VODITELJSTVA NA DIREKTNI RAVNI ZA IZZIVE PRIHODNOSTI

Zoran Kovačič, Darko Ščavničar, Boris Bukovec

239

USTVARJANJE POGOJEV ZA URESNIČEVANJE SPREMEMB

Nina Fifolt, Klemen Mihalič

254

STRATEGIJA PRIVABLJANJA IN VKLJUČEVANJA KADROV ZA POVEČANJE KONKURENČNOSTI ORGANIZACIJE

Barbara Uranič, Tomaž Zoran

269

STRATEGIJE RAZVOJA IN ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH ZA TRAJNOSTNI USPEH ORGANIZACIJE

Kaja Bratkovič, Klara Petric

287

KOMUNICIRANJE IN PRODAJNE VREDNOSTI: INTEGRACIJA STRATEGIJ IN MODELA EFQM 2020

Lara Žibert, Karin Brulc

Vpliv strategije trajnostnega inoviranja proizvodnih procesov na menedžment odpadne tehnološke vode

Bojan Krajnc*

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

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper,
Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako strategije trajnostnega inoviranja proizvodnih procesov vplivajo na menedžment odpadne tehnološke vode?

Namen: Namen raziskave je bil opraviti sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature avtorjev, ki so obravnavali različne vrste inovacij procesov ki vplivajo na okolijske vidike, zlasti pri menedžmentu odpadne tehnološke vode.

Metoda: S kvantitativnim znanstvenoraziskovalnim pristopom smo izvedli sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature, ki smo jo iskali v javno dostopnih bazah podatkov. Pri iskanju smo uporabili iskalne pojme "trajnostno inoviranje proizvodnih procesov" in "odpadne tehnološke vode" ter njihove angleške ustreznice. V sistematično analizo smo vključili članke, objavljene med letoma 2020 in 2024, ter pregledali skupno 110 empiričnih raziskav. Med njimi smo izpostavili 30 ključnih raziskav, ki so bile relevantne za naše raziskovalno področje. Vso zbrano gradivo smo arhivirali in selektivno analizirali, pri čemer smo posebno pozornost namenili virom, ki so bili najpomembnejši za našo raziskavo. Za obdelavo podatkov smo uporabili metodo deskripcije in kompilacije rezultatov kvalitativnih ter kvantitativnih raziskav.

Rezultati: Sklepne ugotovitve raziskav različnih avtorjev izpostavljajo širok nabor dejavnikov, ki vplivajo na strategije, trajnost, inovacije, proizvodne procese in menedžment odpadne tehnološke vode. Raziskave o trajnostnih praksah organizacij kažejo, da se te organizacije pogosto osredinjene na upoštevanje okolijskih predpisov, ustvarjanje trajnostnih vrednostnih verig ter razvoj inovativnih trajnostnih proizvodov in procesov. Kljub obsežnosti analiziranih študij o trajnostnem razvoju ugotavljamo, da še ni bilo izvedene raziskave v kateri bi bili upoštevani vsi štirje dejavniki (strategija, trajnost, inoviranje, proizvodni procesi) zlasti v zvezi z menedžmentom odpadnih tehnoloških voda. To kaže na potrebo po nadaljnjem raziskovanju teh dejavnikov in prilagajanju praks za doseg optimalnih rezultatov.

Organizacija: Preučevanje strategij trajnostnega inoviranja proizvodnih procesov omogoča organizacijam boljše vključevanje trajnostnih praks in inovacij, kar prinaša konkurenčno prednost ter večjo prilagodljivost. To krepi okolijsko in družbeno odgovornost, optimizira procese ter izboljšuje uspešnost in tržni položaj organizacije.

Družba: Organizacije s trajnostnimi praksami in inovacijami prispevajo k bolj odgovorni, učinkoviti in trajnostno naravnani družbi, kar spodbuja dolgoročni gospodarski in okolijski razvoj.

Originalnost: Kljub naraščajoči prepoznavnosti povezave med inovacijami in trajnostnim razvojem, ostaja razmerje med tema zasnova v literaturi še vedno nejasno. Izpostavljamo tudi

vrzel v raziskovanju, kako različne vrste inovacij vplivajo na okolijske vidike, zlasti v menedžmentu odpadnih tehnoloških voda.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Osredinili smo se na 30 raziskav, izvedenih med letoma 2020 in 2024, ter na podlagi njihovih ugotovitev podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: inovacije, menedžment, organizacija, procesi, strategije, trajnost, odpadna tehnološka voda.

1 Uvod

Smo na pragu tehnološke revolucije, ki bo temeljito preoblikovala naš način življenja, dela in medsebojnih odnosov. Meadows in sodelavci so v študiji »Meje rasti« opozorili, da bi lahko neomejena gospodarska rast privedla do resnih okolijskih težav (Meadows et al., 1972, 1992, 2005, str. 23). Vse bolj očitno postaja, kako pomembno je uskladiti gospodarski napredek z varovanjem naravnega okolja, kot je poudarjal Schumacher (1973, str. 67).

Sodobne organizacijske strategije postajajo vse bolj dinamične in prilagodljive, pri čemer D'Aveni (1994, str. 89) predlaga strategijo obvladovanja prekinitev sprememb, Eisenhart in Sull (2001, str. 112) pa poudarjata improvizacijo in preizkušanje.

Trajnostni razvoj je široko zastavljena zasnova, ki jo različni avtorji različno opredeljujejo. Pichlak in Szromek (2021, str. 78) ugotavljata, da zavezanost trajnostnemu razvoju spodbuja inovacije poslovnih modelov. Rauter, Globočnik in Baumgartner (2023, str. 90) dodajajo, da pametne tehnologije prispevajo k trajnostnim vrednostnim verigam. AlQershi et al. (2022, str. 102) poudarjajo, da trajnostni pristop k poslovanju prinaša dolgoročne konkurenčne prednosti. Kljub priznavanju povezav med inovacijami in trajnostnim razvojem ostaja razmerje med tema zasnovama nejasno (Kuzma et al., 2020, str. 211).

V naši raziskavi se osredinjamo na strategijo trajnostnega inoviranja v proizvodnih procesih, zlasti pri menedžmentu odpadnih tehnoloških voda.

2 Teoretična izhodišča

V teoretičnih izhodiščih bomo predstavili osnovne definicije o strategijah, trajnostnem razvoju, inoviranju in o proizvodnih procesih, kot jih podajajo izbrani teoretiki in raziskovalci.

Mintzberg (1987, str. 61-78), navaja, da je strategija "*vzorec v toku odločitve*", kar pomeni kombinacijo načrtovanja in prilagodljivosti na ekosistem organizacije). Hamel in Prahalad (1994, str. 25) opredelita strategijo kot "*umetnost ustvarjanja prihodnosti*", s pomočjo katere naj bi se osredinili na dolgoročne smotre in cilje ter nove priložnosti. Porter (1996, str. 65-68) definira strategijo kot "*ustvarjanje edinstvene in dragocene pozicije*" z izbiro specifičnih aktivnosti, ki prinašajo konkurenčne prednosti. Johnson, Scholes in Whittington (2008, str. 3) opišejo strategijo kot "*usmeritev in obseg organizacije na dolgi rok, ki ji zagotavlja konkurenčno prednost z učinkovito uporabo virov v spreminjajočem se okolju, da bi zadovoljila*

potrebe trgov in izpolnila pričakovanja deležnikov". Rumelt (2011, str. 77) navaja, da naj bi dobra strategija vključevala diagnozo izzivov, pristop za njihovo razreševanje in dosledno izvajanje. Mankins in Gottfredson (2022 str. 60-69) predlagata dinamičen model za razvoj strategije in spremljanje uspešnosti v nestanovitnih časih. Mu-Jeung Yang et al. (2023, str. 3): Znanstveni pristop k sprejemanju strateških odločitev izboljšuje uspešnost podjetij, zlasti v kompleksnih industrijah. Ashcraft et al. (2024, str. 12-15): Najpogostejše preizkušene implementacijske strategije v zdravstvenih in socialnih storitvah so distribucija izobraževalnih materialov, izobraževalna srečanja, povratne informacije in zunanja facilitacija. Bureau Veritas Slovenia (2024, str. 1) opredeljuje trajnostno strategijo kot načrt za doseganje strateških ciljev na področju trajnosti. V dokumentu Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) 2022, str. 7 o trajnostni strategiji poudarjajo, da je trajnostna strategija ključna za vključevanje trajnosti v vse vidike delovanja organizacije. To vključuje integracijo trajnostnih praks v vse operacije in odločitve, sodelovanje z različnimi udeleženci, kot so zasebni in javni sektor, ter globalno delovanje za zmanjšanje emisij CO₂ in spodbujanje trajnostnih praks po vsem svetu.

Strategija združuje načrtovanje in prilagodljivost za doseganje dolgoročnih smotrov in ciljev. Vključuje ustvarjanje konkurenčnih prednosti z izbiro specifičnih aktivnosti in učinkovito uporabo virov. Ključni dejavniki so: diagnoza izzivov, pristop za njihovo razreševanje, dosledno izvajanje in spremljanje uspešnosti. Trajnostna strategija vključuje integracijo trajnostnih praks in sodelovanje z udeleženci.

Trajnostni razvoj je zasnova, ki vključuje številne definicije in se uporablja kot univerzalni izraz za gospodarsko, družbeno in okolijsko trajnost. Po opredelitvi World Commission on Environment and Development (1987, str. 43) je trajnostni razvoj *"razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanosti, ne da bi ogrozil zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe"*. Smith (1993, str. 15) poudarja, da se trajnost udejanja skozi povezovanje varovanja naravnega ekosistema in gospodarskega razvoja, kar vključuje ohranjanje naravnega ekosistema, zavarovanje genetske raznovrstnosti in trajno rabo virov. Po tej opredelitvi je trajnost postala *"odprta zasnova z različnimi interpretacijami in specifičnim razumevanjem"* (Purvis et al., 2018, str. 681). Aggeri et al. (2005, str. 2) poudarjajo, da je trajnostni razvoj povezan s pozitivnimi vrednotami, vendar gre za *"elastičen koncept, ki mu lahko vsak pripiše drugačen pomen"*. Kates et al. (2005, str. 10) poudarjajo, da je večini definicij trajnosti skupna usmerjenost v odgovorno povečevanje blagostanja, brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij. Z okolijsko vzdržnostjo se osredinjamo na zmanjšanje emisij CO₂, uporabo obnovljivih virov energije, ohranjanje naravnih virov in zaščito biotske raznovrstnosti (Emerick 2023, str. 50). Z gospodarsko vzdržnostjo spodbujamo gospodarsko rast ob ohranjanju naravnega ekosistema in naravnih virov za prihodnje generacije, z družbeno vzdržnostjo vključujemo pravičnost, zmanjševanje neenakosti in zagotavljanje, da se pri razvoju upoštevajo potrebe vseh članov skupnosti (Purvis, Mao & Robinson 2019, str. 681-695).

Trajnostni razvoj združuje gospodarsko, družbeno in okolijsko trajnost za odgovorno povečevanje blagostanja brez ogrožanja prihodnjih generacij. Poudarja varovanje naravnega

ekosistema, genetske raznovrstnosti in trajno rabo virov. Okolijska vzdržnost vključuje zmanjšanje emisij CO₂, odpadnih voda in uporabo obnovljivih virov energije, gospodarska vzdržnost spodbuja rast ob ohranjanju naravnega ekosistema, družbena vzdržnost pa pravičnost ter zmanjševanje neenakosti.

Inovacija je ključni proces, ki vključuje ustvarjanje, razvoj in implementacijo novih idej, proizvodov ali procesov, da bi v organizacijah napredovali in se razlikovali na tržišču. Schumpeter (1934, str. 66) inovacijo opredeljuje kot uvajanje novih kombinacij, kot so novi izdelki in nove metode proizvodnje. Drucker (1985, str. 46) vidi inovacijo kot orodje podjetnikov za izkoriščanje sprememb. Christensen (1997, str. 15) opisuje porušitveno inovacijo kot proces, ki se začne na dnu tržišča in izpodrine uveljavljene konkurente. Rogers (2003, str. 12) definira inovacijo kot nekaj novega za posameznika ali enoto. OECD (2005, str. 46) poudarja vlogo inovacije v gospodarskih in družbenih ekosistemih. Likar (2006, str. 117) izpostavlja razvoj in komercializacijo novih idej. Baregheh, Rowley & Sambrook (2009, str. 1334). Mulej (2014) poudarja gospodarske koristi inoviranja. Tidd & Bessant (2018, str. 19) ter ISO 56000:2020 pa inovacijo opredeljujejo kot proces pretvarjanja idej v nove ali izboljšane proizvode ali procese, ki ustvarjajo vrednost.

Inovacija je proces ustvarjanja, razvoja in implementacije novih idej, proizvodov ali procesov s katerimi je organizacijam omogočeno napredovanje in razlikovanje na tržišču. Poudarja uvajanje novih kombinacij, izkoriščanje sprememb kot priložnosti, ter prinaša gospodarskih koristi. Skupno vsem definicijam je, da inovacija prinaša pozitiven vpliv, izboljšuje učinkovitost in zadovoljuje neizpolnjene potrebe.

Proizvodni proces vključuje zaporedje postopkov, ki obsegajo operacije preoblikovanja surovin v proizvode ali procese, transport materialov med delovnimi postajami, skladiščenje vmesnih in končnih proizvodov ali procesov, zagotavljanje kakovosti skozi celoten proces in obvladovanje zastojev. Taylor (1911, str. 56) poudarja pomen skladiščenja za optimizacijo proizvodnih procesov, medtem ko Ford (1922, str. 112) opisuje transport kot ključen dejavnik za množično proizvodnjo. Drucker (1967, str. 89) poudarja pomen učinkovitega transporta za doseganje poslovnih ciljev. Goldratt (1984, str. 45) ter Slack, Chambers & Johnston (2010, str. 2) definirajo operacije kot obvladovanje virov za proizvodnjo in dostavo proizvodov ali procesov. Porter (1985, str. 33) opisuje operacije kot aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost za stranke, medtem ko Shingo (1989, str. 45) poudarja zmanjšanje odpadkov in povečanje učinkovitosti. Womack, Jones & Roos (1990, str. 67) vidijo operacije kot ključne za vitko proizvodnjo. Johnson (2010, str. 67) poudarja transport materialov med delovnimi postajami. Deming (1986, str. 78) opisuje skladiščenje kot ključno za zagotavljanje kakovosti, medtem ko Brown (2023, str. 23) poudarja, da skladiščenje zagotavlja razpoložljivost materialov. Campilho (2023, str. 15) in Miller (2020, str. 56) poudarjata zagotavljanje kakovosti skozi celoten proces. Štrancar, Sokolić, Ferko, & Rustja. (2003, str. 3) ter Smith (2022, str. 22) opisujejo zastoje kot obdobja, ko proizvodnja ne poteka, kar povzroča povečanje stroškov in zamude. Ishikawa (1985, str. 67) in Harrington (1991, str. 45) poudarjata pomen obvladovanja zastojev za izboljšanje učinkovitosti.

Proizvodni proces vključuje preoblikovanje surovin v proizvode ali procese, transport, skladiščenje, kakovost in zastoje. Operacije so ključne za ustvarjanje vrednosti, zmanjšanje odpadkov in povečanje učinkovitosti. S transportom zagotavljamo nemoten potek proizvodnje, medtem ko s skladiščenjem omogočamo razpoložljivost materialov. Kakovost je pomembna za izpolnjevanje standardov in zmanjšanje stroškov. Zastoji v proizvodnem procesu povzročijo povečanje stroškov in zamude. Trajnostni proizvodni procesi vključujejo napredne tehnologije in digitalne sisteme za izboljšanje učinkovitosti ter zmanjšanje vpliva na naravni ekosistem.

Voda je ključna za oskrbo človeštva, kmetijstvo, industrijo in gospodinjstva, saj je poraba vode povezana z vsemi vidiki našega življenja (Uradni list RS št. 64/12, 64/14 in 98/15). Linton (2009, str. 15) raziskuje zgodovino sodobnega pojmovanja vode in kako je znanstvena abstrakcija prispevala k globalni krizi. Brooks (2009, str. 23) obravnava vodo kot nekaj več kot le molekule H₂O in poudarja pomen vključevanja okolijskih skrbi v razumevanje vode. Loftus (2012, str. 45) je raziskoval, kako so družbeni odnosi z vodo prispevali k vodni krizi in poudarjal potrebo po vključevanju okolijskih skrbi v okolijsko-družbenem razumevanju vode. Starkey (2020, str. 85-118) raziskuje, kako so avtorji šestnajstega stoletja in njihovi srednjeveški predhodniki definirali vodo in zakaj voda ni poplavlila zemlje. He et al. (2022, str. 444-460) poudarjajo, da so fizikalno-kemijske lastnosti vode, kot so temperatura, pH-vrednost, obarvanost, strupenost, biološka razgradljivost, mikrobiološka onesnaženost in koncentracija snovi, pomembni dejavniki pri ocenjevanju kakovosti vode. Consilium EU (2024, str. 12) opozarja, da naraščajoče zahteve po čisti vodi zaradi industrializacije, urbanizacije in modernizacije povzročajo pomanjkanje vode. Zumdahl (2025, str. 3) definira vodo kot *"anorgansko spojino, sestavljeno iz kemičnih elementov vodika in kisika, ki obstaja v plinastem, tekočem in trdnem stanju"*.

Voda je bistvena za oskrbo človeštva, kmetijstvo, industrijo in gospodinjstva, saj je povezana z vsemi vidiki našega življenja. Zaradi rasti prebivalstva in podnebnih sprememb se zmanjšujejo razpoložljive količine pitne vode, kar otežuje oskrbo. Fizikalno-kemijske lastnosti vode, kot so temperatura, pH-vrednost, obarvanost, strupenost, biološka razgradljivost, mikrobiološka onesnaženost in koncentracija snovi, so ključni dejavniki pri ocenjevanju kakovosti vode. Naraščajoče zahteve po čisti vodi zaradi industrializacije, urbanizacije in modernizacije povzročajo pomanjkanje vode. Pomembno je, da se z odpadno tehnološko vodo ravna skrbno in trajnostno, da se zmanjša onesnaženje in izgube ter zagotovi recikliranje in čiščenje.

Na podlagi teoretičnih izhodišč smo v nadaljevanju opravili sistematičen pregled dosedanjih empiričnih raziskav o strategijah, trajnostnem razvoju, inoviranju in o proizvodnih procesih ter o njihovem vplivu na menedžment odpadne tehnološke vode. Pri iskanju relevantnih virov smo uporabili ključne pojme, kot so *"strategija trajnostnega inoviranja proizvodnih procesov"* in *"menedžment odpadne tehnološke vode"* ter njihove angleške ustreznice. V analizo smo vključili članke, objavljene med letoma 2020 in 2024, ter pregledali skupno 110 empiričnih raziskav. Izpostavili smo 30 ključnih raziskav, ki so bile posebej pomembne za naše

raziskovalno področje. Gradivo smo arhivirali ter selektivno analizirali, pri čemer smo uporabili metode deskripcije in kompilacije rezultatov kvalitativnih in kvantitativnih raziskav.

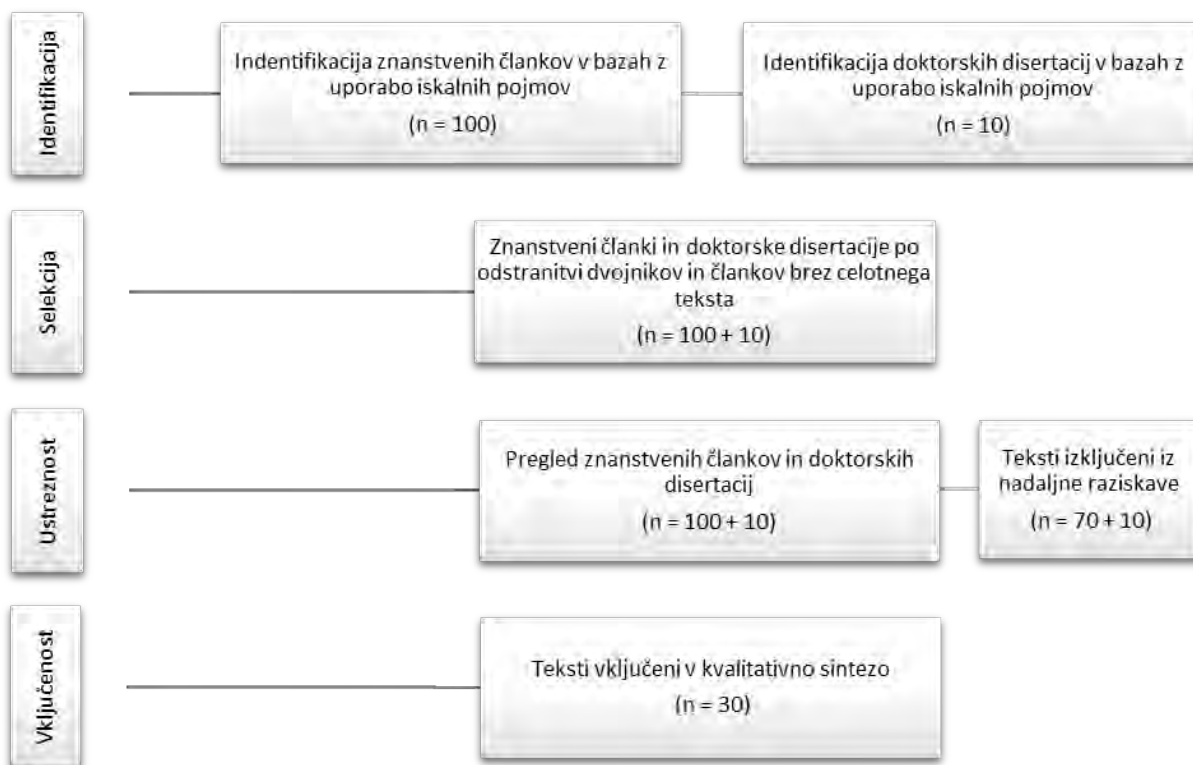
Pomanjkanje razumevanja vpliva različnih vrst inovacij na okoljske vidike, zlasti pri menedžmentu odpadnih tehnoloških voda, predstavlja pomembno vrzel v obstoječi literaturi. Osrednji raziskovalni problem se nanaša na izziv prenosa teoretičnih zasnov v prakso – še vedno ni jasno, kako v organizacijah vključujejo trajnostne inovacije v svoje poslovne modele in kako nato merijo uspešnost teh praks. Pomanjkanje jasno definiranih meril uspešnosti ter pomanjkanje primerov dobre prakse ovira sprejemanje učinkovitih odločitev in dolgoročnega strateškega načrtovanja v okviru trajnostnega razvoja. To je še posebej izrazito pri menedžmentu odpadnih tehnoloških voda v gospodarskih družbah v Sloveniji, kjer so raziskave na tem področju omejene, čeprav gre za okoljsko napredno in trajnostno naravnano državo. Raziskave, opravljene med letoma 2020 in 2024, vse bolj poudarjajo interdisciplinarne pristope k preučevanju trajnosti, vendar še vedno primanjkuje celovitih študij, ki bi hkrati obravnavale trajnost, inovacije, proizvodne procese in strategije ter njihov skupni vpliv na menedžment odpadnih tehnoloških voda. Pomanjkanje znanja na tem področju ovira učinkovito oblikovanje politik in trajnostnih strategij, kar še posebej otežuje menedžment odpadnih tehnoloških voda v podjetjih in drugih ustanovah.

3 Metoda

Za izvedbo raziskave smo uporabili kvantitativni znanstvenoraziskovalni pristop, ki je vključeval sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature, dostopne v javnih bazah podatkov. Pri iskanju relevantnih virov smo uporabili ključne pojme, kot so "trajnostno inoviranje delovnih procesov" in "menedžment odpadnih tehnoloških voda" ter njihove angleške ustreznice. V analizo smo vključili članke, objavljene med letoma 2020 in 2024, ter pregledali skupno 110 empiričnih raziskav. Izpostavili smo 30 ključnih raziskav, ki so bile posebej pomembne za naše raziskovalno področje. Gradivo smo arhivirali ter selektivno analizirali, pri čemer smo uporabili metode deskripcije in kompilacije rezultatov kvalitativnih in kvantitativnih raziskav.

Članke smo iskali v bazah, kot so Emerald Insight, Web of Science, ScienceDirect, MDPI, Google Scholar, Scopus, PubMed, IEEE Xplore, JSTOR, SpringerLink, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, DOAJ, ProQuest in SAGE Journals, ter v repozitorijih slovenskih univerz in raziskovalnih institucij. Pri pregledu literature smo analizirali metodološke pristope, ki vključujejo empirične študije, teoretične prispevke in primere iz prakse. Največji delež člankov je bil objavljen v reviji Cogent Business & Management (23 %), sledile so revije Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (13 %), Economic Research in Journal of Cleaner Production (10%), ter Sustainability: Science, Practice and Policy (7 %). Preostale revije so prispevale 3 % vsaka.

Slika 1
Model raziskave



Opomba. Model raziskave (Povzeto in prirejeno po Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009, str. 1009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ*, 339 (jul21 1), b2535–b2535.

Tabela 1 prikazuje članke vključene v raziskavo z stolpci: naslov revije, število obravnavanih člankov, ter njihov delež v %, vključenih v raziskavo. Spodaj je seštevek števila obravnavanih člankov ter njihovega deleža v %.

Tabela 1
Članki vključeni v raziskavo

Revija	Število obravnavanih člankov	Delež (%)
Cogent Business & Management	7	23 %
Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity	4	13 %
Economic Research	3	10 %
Journal of Cleaner Production	3	10 %
Sustainability: Science, Practice and Policy	2	7 %
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	1	3 %
International Journal of Innovation and Technology Management	1	3 %
Economics, Innovation and New Technology	1	3 %
Sustainable Futures	1	3 %
Long Range Planning	1	3 %
Research Policy	1	3 %
Heliyon	1	3 %
Journal of Business Research	1	3 %
Journal of Product Innovation Management	1	3 %
International Journal of Innovation Management	1	3 %
Management Decision	1	3 %
Technological Analysis and Strategic Management	1	3 %
Technovation	1	3 %
Skupaj	30	100 %

4 Rezultati

Predstavljena tabela 2., ugotovitve, na področju strategij, trajnosti, inovacij, proizvodnih procesov ter obvladovanje vode sistematično povzema ključne značilnosti izbranih raziskav. V prvem stolpcu so navedeni avtorji in leto objave, kar omogoča enostavno referenciranje posameznih del. Drugi stolpec zajema metodologijo, vzorec, državo izvedbe študije ter način obdelave podatkov, kar prispeva k celovitemu razumevanju raziskovalnega pristopa. Tretji stolpec vključuje ugotovitve, podane v obliki povzetkov, kar omogoča hitri pregled glavnih rezultatov posamezne študije.

Tabela 2

Ugotovitve, na področju strategij, trajnosti, inovacij, proizvodnih procesov ter obvladovanje vode

Avtor, leto	Metoda, vzorec, država, obdelava podatkov	Ključne ugotovitve – s povzetki
Yang, S. J., & Jang, S. (2020)	Kvantitativna, 218 zaposlenih v MSP, Južna Koreja, faktorska analiza	Hierarhična vrednost vpliva na vzdržnost podjetja. Racionalna vrednost vpliva na inovacije poslovnega modela in finančno izvedbo Fleksibilnost prispeva k oblikovanju inovativnosti poslovnega modela in trajnosti. Vzdržnost pozitivno vpliva na finančno uspešnost pri (MSP) v katerih so izvedli vsaj tri trajnostne dejavnosti.
Madsen H. L. (2020)	Kvalitativna, izvršni direktor, Danska, Analiza SPIN, Business Canvas Model (BCM)	Za inoviranje poslovnih modelov sta ključna dva pogoja : jasna in skupna vizija ter vodje, ki delujejo kot kreativni podjetniki. Ustvarjanje vzajemnosti , ki se nanaša na "globino družbenega kapitala" in spodbuja razvoj občutka pripadnosti, je ključno za uspeh skupnosti.
Cainelli G., D'Amato A., Mazzanti M. (2020)	Empirična analiza; 48.059 storitvenih in izdelovalnih, podjetij, Portugalska, Estonija, Madžarska, Švedska, Litva, Nemčija, Italija, Češka in Romunija. Študija primera.	Okolijska politika in povpraševanje sta ključna dejavnika spodbujanja inovacij s pomočjo katerih se zmanjšujejo količine odpadkov in uporabo materialov. Notranji dejavniki , kot so raziskave in razvoj-R&D in tržne dimenzije, niso ključni za spodbujanje inovacij, ki zmanjšujejo odpadke in uporabo materialov.
Bocken N. M. P., & Geradts T. H. J (2020)	Kvalitativna, 53 intervjujev z menedžerji v šestih multinacionalkah, Nizozemska, Kodiranje NVivo.	Vodstvo organizacije, jasna vizija, podpora vodstva, organizacijska struktura, spodbude, viri in procesi sprememb so ključni dejavniki, ki prispevajo k uspešnemu inoviranja poslovnega modela.
Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021)	Kvantitativna, 167 srednjih in vršnih menedžerjev v proizvodnih podjetjih, Nemčija, SEM.	Zavezanost trajnosti vpliva na poslovni model inovacij prek tržišča, tehnologije in podjetniške usmerjenosti. Trajnost poglobi tehnološko znanje, ki vpliva na poslovni model.
Murmura, F., Bravi, L., & Santos, G. (2021)	Kvalitativna, delno strukturiran intervju – vodja inovacij Alpha Optics, Italija, opisna kvalitativna analiza izidov.	Trendi , so glavni dejavnik inoviranja izdelkov. V inovacijah se osredinjajo na uporabo digitalnih naprav .
Pichlak, M., & Szromek, A. R. (2021)	Kvalitativna, Anketa - vodij v 54 najbolj ekološko inovativnih trajnostnih podjetjih, Poljska, metoda CATI,	Ekološko inovativna podjetja so tista v katerih razvijajo tehnologije za biotsko raznovrstnost. V podjetjih z > 50 zaposlenimi bolj razvijajo postopne in radikalne ekološke inovacije kot v manjših podjetjih z manj sredstvi.
Oliveira-Dias, D., Kneipp, J. M., Bichueti, R. S., & Gomes, C. M. (2022)	Kvalitativna, 5 zagonskih podjetij, Brazilija, kodiranje NVivo.	Dinamične zmožnosti zaznavanja so povezane, ter spodbujajo inovacije trajnostnega poslovnega modela. V zagonskih podjetjih v katerih imajo inovativne in prelomne poslovne modele, razpolagajo z najmočnejšimi dinamičnimi zmogljivostmi.
Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Bouncken, R. B., & Hakala, H. (2022)	Kvantitativna, 373 proizvodnih podjetij, Italija, ANOVA.	V podjetju v katerem se hitro odzivajo na trenutne potrebe in predvidevajo prihodnje potrebe kupcev izboljšajo svojo celovito uspešnost. "V prihodnost usmerjeni podjetniki" predstavljajo najmočnejšo kombinacijo tržne usmerjenosti in tehnološke orientacije, kar vpliva na doseganje višjih ravni uspešnosti.
Tripathi, V., Chattopadhyaya, S., Mukhopadhyay, A. K., Sharma, S., Li, C., Singh, S., Ul Hussan, W., Salah, B., Saleem, W., & Mohamed, A. (2022)	Kvalitativna, Intervju s 46 delavci in 52 spodnjimi menedžerji v petih trgovinah, Indija, analiza podatkov - SFMS (Sistem za Fizično Modeliranje in Simulacijo).	Implementacija Internet stvari, kibernetiko-fizični sistemi, avtomatizacijski sistemi za testiranje in umetna inteligenca , izboljšajo sistem za menedžment proizvodnje. Kombinacija pametnega in vitkega proizvodnje je primerna in učinkovita za Industrijo 4.0.
Loučanová, E., Olšáková, M., & Štoková, J. (2022)	Kvantitativna, 667 naključnih ljudi, Slovaška, obdelava podatkov – kodiranje KANO?	Graditi in izboljševati je potrebno odnose s strankami - izkustveno trženje . Uporabljati je potrebno različne inovativne oblike družbene odgovornosti .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«		
Lagerstedt Wadin, J., & Bengtsson, L. (2022)	Kvalitativna, longitudinalna študija primera v industriji energetskih pripomočkov, Švedska, tematsko kodiranje. Model zrelosti BMIFS (Business Model Innovation for Sustainability).	Transformacijske točke imajo ključno vlogo pri razvoju donosnih poslovnih modelov. S prilagoditvijo in odzivnimi pristopi k menedžmentu projektov v organizacijah razvijejo zmožnosti za oblikovanje trajnostnih poslovnih modelov.
AlQershi, N. A., Ahmad Saufi, R. B., Mohd Mokhtar, S. S., Nik Muhammad, N. M., & Yusoff, M. N. H. (2022)	Kvantitativna, 31 vodij oddelkov v zavarovalnicah, Malezija, SEM.	Strategije in planiranje zmanjšujejo vpliv inovacij procesov in izdelkov na poslovno trajnost. Inovacije procesov in izdelkov vplivajo na poslovno trajnost.
Suwigno, P., Gunarta, J. K., Wessiani, N. A., Prasetyo, A. E., & Yuwana, L. (2022)	Kvantitativna, anketiranje posloводства v 12 podjetjih v državni lasti, Indonezija, Delphi.	Pri uvajanju procesnih inovacij so bistvenega pomena dejavniki uspešnosti . V inovativno uspešnih podjetjih investirajo v razvoj sistema za menedžment znanja .
Rauter, R., Globocnik, D., & Baumgartner, R. J. (2023)	Kvantitativna, 114 vodij oddelkov za R&R, Avstrija, Regresijska analiza.	Uradni postopki, pravila in predpisi za menedžment inovacij , ki so osredotočene na trajnost, prispevajo k boljši trajnostni inovacijski uspešnosti podjetja. Formalne kontrole zagotavljajo jasne smernice za doseganje ciljev in zmanjšujejo informacijske ter usklajevalne vrzeli med člani organizacije.
Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023)	Kvantitativna, 710 lastnikov MSP, Laos, SEM PLS.	Organizacijsko učenje je ključno za celovito uspešnost. Organizacijsko učenje je ključno za trajnostno uspešnost. Inovacije povzročijo težave ali neskladja, če niso pravilno raziskane, razumljene in obvladane.
Adewumi, O. M., Lien, G., & Mydland, Ø. (2023)	Kvantitativna, 4.049 podjetij, Norveška, t-test, ANOVA, regresijska analiza.	Izvozno usmerjene inovacije izboljšujejo inovacije izdelkov in procesov. Izvozno usmerjene inovacije izboljšujejo podjetje z optimizacijo tehnoloških in ne tehnoloških inovacijskih pristopov.
Di Lodovico, C., & Manzi, A. (2023)	Kvalitativna, vodji petih podjetij mode, Italija, polstrukturirani intervjuji, »denaturalizirane transkripcije« (Nascimento in Steinbruch 2019; Oliver, Serovich in Mason 2005)	Potreba po dialogu, sodelovanju in skupnih ciljev , spodbuja inovacije in izboljšave. Usklajevanje komunikacij med udeleženci je ključnega pomena za širjenje znanja. V organizacijah naj bi kritično oceniti svoje zmogljivosti in zavezanost trajnosti .
Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2023)	Kvantitativna, 136 poslovodij v MSP, Kolumbija, SEM.	Med inovacijskimi zmožnostmi in inovacijsko strategijo obstaja pozitivna povezava. Med inovacijskimi zmožnostmi, inovacijsko strategijo in finančno uspešnostjo obstaja pozitivna povezava.
Kajtazi, K., Rexhepi, G., Sharif, A., & Ozturk, I. (2023)	Kvantitativna, 102 zaposlenih (vodij in direktorjev) v velikih gospodarskih družbah, Kosovo, Albanija, Makedonija, PLS-SEM.	Obstaja pomemben pozitiven vpliv inovacij poslovnega modela na trajnost podjetij. Obstaja pozitivno razmerje med usposabljanjem zaposlenih, opolnomočenjem in decentralizacijo zaposlenih, ter vladno politiko.
Wang, J., Chau, K. Y., Baei, F., Moslehpour, M., Nguyen, K. L., & Nguyen, T. T. H. (2023)	Kvantitativna, 384 strank izbranega podjetja, Iran, SEM PLS.	Ekološka inovativnost in trajnost imata pozitiven vpliv na zvestobo zelenim praksam. Ekološke inovacije vodijo do trajnostnih izdelkov.
Dinh, K. C., Ngo, T. Q., Phan, T. T. H., Linh, H. V., Duong, K. D., & Cao, T. V. (2023)	Kvantitativna, Dickey-Fullerjev test, podatki-svetovna banka 1986-2020 za Kitajsko, Kitajska; ADF za preučitev enotnega korena modela QARDL (Augmented Dickey-Fuller), (Quantile Autoregressive Distributed Lag model).	Trajnostno usmerjene inovacije zmanjšujejo emisije. Bruto domači proizvod, nacionalni dohodek, človeški kapital, stopnja zaposlenosti, inflacija in izvoz vplivajo na emisije CO2.
Asghar, N., Khattak, A., Danish, M. H., Bokhari, I. H., & Waris, M. (2023)	Kvantitativna, 150 menedžerjev industrijskih proizvodnih podjetij, Pakistan, SEM PLS.	Vodstvene sposobnosti in prilagajanje tehnologiji so povezani z inovacijami procesov in izdelkov. Inovacije procesov in izdelkov so povezani s produktivnostjo in uspešnostjo podjetij.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«		
Taufiq Amir, M., & Prabawani, B. (2023)	Kvalitativna, Šest (6) intervjujev s poslovodstvom novih podjetij, Indonezija, model trajnostnega razvoja Network for Business ("Network for Business Sustainability (NBS) Sustainability Development Model").	Učinkovite strategije in procesi omogočajo podjetjem, da postanejo pionirji na področju trajnosti. Obvladovanje menedžmenta tehnologij je bistveno in je vir konkurenčne prednosti na področju trajnosti.
Agoraki, K. K., Deirmentzoglou, G. A., Psychalis, M., & Apostolopoulos, S. (2024)	Kvantitativna, Anketa -142 izvršni direktorji (CEO) v srednjih in velikih podjetjih, Grčija, inkrementalna (INC) in radikalna (RAD) inovacija - ocenjena Subramaniamovega in Youndtovega vprašalnik, inovativnost izdelkov (PRD) in procesov (PRC) - ocenjena Prajogov in Sohalov instrument.	Kolektivizem (skupinski cilji) pozitivno vpliva na inovacije. Individualizem negativno vpliva na inovacije.
Seclen-Luna, J. P., Galera-Zarco, C., & Moya-Fernández, P. (2024)	Kvantitativna, 791 proizvodnih podjetij, Peru, regresijska analiza.	Obstaja pozitivna povezava med tehnološkimi inovacijami in ekološko učinkovitostjo. Procesne inovacije imajo največji učinek.
Almawishir, N. F. S., & Benlaria, H. (2024)	Kvantitativna, 407 upravnih uslužbencev, Savdska Arabija, SEM PLS.	Informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) so ključni dejavnik pri doseganju trajnostnega razvoja IKT so glavni posrednik med inovativnostjo in trajnostjo. Investirati je potrebno v napredek , povezan s tehnologijo, ter oblikovati politike, ki spodbujajo IKT.
Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024)	Kvantitativna, 4.121 vodij MSP, Mexico, SEM PLS.	Inovativnost učinkuje na izide finančne uspešnosti. Trajnostna strategija zmerno spodbuja inovacije. Moški dosežejo boljše izide pri inovativnosti in finančni uspešnosti. Digitalna transformacija ima pomembno vlogo pri tehnoloških in ne tehnoloških inovacijah.
Astuty, E., Sudirman, I. D., & Aryanto, R. (2024)	Kvantitativna, 381 mikro in MP podjetij, Indonezija, SEM PLS.	Usklajevanje notranjih virov z odzivnimi strategijami oblikuje trajnostno odpornost. Trajnostna odpornost strategij prevzema digitalno tehnologijo v svoje poslovanje. V mikro podjetjih naj bi usmerili prizadevanja k ciljem trajnostnega razvoja.
Wallo, A., Martin, J., Elg, M., Harlin, U., Gremyr, I., Bozic, N., Skagert, K., & Williamsson, A. (2024)	Kvalitativna, 14 strokovnjakov, Švedska, Delphi.	Potreben je kompetenčni ekosistem trajnosti z implementacijo trajnostnih praks. Potreben je prehod na digitalno delovno življenje in sprememba tradicionalnih delovnih praks - kombiniranje dela na daljavo in dela na kraju samem, kar odpira možnosti za privabljanje novih talentov iz širšega geografskega prostora.

Raziskave so pokazale, da sta trajnost in proizvodni procesi obravnavana v vseh člankih, medtem ko so inovacije neposredno omenjene v 28, strategija pa v osmih člankih, a posredno prisotna v vseh. Kljub obsežnim raziskavam na področju trajnostnega razvoja še vedno ni celovite empirične študije v katerih bi avtorji obravnavali ključne dejavnike – strategijo, trajnost, inovacije in proizvodne procese – ter njihov skupni vpliv na menedžment odpadnih tehnoloških voda. Raziskave, izvedene v 28 državah, so v povprečju vključevale po štiri raziskovalce, kar poudarja interdisciplinarnost pristopa. Raziskave so vključevale širok nabor respondentov, kot so bili npr. zaposleni, menedžerji in lastniki podjetij, pri čemer je v nekaterih študijah sodelovalo več tisoč posameznikov. Metodološki pristopi so bili prav tako raznoliki, vključno z intervjuji, anketami, opazovanjem ter uporabo sekundarnih virov.

V kvalitativnih raziskavah so avtorji uporabljali poglobljene intervjuje in študije primerov, na primer Murmura et al. (2021) s delno strukturiranimi intervjuji z vodjo inovacij ter Di Lodovico in Manzi (2023) z »de naturaliziranimi transkripcijami« za analizo intervjujev z vodji modnih podjetij. Poleg tega so Bocken in Geradts (2020) ter Oliveira-Dias et al. (2022) uporabili NVivo za kodiranje podatkov. V empiričnih analizah so raziskovalci preučevali 48.059 storitvenih in izdelovalnih podjetij v različnih evropskih državah. Analiza SPIN in Business Canvas Model (BMC) sta bili uporabljeni pri intervjujih z izvršnim direktorjem na Danskem.

Kvantitativne raziskave so zajemale obsežna anketiranja in uporabo analitičnih metod, kot so SEM PLS, ki so jo uporabili Yang in Jang (2020), Inthavong et al. (2023), Almawishir in Benlaria (2024), ter Valdez-Juárez et al. (2024), ali regresijsko analizo, ki jo je uporabil Rauter et al. (2023). Dodatno so se uporabljali modeli KANO v raziskavi Loučanová et al. (2022) ter Delphi metoda v študijah Wallo et al. (2024) in Suwignjo et al. (2022). Široka uporaba teh metodoloških pristopov omogoča temeljito analizo trajnostnih inovacij ter zagotavlja celovit vpogled v zapletene odnose med strategijo, trajnostjo, inovacijami in proizvodnimi procesi.

Hierarhična in racionalna vrednost sta pomembna za doseg finančne uspešnosti in vzdržnosti podjetij. Raziskave (Yang & Jang, 2020; Cainelli et al., 2020) so pokazale, da dobro strukturirane hierarhije in racionalni pristopi k odločanju pripomorejo k boljšemu nadzoru in dolgoročnemu uspehu. Fleksibilnost v organizaciji prispeva k večji inovativnosti in trajnosti. Podjetja, ki so sposobna hitro prilagajati svoje procese in strategije, so bolj uspešna pri implementaciji trajnostnih razrešitev in inovacij. Ekološka inovativnost je ključna za razvoj trajnostnih razrešitev. Podjetja, ki investirajo v tehnologije za varstvo biotske raznovrstnosti, izvajajo radikalnejše ekološke spremembe, še posebej večja podjetja z več sredstvi (Oliveira-Dias et al., 2022; Lagerstedt Wadín & Bengtsson, 2022). Dinamične zmogljivosti podjetij so ključne za uspeh trajnostnih inovacij. Razumevanje in usklajevanje tehnološke in tržne usmerjenosti ter integracija zasnov vitkega in pametnega proizvodnje (Rauter et al., 2023; Adewumi et al., 2023) omogoča podjetjem, da se prilagajajo spremembam in izkoriščajo priložnosti na tržišču. Transformacijske točke in inovacije v procesih ter izdelkih igrajo pomembno vlogo pri poslovni trajnosti. Uspešno uvajanje inovacij in prilagajanje metod dela je povezano z boljšo finančno uspešnostjo in trajnostjo podjetij (Agoraki et al., 2024; Seclen-Luna et al., 2024). Uporaba digitalnih tehnologij in komunikacijske tehnologije so ključne za pozitivno trajnostno uspešnost (Wallo et al., 2024; Tripathi et al., 2022). S temi tehnologijami je omogočeno učinkovito obvladovanje inovacij in prispevajo k boljši ekološki učinkovitosti. Povezave med trajnostnimi strategijami in inovacijami kažejo na pozitiven vpliv na trajnostno uspešnost poslovanja, kar vključuje razvoj odpornih trajnostnih strategij in prehod na digitalno delovno življenje (Suwignjo et al., 2022; Dinh et al., 2023). Te strategije pripomorejo k dolgoročnemu uspehu in odpornosti podjetij.

5 Razprava

Kljub naraščajočemu zavedanju o pomenu povezave med strategijami, trajnostjo, inovacijami, in proizvodnimi procesi ostaja razmerje med temi zasnovi v strokovni literaturi še vedno

premalo raziskano. Pomanjkljivo razumevanje vpliva različnih vrst inovacij na okolijske vidike, zlasti iz vidika menedžmenta odpadnih tehnoloških voda, predstavlja pomembno vrzel, ki otežuje učinkovito oblikovanje politik in raziskovalnih strategij. To je še posebej problematično v Sloveniji, kjer raziskave na tem specifičnem področju primanjkujejo, čeprav država sodi med okolijsko najčistejša in najbolj trajnostno naravnana območja v Evropski uniji. Zato so inovacije menedžmenta odpadnih tehnoloških voda ključnega pomena za ohranjanje vodnih virov in krepitev trajnostnega razvoja.

Analiza strokovne literature, objavljene med letoma 2020 in 2024, je pokazala, da se raziskovalci vse bolj osredinjajo na interdisciplinarne pristope k preučevanju trajnosti. V raziskavah iz 28 držav, v katere je bilo vključenih več tisoč udeleženih, so poudarjali široko vključenost različnih strokovnjakov, kar kaže na potrebo po integraciji znanja iz različnih disciplin za učinkovito razreševanje zapletenih problemov. Poseben poudarek je bil namenjen trajnostnim procesom, ki so bili obravnavani v vseh pregledanih člankih, inovacije pa so bile neposredno raziskovane v 28 člankih, medtem ko je strategija, čeprav neposredno omenjena v osmih člankih, igrala posredno vlogo v vseh preučevanih raziskavah. Metodološki pristopi, uporabljeni v raziskavah, so bili raznoliki in so vključevali kvalitativne in kvantitativne metode. Kvalitativne raziskave so uporabile poglobljene intervjuje in študije primerov, kar je omogočilo poglobljen vpogled v specifične organizacijske in strateške vidike inovacij. Na primer, Murmura et al. (2021) so uporabili delno strukturirane intervjuje z vodjo inovacij, medtem ko sta Di Lodovico in Manzi (2023) uporabila »de naturalizirane transkripcije« za analizo intervjujev z vodji modnih organizacij. Kodiranje podatkov s pomočjo programske opreme NVivo, kot sta ga uporabila Bocken in Geradts (2020) ter Oliveira-Dias et al. (2022), je omogočilo sistematično analizo kvalitativnih podatkov in izpostavilo ključne vzorce v trajnostnih inovacijah.

Na kvantitativnem področju so raziskave vključevale ankete in uporabo naprednih analitičnih metod, kot so SEM PLS, regresijske analize in modeli KANO, kar je omogočilo robustne statistične zaključke o vplivu inovacij na trajnost. Na primer, Yang in Jang (2020), Inthavong et al. (2023), Almawishir in Benlaria (2024), ter Valdez-Juárez et al. (2024) so uporabili SEM PLS za analizo kompleksnih odnosov med trajnostjo, inovacijami in strategijami, medtem ko je Rauter et al. (2023) uporabil regresijsko analizo za preučitev vpliva organizacijskih zmožnosti na ekološke inovacije. Dodatno so bile uporabljene tehnike, kot sta analiza SPIN in Business Canvas Model (BMC), pri intervjujih z vodilnimi strokovnjaki, kar je omogočilo holističen vpogled v organizacijske in strateške pristope k trajnosti.

Raziskave so pokazale, da je za doseganje trajnostnega razvoja ključno razumevanje sinergij med tehnološkimi in tržnimi inovacijami ter integracija trajnostnih strategij v poslovne modele. Ugotovitve so poudarile pomen ekoloških inovacij, ki ne le prispevajo k razvoju trajnostnih izdelkov, temveč tudi zmanjšujejo negativne vplive na naravni ekosistem, kot je zmanjšanje emisij CO₂. Tako kvalitativne kot kvantitativne raziskave so soglasne v ugotovitvi, da imajo organizacijska struktura, fleksibilnost in uporaba digitalnih tehnologij ključno vlogo pri krepitvi trajnostne uspešnosti organizacij. Raznolikost metodoloških pristopov, ki so jih raziskovalci

uporabili, omogoča celovit vpogled v zapletene odnose med strategijami, trajnostjo, inovacijami in proizvodnimi procesi ter ponuja dragocene smernice za prihodnje raziskave in oblikovanje politik na področju menedžmenta odpadnih tehnoloških voda.

Ugotovitve iz 30 člankov poudarjajo ključne vidike strategij, trajnosti, inovacij in proizvodnih procesov in v organizacijah po vsem svetu. Ključne ugotovitve iz člankov zajemajo inovacije v tehnologijah, poslovnih praksah ter strategijah za trajnostni razvoj. Pomembno je, da se v nadaljnjih raziskavah avtorji osredinjeno na integracijo teh ugotovitev v konkretne operative procese organizacij, pri čemer upoštevajo lokalne in globalne izzive ter regulativne okvire. Raziskave pokrivajo širok geografski razpon, kar omogoča primerjavo med različnimi regijami. Vendar pa bi bilo koristno, če bi avtorji bolj podrobno obravnavali, kako kulturne, ekonomske in politične razlike vplivajo na implementacijo trajnostnih praks in inovacij. Univerzalni pristopi niso vedno primerni za vse bistvene vidike. Pomembne so zasnove, kot so npr. trajnostne vrednostne verige, digitalna transformacija in družbena odgovornost. Kljub temu pa raziskovalni problem ostaja v praksi implementacije teh zasnov: kako v organizacijah dejansko integrirajo trajnostne inovacije v svoje poslovne modele in kako merijo uspešnost teh praks. Pomanjkanje konkretnih meril uspešnosti in primerov dobre prakse otežuje učinkovito sprejemanje odločitev in dolgoročno strategijo organizacij v smislu trajnostnega razvoja. Razlike med različnimi regijami in različnimi dejavnostmi prinašajo različne izzive in priložnosti, ki jih je treba upoštevati pri razvoju trajnostnih strategij organizacij. Poleg tega je treba obravnavati tudi vprašanja o vzdržnosti in dolgoročni odpornosti trajnostnih praks, ki se soočajo s spremembami v okolijskih, gospodarskih ali družbenih pogojih. Spremembe v naravnem ekosistemu vključujejo tudi spremembe na področju menedžmenta odpadnih tehnoloških voda, kar vpliva na gospodarske in družbene spremembe.

6 Zaključek

Zaključek raziskave izpostavlja nujnost celovite obravnave ključnih dejavnikov – strategije, trajnosti, inovacij in proizvodnih procesov – pri menedžmentu odpadnih tehnoloških voda. Kljub obstoju številnih raziskav v katerih se avtorji ukvarjajo s posameznimi vidiki trajnostnega razvoja, ostaja vrzel, saj doslej ni bilo empiričnih študij, ki bi te dejavnike povezale v enoten okvir, še posebej v Sloveniji. Interdisciplinarnost in raznoliki metodološki pristopi v preučevanih raziskavah nudijo dragocene vpoglede v zapletene in razsežne soodvisne odnose med strategijo, trajnostjo, inovacijami in proizvodnimi procesi ter njihovim vplivom na odpadne tehnološke vode.

Ugotovljeno je bilo, da v organizacijah v katerih uspešno integrirajo večplastne dejavnike, kot so organizacijska struktura, ekološke inovacije, digitalne tehnologije in strategije prilagajanja, kažejo večjo pripravljenost na dosego trajnostnega uspeha. Kljub široki obravnavi teh tem v prejšnjih študijah pa ugotavljamo, da v Sloveniji potrebujemo raziskave v katerih bi raziskovalci celovito obravnavali te dejavnike v povezavi z menedžmentom odpadnih tehnoloških voda.

Naša raziskava ima naslednje omejitve: najprej se opiramo na omejeno število člankov, kar vpliva na splošno veljavnost ugotovitev in njihovo reprezentativnost v širšem vidiku organizacij. Pomanjkanje dostopa do določenih podatkov in virov vpliva na celovitost raziskave, medtem ko kratkoročno obdobje analize ne zajame trajnostnih učinkov, ki se pojavijo v daljšem časovnem okviru. Različne definicije trajnosti in inovacij ter pomanjkanje interdisciplinarnega pristopa otežijo primerjave in razumevanje razsežnosti in zapletenosti med različnimi dejavnostmi. Poleg tega pomanjkljivo obravnavanje vpliva regulacij na inovacije in dolgoročne učinke teh inovacij na trajnostne cilje lahko omeji našo analizo.

Teoretično razvijamo konceptualne okvire, ki poglobljajo razumevanje medsebojnih povezav med strategijami, trajnostjo, inovacijami in proizvodnimi procesi, ter omogočamo raziskovanje sinergij med različnimi vrstami inovacij, kar obogati obstoječo literaturo na področju trajnostnega razvoja. Empirično raziskava prinaša bogato zbirko podatkov, ki vključujejo tako kvalitativne kot kvantitativne informacije, kar omogoča identifikacijo ključnih vzorcev in trendov v trajnostnih inovacijah. Praktično pa raziskava ponuja usmeritve za oblikovanje politik in strategij, ki spodbujajo inovacije ter trajnostne prakse, kar organizacijam omogoča učinkovito integracijo trajnostnih pristopov v njihove poslovne modele. S tem raziskava prispeva k večji ozaveščenosti in odgovornosti med udeleženci ter nudi konkretne razrešitve za aktualne izzive, s čimer obogati akademski diskurz in zagotavlja uporabne vpogleda za razvoj trajnostnega gospodarstva.

Za nadaljnje raziskave bi se bilo smiselno osrediniti na interdisciplinarne študije, ki bi povezovala gospodarski, družbeni in okoljski vidik, saj bi to omogočilo celovitejša razumevanja trajnostnega razvoja in inovacij. Dolgoročne študije bi osvetlile trajne učinke inovacij na okoljske in gospodarske izide, medtem ko bi raziskave vpliva regulativnih okvirov na trajnostne prakse razkrile ključne potrebe po prilagoditvah politik in strategij. Dodatno bi bilo koristno preučiti vlogo sodobnih tehnologij, kot so npr. umetna inteligenca in Blockchain, pri izboljšanju učinkovitosti menedžmenta odpadnih tehnoloških voda. Komparativne študije med različnimi gospodarskimi in negospodarskimi dejavnostmi bi omogočile identifikacijo najboljših praks, medtem ko bi raziskovanje potrošniškega vedenja osvetlilo, kako preferenčne spremembe vplivajo na trajnostne inovacije. Vredno bi bilo tudi raziskati, kako v podjetniških ekosistemih, vključno s start-upi in pospeševalniki, prispevajo k razvoju trajnostnih poslovnih modelov in kako te inovacije vplivajo na učinkovitost menedžmenta odpadnih tehnoloških voda.

Reference

1. Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Bouncken, R.B., & Hakala, H. (2022). The synergistic impact of market and technology orientation on sustainable innovation performance: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(6), p8. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2021-0799>.

2. Agoraki, K. K., Deirmentzoglou, G. A., Psychalis, M., & Apostolopoulos, S. (2024). Types of Innovation and Sustainable Development: Evidence from Medium and Large Enterprises. *International Journal of Innovation and Technology Management*, P8. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500135>
3. Almawishir, N.F.S., & Benlaria, H. (2024). Innovativeness and dimensions of sustainable development: the mediating role of ICT. *Cogent Business & Management*, 11(1). p7. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2117829>
4. Ashcraft, L. E., Goodrich, D. E., Hero, J., Phares, A., Bachrach, R. L., Quinn, D. A., Qureshi, N., Ernecoff, N. C., Lederer, L. G., Scheunemann, L. P., Rogal, S. S., & Chinman, M. J. (2024). A systematic review of experimentally tested implementation strategies in healthcare and humanitarian service settings: Evidence from 2010–2022. *Implementation Science*, 19(1).
5. Adewumi, O.M., Lien, G., & Mydland, Ø. (2023). Optimizing the effects of technological and non-technological business processes on export innovation. *Economics, Innovation and New Technology*. p5. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-0776-7>
6. Aggeri, F., et al. (2005). Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: *Proposal for a model using the theory of planned behavior*. p2. Retrieved from <https://shs.hal.science/halshs-01764748/document>
7. Astuty, E., Sudirman, I.D., & Aryanto, R. (2024). A sustainable resilience strategy: unlocking the potential of micro-enterprises in digitization and sustainability. *Cogent Business & Management*, 11(1). p9. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2125396>.
8. Asghar, N., Khattak, A., Danish, M.H., Bokhari, I.H., & Waris, M. (2023). Managerial skills, technology adaptation and firm performance: The mediating role of innovation process and products. *Cogent Business & Management*, 10(3). p6. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2066112>.
9. AlQershi, N.A., Ahmad Saufi, R.B., Mohd Mokhtar, S.S., Nik Muhammad, N.M., & Yusoff, M.N.H. (2022). Is strategic direction always useful? A meta-analysis of the relationship between innovation and business sustainability: A dynamic capabilities perspective of Malaysian insurance companies. *Sustainable Futures*, 4, 100075. p4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.susf.2022.100075>.
10. Bocken, N.M.P., & Geradts, T.H.J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organizational design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. p10. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
11. Bureau Veritas Slovenia. (2024). *Trajnostna strategija: Načrt za doseganje strateških ciljev na področju trajnosti*. Bureau Veritas Slovenia, p. 1.
12. Brooks, D. B. (2009). Fresh Water. Friends of the Earth. (p. 23). *Publisher*.
13. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
14. Cainelli, G., D'Amato, A., & Mazzanti, M. (2020). Resource-efficient eco-innovation for a circular economy: evidence from EU companies. *Research Policy*, 49(1). p10. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103827>
15. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, p. 15.
16. Campilho, R. (2023). *Quality management in manufacturing*. [Publisher], p. 15. <https://www.barnesandnoble.com/noresults/industrial-process-improvement-by-automation-and-robotics-raul-d-s-g-campilho/1144460365>
17. Consilium EU. (2024). *Strategic agenda 2024-2029*, p. 12.

18. Di Lodovico, C., & Manzi, A. (2023). Navigating sustainability in the fashion industry: Insights from an entrepreneurial perspective on collaborative approaches. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19(1). p3. <https://doi.org/> [DOI].
19. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press. p.89
20. Dinh, K. C., Ngo, T. Q., Phan, T. T. H., Linh, H. V., Duong, K. D., & Cao, T. V. (2023). The role of economic growth and sustainable innovation on carbon emissions: the case of China. *Economic Research-Economic Research*, 36(3). P8. DOI: 10.1080/1331677X.2023.2190378
21. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row, p. 46.
22. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press, p. 78.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/114.001.0001>
23. Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row, p. 89.
24. Eisenhart, M., & Sull, D. (2001). Improvisation and experimentation in dynamic strategies. *Harvard Business Review*, 79(3), 112.
25. Emerick, D. (2023). What are the three pillars of sustainability? *ESG The Report*. Retrieved February 3, 2023, from <https://www.esgthereport.com/what-is-esg/the-g-in-esg-what-are-the-three-pillars-of-sustainability>, p. 50.
26. Ford, H. (1922). *My life and work*. Garden City Publishing Co., p. 112.
27. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
28. Harrington, H. J. (1991). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. *McGraw-Hill*, p. 45.
29. He, Y., et al. (2022). Spatial-temporal characteristics and driving factors of surface water quality in the Jing River Basin of the Loess Plateau. *Water*, 16(22), 444-460.
30. Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*. p5. DOI: 10.1016/j.heliyon. 2023.e16177.
31. ISO. (2020). ISO 56000:2020 - Innovation management — Fundamentals and vocabulary. *International Organization for Standardization*.
32. Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. *Prentice-Hall*, p. 67.
33. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). Prentice Hall, p. 3.
34. Johnson, R. (2010). *Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. Kogan Page Publishers, p. 67.
<https://doi.org/10.4324/9781315261234>
35. Kajtazi, K., Rexhepi, G., Sharif, A., & Ozturk, I. (2023). Business model innovation and its impact on company sustainability. *Journal of Business Research*, 166, p6. 114082.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114082>
36. Klein, S.P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Encouraging the innovation of business models: The impact of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management* 38(2) p276. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12563>
37. Kuzma, J., Roberts, P., & Herkert, J. (2020). Responsible innovation in biotechnology: Stakeholder attitudes and implications for research policy. *Elementa: Science of the Anthropocene*, 8(47). <https://doi.org/10.1525/elementa.446>
38. Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable*

- Development*, 47(3), p. 10.
https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/sustsci/files/whatisSD_en_v_kates_0504.pdf
39. Loučanová, E., Olšiaková, M., & Štofková, J. (2022). The open business model of ecological innovation for sustainable development: Implications for the dynamics of open innovation in Slovakia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), p5.
<https://doi.org/10.3390/joitmc8020098>
 40. Lagerstedt Wadin, J., & Bengtsson, L. (2022). Developing capabilities that support business model innovation for sustainability in large incumbents. *International Journal of Innovation Management*, 26(05), p1-37 2240006. <https://doi.org/10.1142/S1363919622400060>
 41. Linton, J. (2009). What is water? The history of a modern abstraction. University of British Columbia Press, p. 15.
 42. Loftus, A. (2012). The political ecology of water. *Routledge*, p. 45.
 43. Likar, B. (2006). Management inoviranja. *Fakulteta za management Koper*, p. 117.
 44. Madsen, H.L. (2020). Business model innovation and the global ecosystem for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119102. p2.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119102>
 45. Murmura, F., Bravi, L., & Santos, G. (2021). Sustainable processes and product innovation in the eyewear sector: The role of enabling technologies of Industry 4.0. *Sustainability*, 13(1), p4..
<https://doi.org/10.3390/su13010365>
 46. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The Limits to Growth. *Universe Books*. p.23
 47. Mulej, N. (2014). Esencialni pomen kreativnega razmišljanja. *Mladipodjetnik.si*.
<https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/nastja-mulej-2013-esencialni-pomen-kreativnega-razmisljanja>
 48. Miller, J. (2020). Quality management systems, 56. *Environmental Management*, 67(2021), 1017–1028. <https://doi.org/10.1007/s00267-021-01468-9>
 49. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
 50. Mankins, M., & Gottfredson, M. (2022). Strategy-making in turbulent times. *Harvard Business Review*, 100(5), 60–69. <https://hbr.org/2022/09/strategy-making-in-turbulent-times>
 51. Oliveira-Dias, D., Kneipp, J.M., Bichueti, R.S., & Gomes, C.M. (2022). Fostering Business Model Innovation for Sustainability: A Dynamic Capability Perspective. *Management Decision*, 60(13), 2022 pp. 105-129. p7. DOI 10.1108/MD-05-2021-0590.
 52. OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). *Organisation for Economic Co-operation and Development*, p. 46.
 53. Pichlak, M., & Szromek, A.R. (2021). Ecological innovation, sustainability and business model innovation with the dynamics of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), p6. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020149>
 54. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
 55. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *Free Press*, p. 33.
 56. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695
 57. Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). *Free Press*, p. 12.

58. Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2023). Capability innovativeness, strategy innovativeness and performance: An empirical analysis in SMEs. *Technological analysis and strategic management*. p5. <https://doi.org/>
59. Rauter, R., Globocnik, D., & Baumgartner, R. J. (2023). The role of organizational controls in promoting the effectiveness of sustainable innovation. *Technovation*, 128, 102855. p4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102855>.
60. Rumelt, R. (2011). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Crown Business*, p. 77
61. Seclen-Luna, J.P., Galera-Zarco, C., & Moya-Fernández, P. (2024). Technological innovation and eco-efficiency in manufacturing firms: Does co-innovation orientation matter? *Journal of Cleaner Production*, 449, 141669. p4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141669>.
62. Suwignjo, P., Gunarta, J.K., Wessiani, N.A., Prasetyo, A.E., & Yuwana, L. (2022). A framework for measuring process innovation performance in Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 95. p7. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020095>.
63. Schumacher, E. F. (1973). Small is beautiful: A study of economics as if people mattered. *Blond & Briggs*.p. 67
64. Shingo, S. (1989). A study of the Toyota production system: From an industrial engineering viewpoint. *Productivity Press*, p. 45.
65. Smith, E. R. (1993). Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception* (pp. 297–315). *Academic Press*, p. 15.
66. Starkey, L. (2020). Defining water in natural philosophical texts. In *Encountering Water in Early Modern Europe and Beyond* (pp. 85-118). *Publisher*.
67. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard University Press*, p. 66.
68. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson Education, p. 2.
69. Štrancar, B., Sokolić, S., Ferko, R., & Rustja, G. (2003). Problematika beleženja zastojev in z zastoji povezanih proizvodnih kazalcev. *AIG, Maribor*. Retrieved from https://www.aig.si/03/Zbornik/pa2_1_Borut_Strancar_METRONIK_e.pdf, p. 3.
70. Taufiq Amir, M., & Prabawani, B. (2023). Sustainable innovation through ecosystem design: The case of the e-bus industry in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2). p7. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2087986>.
71. Tripathi, V., Chattopadhyaya, S., Mukhopadhyay, A. K., Sharma, S., Li, C., Singh, S., Ul Hussan, W., Salah, B., Saleem, W., & Mohamed, A. (2022). A Sustainable Productive Method for Improving Operational Excellence in Manufacturing Facility Management for Industry 4.0 Using Hybrid Integration of Lean and Smart Manufacturing: An Imaginative Case Study. *Sustainability*, 14(12), 7452. p10. <https://doi.org/10.3390/su14127452>
72. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed., p. 19). *Wiley*.
73. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. *Harper & Brothers*, p. 56.
74. Uradni list RS št. 64/12, 64/14 in 98/15. (2012). *Zakon o vodah*.
75. Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial

- performance of Mexican SMEs: a sustainable approach. *Cogent Business & Management*, 11(1). p7. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2117830>
76. Wang, J., Chau, K. Y., Baei, F., Moslehpour, M., Nguyen, K. -L., & Nguyen, T. T. H. (2023). An integrated perspective of eco-innovativeness, green branding and sustainable product: the case of an emerging economy. *Economic Research-Economic Research*, 36(3). p10. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2196690>.
77. World Economic Forum. (2022, June 9). Why sustainability is key to a company's strategy. Retrieved March 10, 2025, from <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-key-for-corporate-strategy>, p. 7.
78. Wallo, A., Martin, J., Elg, M., Harlin, U., Gremyr, I., Bozic, N., Skagert, K., & Williamsson, A. (2024). Charting a path to a sustainable, competitive and green industry in an era of rapid change: proposing a research agenda. *Cogent Business & Management*, 11(1). p2. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2116076>.
79. World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. *Oxford University Press*, p. 43.
80. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world. *HarperCollins*, p. 67.
81. Yang, M.-J., et al. (2023). A scientific approach to business strategy. *Publisher*, p. 3. <https://mjyang.com/wp-content/uploads/2023/12/YCBSR-Nov-2023.pdf>
82. Zumdahl, S. S. (2025). Chemical principles. *Cengage Learning*, p. 3.

Bojan Krajnc, strokovnjak z izčrpnim izobraževalnim in strokovnim ozadjem. Kot magister menedžmenta kakovosti, diplomirani organizator ter inženir komunale in varstva okolja sem nadgradil svoje tehnično znanje, pridobljeno kot lesni tehnik in mizar široki profil. Moj profesionalni razvoj je podprt s pridobitvijo več certifikatov, med katerimi so ICF akreditiran Coach v okviru ACTP programa, certifikat animatorja odličnosti vodenja, certifikat internega presojevalca sistema vodenja kakovosti ISO, certifikat animatorja poslovne odličnosti ter certifikat za izvajanje coachinga v organizacijah. Z 27-letnimi delovnimi izkušnjami, večinoma pridobljenimi v lesni organizaciji, sem izkazal dolgoročno predanost osebnemu in profesionalnemu razvoju.

Mirko Markič je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede s področja organizacijskih znanosti. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na takratni Visoki šoli za management Koper, danes Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je bil dva mandata prodekan za študijske zadeve in zadolžen za usklajevanje raziskovalno-razvojne dejavnosti. Občasno je sodeloval pri izvedbi študijskih programov na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru, Univerzi v Novi Gorici in Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. V tujini je deloval na Univerzi v Nišu, (Republika Srbija), Yasar Universtiy, (Turčija) ter Slovenskem izobraževalnem konzorciju (Italija). Je redni profesor za področje managementa in znanstveni svetnik. Vodja / član v več raziskovalnih in podjetniških projektih. Njegova področja raziskovanja so upravne in organizacijske vede - management ter javno zdravstvo (varstvo pri delu).

Abstract:

The Impact of the Strategy of Sustainable Innovation of Production Processes on the Management of Technological Wastewater

Research question (RV): How do sustainable innovation strategies for production processes affect the management of wastewater processes?

Purpose: The purpose of the research was to conduct a systematic review of domestic and foreign professional literature by authors who discussed various types of process innovations that affect environmental aspects, especially in the management of process wastewater.

Method: Using a quantitative scientific research approach, we conducted a systematic review of domestic and foreign professional literature, which we searched in publicly available databases. We used the search terms "sustainable innovation for production processes" and "process wastewater" and their English equivalents in the search. We included articles published between 2020 and 2024 in systematic analysis and reviewed a total of 110 empirical studies. Among them, we highlighted 30 key studies that were relevant to our research area. All collected material was archived and selectively analyzed, paying special attention to the sources that were most important for our research. For data processing, we used the method of description and compilation of the results of qualitative and quantitative research.

Results: The conclusions of research by various authors highlight a wide range of factors that influence strategies, sustainability, innovation, production processes and management of technological wastewater. Research on sustainable practices of organizations shows that these organizations often focus on compliance with environmental regulations, creation of sustainable value chains and development of innovative sustainable products and processes. Despite the extensiveness of the studies analyzed on sustainable development, we conclude that no research has yet been conducted in which all four factors (strategy, sustainability, innovation, production processes) should be considered, especially in relation to technological wastewater management. This indicates the need for further research into these factors and the adaptation of practices to achieve optimal results.

Organization: Studying sustainable innovation strategies for production processes enables organizations to better integrate sustainable practices and innovations, which brings competitive advantage and greater adaptability. This strengthens environmental and social responsibility, optimizes processes, and improves the organization's performance and market position.

Society: Organizations with sustainable practices and innovations contribute to a more responsible, efficient, and sustainably oriented society, which promotes long-term economic and environmental development.

Originality: Despite the growing recognition of the link between innovation and sustainable development, the relationship between these two concepts remains unclear in literature. We also highlight a gap in research on how different types of innovation affect environmental aspects, especially in the management of wastewater.

Limitations/further research: We focused on 30 studies conducted between 2020 and 2024, and based on their findings, we made suggestions for further research.

Keywords: innovation, management, organization, processes, strategies, sustainability, process wastewater.



Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti

Zoran Kovačič*

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

zoran.kovacic@fos-unm.si

Darko Ščavničar

Visoka vojaška šola, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje,

Slovenska vojska, Engelsova 15, 2000 Maribor, Slovenija

darko.scavnicar@mors.si

Boris Bukovec

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

boris.bukovec@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za uspešno poveljevanje in vodenje v vojaški organizaciji v prihodnosti?

Namen: Namen raziskave je določiti dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za uspešno delovanje vojaške organizacije v prihodnosti.

Metoda: Za zbiranje podatkov smo uporabili deskriptivno metodo virov, ki obdelujejo vojaško voditeljstvo, predvsem iz držav članic zveze NATO. Z metodo komparacije in indukcije smo triangulirali dodatne kompetence vojaškega voditeljstva, ki bodo v prihodnosti doprinesli k uspehu vojaške organizacije pri nalogah taktične ravni.

Rezultati: Ključne dodatne kompetence vojaškega voditeljstva v prihodnosti, ki jih prepoznavamo za uspeh vojaške organizacije, so: mentalna odpornost, kognitivna agilnost ter tehnološka pismenost.

Organizacija: Uspešnost vojaškega voditeljstva na direktni ravni v vojaški organizaciji je odvisna od sposobnosti prilagajanja novim izzivom in potrebam. Z vlaganjem v izobraževanje, razvoj metodologij za ocenjevanje potenciala ter uporabo sodobnih tehnologij lahko vojaška organizacija oblikuje učinkovito in agilno strukturo vodenja, ki bo pripravljena na soočanje z izzivi 21. stoletja in uspešnemu doprinosu k stopnji varnosti na (inter)nacionalni ravni.

Originalnost: Na področju vojaškega voditeljstva še ni zadovoljivo obdelane tematike razvoja kompetenc vojaških vodij na direktni ravni za izzive prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavo zaradi časovne omejitven ni vključenega anketnega vprašalnika in intervjujev z vojaškimi vodji na različnih ravneh in v različnih organizacijskih enotah v Slovenski vojski na temo izzivov za vojaško voditeljstvo na direktni ravni v prihodnosti. Napisan članek je teorem, ki bo vključen v doktorsko disertacijo pri nadaljnjem raziskovanju.

Ključne besede: vojaška organizacija, vojaško voditeljstvo, direktna raven, kompetence, mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost.

1 Uvod

Vojaško voditeljstvo na najnižji, direktni ravni – torej na ravni oddelkov, vodov in čet – pridobiva v sodobnem varnostnem okolju vse večji strateški pomen. Že koncept »strateškega desetnika« opozarja, da lahko odločitve in dejanja nizkih taktičnih poveljnikov danes odmevajo na strateški ravni. Tehnološke spremembe, kot so digitalizacija bojišča, povezljivost interneta in bojnih sredstev in umetna inteligenca (UI), omogočajo tudi taktičnim poveljnikom dostop do obsežnih informacij v realnem času ter s tem večji vpliv na potek operacij, kot so ga imeli njihovi predhodniki v preteklosti (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 159). Hkrati pa sodobno bojevanje ostaja človeško – temeljne lastnosti vojaškega vodenja, kot sta mentalna odpornost in sposobnost navdihovanja podrejenih, ostajajo ključne ne glede na tehnološki napredek (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 2).

Vojaški vodja na direktni ravni ni zgolj poveljnik z določenim činom, temveč tudi voditelj, ki vpliva na svoje vojake. Formalna avtoriteta izhaja iz njegovega položaja in zakonskih pooblastil, vendar si mora resnični vodja vpliv pridobiti neformalno – z zaupanjem in spoštovanjem svojih sledilcev. Podrejeni sledijo dobremu voditelju, ker si to želijo in ne zgolj zato, ker morajo (Škoberne, 2019, str. 5). Ta razlika med poveljevanjem in vodenjem je še posebej pomembna na najnižjih ravneh, kjer je stik med vodjo in vojaki neposreden in vpliv vodje na moralo, kohezijo enote ter uspešnost izvajanja nalog največji.

Prihodnost vojaškega voditeljstva na tej ravni se oblikuje pod vplivom več povezanih dejavnikov. Prvič, vzpon UI in pametnih tehnologij prinaša orodja za odločanje, ki lahko podprejo (ali v določenih vidikih nadomestijo) človeško presojo. Drugič, količina podatkov, ki jih danes ustvarjajo senzorji na bojišču in mrežni sistemi, drastično narašča – sposobnost sprotne analize velikih podatkovnih tokov postaja konkurenčna prednost in hkrati izziv zaradi možnosti preobremenitve z informacijami (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 159). Tretjič, dinamično, kompleksno okolje ter hibridne grožnje zahtevajo od vodij mentalno odpornost in kognitivno agilnost – sposobnost obvladovati stres, hitro prilagajati razmišljanje ter sprejemati odločitve v nepredvidljivih okoliščinah.

Namen tega članka je na podlagi pregleda literature in obstoječih virov osvetliti, katere so zraven klasičnih zahtevanih kompetenc vojaškega voditeljstva, ki so brezčasne in temeljijo na upoštevanju tako trdih kot mehkih spremenljivk, dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni v prihodnosti. V nadaljevanju predstavljamo teoretična izhodišča raziskave, uporabljeno metodologijo, pridobljene rezultate, preden strnemo ugotovitve v zaključku.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Pomen kompetenc za izvajanje funkcije vodenja v vojaški organizaciji

Vodenje v organizacijah je ključen dejavnik, ki vpliva na uspešnost, kulturo, klimo in dolgoročni razvoj podjetij, ne glede na njihovo velikost ali panogo. Vodenje ni le proces usmerjanja ljudi k skupnim ciljem, temveč tudi umetnost in znanost ustvarjanja motiviranega, angažiranega in povezanega kolektiva.

K uspešnemu izvajanju funkcije vodenja pomembno prispevajo vodstvene kompetence. Kompetence obsegajo vedenja in odnose, ki jih vodje potrebujejo za učinkovito opravljanje svojih nalog in vodenje procesov. Razlikujemo med osebnostnimi kompetencami – kot so vedenje, znanje, spretnosti, stališča, vrednote in prepričanja – ter poklicnimi kompetencami. Kompetence zraven znanja, ki je potrebno za opravljanje dela, vključujejo tudi specifična vedenja, zato modeli kompetenc zajemajo širok spekter elementov – od znanja, spretnosti in veščin do vrednot, motivov, prepričanj, osebnostnih lastnosti in značilnosti posameznikov. Ti dejavniki skupaj prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delovanju zaposlenih. (Grozina, 2009, str. 10)

Pucihar (2019, str. 16) opisuje vodenje v vojaškem kontekstu, ki se v mnogih pogledih razlikuje od klasičnega vodenja, saj temelji na posebnih odnosih, povezanih z naravo vojaških nalog, hierarhično strukturo in dolžnostjo do zagotavljanja nacionalne varnosti. Vojaški vodje niso le strateški usmerjevalci, temveč tudi nosilci odgovornosti za življenja in varnost svojih podrejenih. Specifika vojaškega vodenja vključuje jasnost, disciplino, usklajenost ter sposobnost hitrega sprejemanja odločitev v zahtevnih, pogosto ekstremnih pogojih. Trendi razvoja vojaške organizacije v prihodnosti napovedujejo, da se bodo te specifike prilagajale za doseganje uspeha organizacije.

2.2 Uporaba umetne inteligence pri odločanju na direktni ravni

Hiter razvoj umetne inteligence (UI) pomembno vpliva na vojaško odločanje. Sistemi, podprti z UI, so sposobni obdelovati ogromne količine podatkov različnega izvora z natančnostjo in hitrostjo, ki presega človeške zmožnosti (Babos, 2021, str. 270; Crombe in Nagl, 2023, str. 26). Na taktični ravni to pomeni, da lahko poveljniki vodov in čet pridobijo ažurne analize situacije, napovedi in priporočila, ki jim pomagajo sprejemati boljše odločitve. UI se denimo lahko uporabi za prepoznavanje vzorcev v gibanju sovražnika, za predvidevanje logističnih potreb enote ali za filtriranje pomembnih informacij iz ogromne količine podatkov. Vojskovanje v prihodnosti utegne zato potekati komplementarno človek–stroj, kjer bodo odločitve rezultat sinteze človeške intuicije in etične presoje z algoritmično podprtimi izračuni in optimizacijami.

Kot poudarja Babos (2021, str. 270), UI predstavlja velik potencial kot orodje vojaškega voditeljstva, saj omogoča procesiranje podatkov v obsegu, raznolikosti in hitrosti, ki ga ljudje sami ne moremo doseči. UI lahko s tem deluje kot multiplikator bojne moči – nekateri gredo celo tako daleč, da jo imenujejo največji multiplikator bojne moči v zgodovini oboroženih sil (Borchert idr., 2024, str. 10). Države po svetu vlagajo v razvoj bojnih algoritmov, od sistemov za podporo poveljevanja do avtonomnih platform; obsežna študija stanja obrambne UI v 25

državah ugotavlja, da se kljub različnim pristopom vse oborožene sile soočajo z izzivom, kako svojo organizacijo pripraviti na učinkovito vključitev UI v procese odločanja (Borchert idr., 2024, str. 10).

Na direktni ravni lahko UI konkretno podpre poveljnike pri odločanju v realnem času. Primer so bojni sistemi za poveljevanje, ki v poveljniških vozilih ali na osebnih napravah častnikov sproti analizirajo podatke z bojišča in predlagajo odločitve. Vojakom na terenu lahko UI aplikacije preko obogatene resničnosti prikazujejo kritične informacije (npr. lokacije sovražnika, prijateljskih sil, območje spopada) in s tem izboljšajo situacijsko zavedanje mladega vodje (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 155). Posebna veja UI – strojno učenje – lahko iz preteklih spopadov izlušči vzorce uspešnih oblik taktike in priporoči optimalne ukrepe v dani situaciji. Prav tako lahko avtonomni ali polavtonomni sistemi (droni, senzorji) pod vodstvom UI samostojno izvajajo določene naloge izvidovanja, nadzora območja ali zaščite enote, s čimer se poveljnik razbremeni operativnih podrobnosti in se lažje posveti poveljevanju in kontroli.

Po Bollmannu in Heltbergu (2023, str. 159) pa uporaba UI kljub tem prednostim odpira tudi številna vprašanja in tveganja. Prvič, prisotna je nevarnost prevelikega zanašanja na UI. Če mlajši poveljniki pretirano zaupajo računalniško generiranim priporočilom, lahko z leti otopijo njihove lastne sposobnosti pobude, ustvarjalnosti in samostojnega odločanja. Teoretično se lahko zgodi, da bo častnik prihodnosti izvrševal predvsem odločitve, ki jih predlaga stroj, s čimer bi se njegova vloga reducirala na operaterja – to pa je v nasprotju z načeli situacijskih voditeljev, ki lahko delujejo tudi v okoliščinah, ko tehnologija odpove. Drugič, vprašanje etike: UI ne premore človeške presoje o vrednotah, zato je ključnega pomena, da voditelji na direktni ravni razumejo omejitve algoritmov in prevzamejo odgovornost za odločitve, ki jim jih UI predlaga. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske od vodij zahteva spoštovanje etičnih norm in odgovornost za svoja dejanja. Te vrline bodo morale ostati v ospredju, četudi bodo odločitve podprte z algoritmi.

Tretji izziv je integracija UI v obstoječo organizacijsko kulturo in strukture poveljevanja. Tradicionalno hierarhično vojaško vodenje se lahko znajde pred preobrazbo v smeri bolj mrežnega modela, kjer bo informacije (in predloge ukrepov) generiral množični podatkovni tok. Kot ugotavlja raziskava osebnostnih profilov bodočih častnikov, nova generacija vodij sicer ostaja visoko čustveno stabilna in vestna, a je tudi bolj odprta in usmerjena k sodelovanu kot prejšnja, kar kaže na premik k bolj mrežno usmerjenemu načinu vodenja (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 3). Takšni vodje bodo morda lažje sprejeli partnerski odnos s tehnologijo in porazdelitev odločanja v mreži senzorjev in ljudi. Vojaške organizacije bodo morale najti pravo ravnotežje med hierarhijo in mrežo – »decentralizirano poveljstvo« bo učinkovito le, če bo še vedno temeljilo na jasnih vlogah in odgovornostih, a hkrati spodbujalo pretok informacij vertikalno in horizontalno.

Na tej točki se pojavi koncept digitalnega poveljevanja s poslanstvom (»*Digital Mission Command*«). Gre za nadgradnjo klasične filozofije *Auftragstaktik*, prilagojeno dobi vseprisotnih informacij: višji poveljniki se zavestno vzdržijo pretiranega vmešavanja v

odločitve podrejenih, četudi jim tehnologija omogoča nenehni vpogled v dogajanje na terenu (Bollmann in Heltberg, 2023, str. 161-162). S tem ohranijo prednosti decentraliziranega odločanja – iniciativo in prilagodljivost najnižjih vodij – obenem pa uporabijo digitalna orodja takrat, ko so ta res potrebna (npr. za usmerjanje ognjene podpore, ki presega pristojnosti nižjih ravni). Za mladega vodjo na terenu to pomeni, da mu nadrejeni tudi v bogatem informacijskem okolju še vedno zaupa odločanje znotraj njegovega območja odgovornosti. Posledično UI ne postane orodje za mikroupravljanje »od zgoraj«, temveč sredstvo, ki izboljšuje situacijsko zavedanje in odločanje na sami direktni ravni.

2.3 Procesiranje in analiza podatkov z bojišča v realnem času

Moderno bojišče je prepredeno s senzorji, komunikacijskimi napravami in tokovi podatkov. Vsaka raven poveljevanja se sooča z izzivom, kako iz nešteti informacij izluščiti bistvene in jih pretvoriti v odločitve. Na direktni ravni – ravni voda ali čete – lahko procesiranje podatkov v realnem času izjemno okrepi situacijsko zavedanje vodje. Današnji poveljnik voda ali čete lahko prek digitalnega sistema poveljevanja skoraj v trenutku izve, kaj se dogaja tudi izven njegovega vidnega polja: podatki o premikih sosednjih enot, o rezultatih izvidniških brezpilotnih letal, o razmerah med civilnim prebivalstvom, itd. ((Bollmann in Heltberg 2023, str. 159). S tem se obseg njegovega odločanja širi – taktični poveljnik lahko in mora razmišljati širše od zgolj lastne enote, saj ima vpogled v operativni in strateški kontekst, ki so bili nekoč zunaj dosega poveljnikov na direktni ravni.

Takšen pretok informacij prinaša velike prednosti. Odločitve so lahko hitrejša in bolj utemeljena, saj vodja razpolaga z bogatejšimi podatki. Če je nekoč poveljnik voda do informacij zunaj svojega območja prihajal počasi (prek radijskih poročil, srečanj, itd.) mu danes omreženi sistem poveljevanja omogoča nenehno posodabljanje slike bojišča. Zamislimo si poveljnika pehotnega voda, ki brani določen sektor: prek digitalne mape lahko vidi premike sovražnih enot, ki jih zaznavajo droni kilometre pred njegovo prvo linijo, in se pravočasno pripravi; hkrati vidi lokacije sosednjih enot, kar zmanjšuje tveganje »prijateljskega ognja« in omogoča koordinacijo. To uteleša koncept »digitalne vizualizacije bojišča« poveljnika, ki mu daje pregled nad bojiščem, kot ga je v preteklosti imel samo izkušen general z vrha hriba, zdaj pa ga ima lahko tudi deseterik z zaslonom v roki (Bollmann in Heltberg 2023, str. 157).

Toda prav ta obilica informacij nosi s seboj tudi tveganja za voditelje. Eno glavnih je informacijska preobremenitev. Mladi poveljnik se lahko znajde v situaciji, ko ima dostop do toliko podatkov, da ne ve, katerim dati prednost in kako iz njih izluščiti bistvo. Če mora med ognjenim spopadom presojati še neštete ikone na zemljevidu ali opozorila senzorjev, lahko to vodi v zamude ali napake pri odločanju. Informacijska prenasičenost nastopi, ko razpoložljivi podatki presegajo človekovo sposobnost prioritete obravnave in interpretacije. Druga nevarnost pa je informacijska odvisnost: poveljnik se tako navadi na stalni dotok zunanjih informacij, da brez njih okleva ali sploh ne ukrepa. V skrajnosti lahko pretirana opora na podatke vodi v t. i. paralizno analize, ko odlašamo z odločitvijo, ker nenehno čakamo še na dodatne podatke ali potrditev iz višjih virov. Nasprotnik, ki morda deluje hitreje in bolj odločno, lahko s tem pridobi odločilno premoč (Bollmann in Heltberg 2023, str. 159).

Ena od posledic poplave digitalnih podatkov je tudi možnost povečanja kognitivne distance med vodjo in neposrednim dogajanjem na terenu. Če se poveljnik preveč zanaša na posredovane podatke, ki prihajajo »od zunaj«, in ti včasih celo nasprotujejo temu, kar sam fizično zaznava na bojišču, se lahko znajde v dilemi komu verjeti – lastnim čutom ali digitalnim indikatorjem. To lahko na psihološki ravni zmanjša voditeljevo povezanost z realnostjo na terenu in z lastnimi vojaki. Poleg tega vsi ti digitalni sistemi zahtevajo razumevanje njihovih zmogljivosti in omejitev; mlajši taktični poveljniki pogosto nimajo poglobljenega tehničnega znanja in tako morda ne razumejo v celoti, kako so določeni podatki sploh nastali ali kako zanesljivi so. Zato je usposabljanje na tem področju ključno: vodje morajo obvladati uporabo poveljniško-informacijskih sistemov ter se urediti v filtriranju informacij, hitri vizualizaciji bojišča (fr. *»coup d'oeil«*) in odločanju na podlagi nepopolnih podatkov.

Rešitev za izziv informacijske preobremenitve ni omejevanje podatkov, temveč razvoj novih veščin in doktrin ravnanja z njimi. Ena od takih prilagoditev je avtomatizirana analiza – uporaba algoritmov (deloma UI), ki predhodno obdelajo podatke in jih vodji predstavijo v zgoščeni, prioritetni obliki. To se že uveljavlja v obliki opozorilnih sistemov, ki iz mas podatkov izločijo ključne anomalije (npr. nenadno gibanje, spremembo vzorcev komunikacije sovražnika) in s tem razbremenijo človeka. Prav tako je pomembna vzgoja vodij v kritičnem mišljenju – da ob vseh podatkih znajo postavljati prava vprašanja in zahtevati prave informacije, namesto da bi pasivno sprejemali vsak kos informacij kot enako pomemben.

Še naprej se poudarja potreba po ohranjanju in krepitvi načela poveljevanja s poslanstvom. V razmerah, ko imajo višji štabi tehnično možnost v živo spremljati dogajanje na nižjih ravneh, obstaja skušnjava, da bi vodjem na terenu začeli diktirati odločitve na daljavo. To pa lahko vodi v mikroupravljanje, ki duši pobudo mlajših vodij (Nilsson, 2020, str. 439). Zato mora organizacija zavestno gojiti kulturo zaupanja: višji poveljniki naj posredujejo le, ko je nujno, sicer pa naj zaupajo presoji poveljnikov na terenu, ki najbolj poznajo lokalne okoliščine. Prav digitalno posodobljeno poveljevanje s poslanstvom, kot ga opisujeta Bollmann in Heltberg (2023, str. 160), terja od višjih, da se vzdržijo nepotrebnega podrobnega nadzora, kljub dostopnosti vseh informacij, a ohranijo sposobnost poseči, ko je to koristno. Takšna drža krepi samozavest in veščine odločanja direktnih vodij.

Zavedamo se, da bo tudi nasprotnik skušal izkoristiti informacijsko okolje. Tu nastopi koncept hibridnega bojevanja, kjer se sovražnik poslužuje dezinformacij, kibernetских napadov in drugih sredstev, da bi motil naše procesiranje podatkov. Vodje morajo biti usposobljeni prepoznati morebitne dezinformacije in ohraniti odpornost proti propagandi ali lažnim alarmom. Visoka informacijska pismenost postaja zato del kompetenc sodobnega vodje. Slovenska vojska bo morala v prihodnje še več pozornosti nameniti usposabljanju kadrov za delovanje v informacijskem bojevanju, saj bo ta neločljivo prepleten s klasičnim bojevanjem.

Sklenemo lahko, da analiza podatkov v realnem času ponuja direktnim vojaškim vodjem izjemno moč – a le, če jo znajo nadzorovati. Tehnologija bo sama po sebi koristna le toliko, kolikor jo bo spremljala organizacijska prilagoditev (doktrine, postopki) in individualna

prilagoditev (trening, miselna naravnost). Vodja prihodnosti bo moral biti neke vrste »podatkovni taktik« – sposoben bliskovito razumeti podatkovno sliko bojišča, a tudi vedeti, kdaj poenostaviti, zaupati svoji intuiciji in se osredotočiti na ključno. Tisti, ki bodo obvladali to ravnotežje, bodo pridobili odločilno prednost na bojiščih prihodnosti.

2.4 Razvoj mentalne odpornosti in kognitivne agilnosti vojaških vodij na direktni ravni

Tehnološko in informacijsko intenzivno okolje, opisano v prejšnjih poglavjih, hkrati zahteva, da so vojaški voditelji na direktni ravni tudi mentalno pripravljeni na stres in negotovost ter kognitivno spretni v prilagajanju svojega razmišljanja. Koncepta mentalna odpornost (ang. »*resilience*«) in miselna oziroma kognitivna agilnost (ang. »*cognitive agility*«) sta se iz civilnega menedžmenta in psihologije vse bolj prenesla tudi v vojaški diskurz (Osiander, 2023, str. 7). V nadaljevanju pojasnujemo, kaj pomenita v vojaškem kontekstu, zakaj sta pomembna za vodje na ravni voda/čete ter kako ju razvijati.

Mentalna odpornost označuje sposobnost posameznika, da prenese visoke obremenitve, se učinkovito spopada s stresom in se po neuspehih ali travmatičnih dogodkih hitro pobere ter nadaljuje z delovanjem. Vojaški vodja mora obvladovati tako lastno psihično odzivnost kot vplivati na čustveno stanje svoje enote. Na bojišču 21. stoletja se lahko taktični vodja sreča z zelo nepredvidljivimi in kaotičnimi situacijami: nenadne spremembe nalog, izgube soborcev, civilne žrtve, hibridne grožnje (npr. sovražnikove psihološke operacije, ki ciljajo na njegov občutek za pravilno ukrepanje). Njegova trdnost in odpornost sta zato ključni, da lahko v takih trenutkih ostane zbran, sprejema preudarne odločitve in obenem nudi oporo svojim vojakom. Študije kažejo, da so pri tem v ospredju nekatere osebnostne lastnosti: vodje, ki imajo višjo psihološko čvrstost (ang. »*hardiness*«) in vztrajnost (ang. »*grit*«), lažje prenašajo dolgotrajne obremenitve in ohranjajo motivacijo. Matthews idr. (2019, str. 14) so v simulaciji operacij z brezpilotnimi letali ugotovili, da so preiskovanci z višjo stopnjo čvrstosti in vztrajnosti kazali manjše subjektivne znake stresa in bolj učinkovito opravili naloge kljub negativnim povratnim informacijam med testom. Omenjeni lastnosti delujeta kot zaščitna dejavnika: povezani sta z aktivnejšim soočanjem s problemi in nižjo nagnjenostjo k tesnobnosti v negotovih situacijah.

Seveda osebnostnih predispozicij ne moremo v celoti spremeniti, lahko pa skozi urjenje in izkušnje bistveno okrepimo odpornost. Vojaške organizacije že tradicionalno gradijo psihično čvrstost pri vojaki in mlajših poveljnikih s postopnim izpostavljanjem stresu v nadzorovanem okolju – intenzivni treningi in vaje, ki simulirajo bojni pritisk, so ključna metoda (Hatidža, B. in Barišić, I., 2024 str. 160). Slovenska vojska ima v svojem sistemu izobraževanja vaje na terenu, kjer se preverja vzdržljivost in mirnost vodij v zahtevnih okoliščinah. V preteklosti so nekateri avtorji tovrstne vaje imenovali tudi »usposabljanje voditeljskih ovir« – gre za postavljanje vodij pred na videz nerešljive probleme in opazovanje, kako se soočajo z njimi (Troha, 2009, str 79-83). Namen je identificirati in negovati tiste, ki tudi pod pritiskom pokažejo odločnost, kreativnost in notranji nadzor. V SV temu služi npr. proces selekcije in treningov za specialne sile, kakor tudi zahtevne mednarodne vaje, kjer se mladi častniki kalijo v neznanem in večnacionalnem okolju.

Zraven odpornosti pa mora biti sodobni vojaški vodja na direktni ravni tudi mentalno agilen. Kognitivna agilnost pomeni sposobnost hitro preusmerjati pozornost, prilagajati miselne vzorce in strategije reševanja problemov, ko se okoliščine spremenijo. V nasprotju z rutinskim razmišljanjem, kjer se zanašamo na vnaprej naučene postopke, kognitivno agilen vodja hitro prepozna, ko ustaljeni pristopi ne delujejo, in je sposoben inovativno reagirati. V kompleksnih in fluidnih situacijah – recimo v urbanem bojevanju, kjer se lahko trenutek bojnega stika takoj zamenja s potrebo po komunikaciji z lokalnimi civilisti ali mediji – je ta lastnost izjemno dragocena. Good (2014, str. 13) definira kognitivno agilnost kot zmožnost fleksibilnega odločanja v dinamičnem okolju. Za vojaškega vodjo to pomeni, da zna hitro preklapljati med načini razmišljanja: od agresivnega bojevanja k defenzivni drži, od linearnega načrtovanja k ustvarjalnemu improviziranju, od osredotočenosti na taktični detajl k razumevanju širše slike – vse to v realnem času.

Kako razvijati mentalno odpornost in kognitivno agilnost pri vodjih? Sodobne oborožene sile uvajajo različne pristope, v grobem pa jih lahko strnemo v tri ravni, kar potrjujejo tudi nedavne raziskave. Prva je institucionalna raven usposabljanja: formalni programi izobraževanja morajo vsebovati vsebine in vaje, ki krepijo ti dve sposobnosti. Osiander (2023, str. 13) je v raziskavi med častniki pri ameriških marincih ugotovila, da je nujno prenoviti učne programe z namenom, da se sistematično vključi razvoj proaktivnega in agilnega mišljenja ter samozaupanja vodij za delovanje v negotovem okolju. Priporoča prilagoditev kurikulumu in uvedbo ciljnih učnih metod, s katerimi se poveča zmožnost marincev za delovanje v nejasnih in dvoumnih razmerah. Druga raven je operativna: enote same morajo pri vsakodnevem urjenju in izvedbi nalog spodbujati voditeljske veščine pri nižjih poveljnikih. Nadrejeni naj mlajšim vodjem namerno zaupajo zahtevne situacije in jih s tem pripravijo na soočanje z nepredvidljivostjo. Ključno vlogo imajo tu metode, kot so taktične igre odločanja. Gre za scenarije, kjer se vodje soočijo z opisom kompleksnega problema in morajo v kratkem času predstaviti rešitev; po izvedbi sledi strokovna razprava o odločitvah. Takšne vaje silijo udeležence v hitre miselne preskoke in razvijajo njihovo samozavest pri odločanju (Osiander, 2023, str. 40). Tretja raven je individualna: vodje morajo prevzeti odgovornost za svoj osebni razvoj. To vključuje vse od telesne priprave (telo je osnova za prenašanje stresa) do mentalnih tehnik (npr. trening čuječnosti, vizualizacije, urjenje koncentracije).

Raziskave v Natu kažejo, da kombinacija vseh treh pristopov daje najboljše rezultate – ključna pa je organizacijska kultura, ki to podpira. To pomeni, da poveljniška veriga ceni in spodbuja učenje iz napak, odprt dialog ter mentorstvo. Mentorstvo in coaching (trenersko vodenje) starejših poveljnikov sta zelo učinkovita pri dvigovanju mentalne pripravljenosti mlajših (Škoberne, 2019, str. 27). Ko mlajši vodja ve, da ima podporo izkušenega svetovalca, lažje reflektira svoje izkušnje in izboljšuje svoj pristop.

V Slovenski vojski se pomena odpornosti in agilnosti zaveda tudi Kodeks vojaške etike, ki med drugim izpostavlja vrednote, kot sta pogum in predanost, ter krepost vojaške profesionalnosti, kamor spada tudi pripravljenost na nenehno učenje in prilagajanje. SV je leta 2007 izdala dokument "Koncept vojaškega voditeljstva v SV", ki opredeljuje model kompetenc vojaških

vodij. Kot ugotavljata Škoberne (2019, str. 39) in Horvat (2019, str. 79), da četudi dokument premalo natančno določa standarde za posamezne kompetence, v njem navedene lastnosti vodje vključujejo tudi čustveno stabilnost, samoiniciativnost in ustvarjalnost – kar so vse elementi odpornosti in kognitivne agilnosti. V prihodnje bi kazalo ta koncept dopolniti z jasnejšimi kriteriji in orodji za vrednotenje mentalne pripravljenosti poveljnikov.

Priprava vodij na stres in negotovost je povezana tudi s hibridnim bojevanjem, kot smo omenili. Nasprotnik lahko namreč cilja prav na kognitivno domeno vojakov, da bi zlomil njihovo voljo ali zmedel njihovo presojo. Nedavna raziskava o kognitivni odpornosti med pripadniki češke vojske je pokazala, da na odpornost poleg individualnih značilnosti vplivajo še institucionalni in družbeni dejavniki – na primer zadovoljstvo z delom in socialno-ekonomski status sta pozitivno korelirana z odpornostjo (Kosarova, Bizik in Potocnak, 2024, str. 150). To pomeni, da se mora organizacija celostno ukvarjati z dobrim počutjem in motivacijo kadra, če želi imeti odporne vodje. Motiviran vodja, ki zaupa v organizacijo in čuti podporo, bo lažje prenesel obremenitve in ostal psihično čvrst ob preizkušnjah.

Za razvoj mentalno močnih in agilnih vodij na direktni ravni so torej potrebni: ustrezen izbor (kandidati z določenimi osebnostnimi lastnostmi), kakovostno usposabljanje z veliko praktičnimi izzivi, stalna povratna informacija in mentorstvo ter organizacijska klima, ki ceni prilagodljivost in učenje. Kot ugotavlja obsežna študija med častniki, je treba vodjem zagotoviti priložnosti za urjenje v negotovih situacijah in kurikulare obogatiti s taktičnimi preigravanji ter vojnimi igrami (nem. »*Kriegsspiel*«), ki dvigujejo njihovo kognitivno prožnost (Osiander, 2023, str. 87). Tisti mladi poveljniki, ki so deležni takšne celostne priprave, bodo v kriznih trenutkih reagirali samozavestno, mirno in ustvarjalno – točno tako, kot se pričakuje od voditeljev prihodnosti.

3 Metoda

Za izdelavo tega članka je bila uporabljena metoda pregledne študije z analizo primarnih in sekundarnih virov. Najprej smo preučili relevantno znanstveno in strokovno literaturo s področja vojaškega voditeljstva, zlasti v kontekstu novih tehnologij in zahtev 21. stoletja. Med viri so tako mednarodne raziskave (članki v vojaških strokovnih revijah in znanstvenih publikacijah) kot tudi domači viri, vključno z zaključnimi deli vojaških izobraževalnih ustanov v Sloveniji in uradnimi dokumenti Slovenske vojske. Osredotočili smo se na sodobne publikacije zadnjih let, da zajamemo najnovejše trende. Prizma diagram (glej Slika 1) povzema potek sistematičnega pregleda literature, v nadaljevanju pa je opisan potek samega pregleda.

V analizi smo izbrali teoretični pristop, ki sloni na konceptih, kot sta digitalizacija poveljevanja in kognitivna agilnost, ki so opredeljeni v tuji literaturi (Osiander 2023, str. 8, Bollmann in Heltberg, 2023, str. 161).

Pri interpretaciji podatkov smo uporabili komparativni pristop – primerjavo osebnostnih profilov bodočih vojaških voditeljev s civilno populacijo (Gøtzsche-Astrup, 2022, str. 19) in

primerjavo pristopov k izobraževanju častnikov v različnih oboroženih silah (Garb in Tominc, 2018, str. 275). Na podlagi literature smo identificirali ključne izzive in prakse.

Omejitve metodologije izhajajo predvsem iz dejstva, da gre za konceptualno analizo in ne za lastno empirično raziskavo. Uporabljeni viri o Slovenski vojski vključujejo predvsem strokovne članke in študije primerov. Kljub temu široka paleta virov, profesionalne izkušnje avtorjev članka in aktualnost podatkov omogočata dobro informirano razpravo o obravnavani temi.

Za iskanje virov in literature smo uporabljali iskalne pojme »Vojaško voditeljstvo«/»Military leadership«, »Direktna raven«/ »Direct level«, »Slovenska vojska«/»Slovenian Armed Forces«, »Slovenija«/ »Slovenia«, »Digitalno poveljevanje«/»Digital command and control«, »Taktična raven«/»Tactical level«, »Umetna inteligenca«/ »Artificial Intelligence«. Do podatkovnih baz smo dostopali preko Digitalne knjižnice Fakultete za organizacijske študije, Digitalne knjižnice Univerze v Mariboru, Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani in Digitalne knjižnice Ministrstva za obrambo Republike Slovenije, in sicer: ProQuest, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, COBISS, Unpaywall, Stratfor, Jane's, IISS. Za strokovno literaturo na temo vojaškega voditeljstva smo se prav tako obrnili na Katedro za vojaško voditeljstvo znotraj Poveljstva za doktrino, razvoj, usposabljanje in izobraževanje v Slovenski vojski.

Vključitveni kriteriji za iskanje virov so sledeči:

- doktrinarni dokumenti držav NATO (npr. Field Manuals, doctrine papers),
- znanstvene raziskave o direktnem vojaškem voditeljstvu,
- članki in raziskave o bojni funkciji poveljevanje in kontrola,
- članki in raziskave o voditeljstvu znotraj Slovenske vojske,
- članki in raziskave o trendih uporabe tehnologije na bojišču v prihodnosti.
- izključitveni kriteriji za iskanje virov so sledeči:
- dela brez povezave z direktnim (taktičnim) voditeljstvom.
- literatura, ki ne analizira vojaškega voditeljstva v korelaciji s trendi prihodnosti.
- viri iz civilnega voditeljstva brez možnosti primerljivosti.

Vsi izbrani viri so morali ustrezati naslednjim merilom:

- vsebina, vezana na področje vojaškega voditeljstva ali bojne funkcije poveljevanja in kontrole,
- uporaba v kontekstu vojaške organizacije,
- povezava z direktno oz. taktično ravnijo vodenja.

Ustreznost virov smo potrjevali z dvostopenjsko analizo: najprej z vsebinsko oceno, nato s preverjanjem avtentičnosti in znanstvene verodostojnosti. V končni izbor literature smo vključili vire, ki omogočajo primerjavo univerzalnih gradnikov voditeljstva, neodvisnih od časa in strukture, s trendi, ki jih stroka napoveduje za prihodnost.

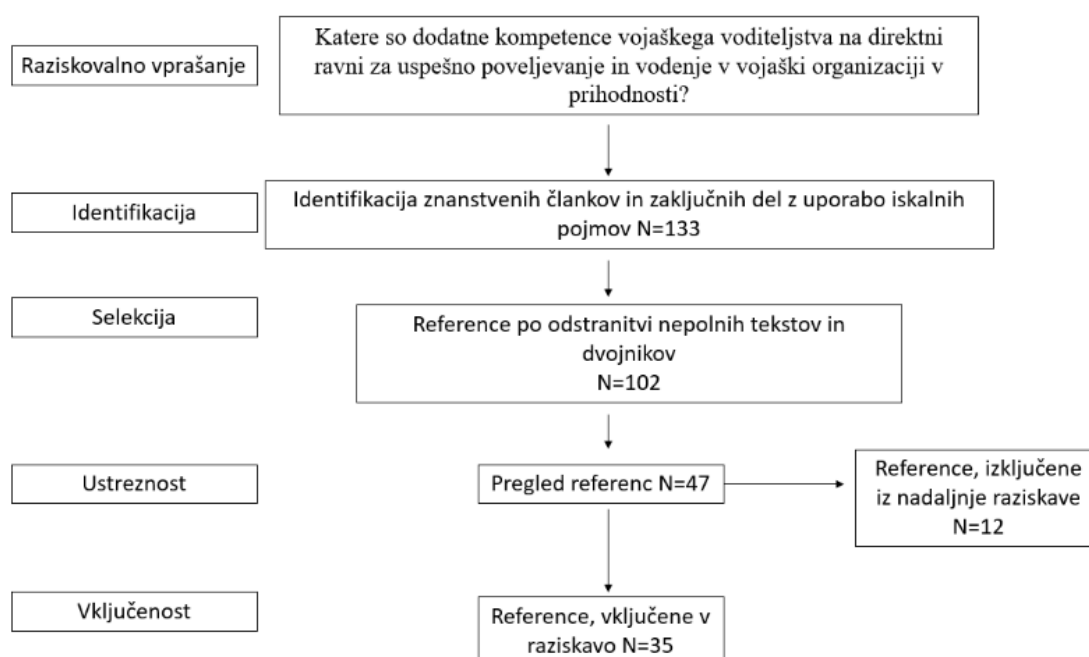
Identificirani viri glede na kriterije (odprti dostop, angleščina in slovenščina, čas objave fokusno med leti 2020 in 2025) so rezultirali v naslednji nabor:

- znanstvene podatkovne baze (Digitalna knjižnica UL, DOAJ, ProQuest, ScienceDirect, Springerlink, UnPaywall): 19.
- Digitalna knjižnica Ministrstva za obrambo: 13.

Prosto dostopni viri na spletu, ki spadajo v kategorijo slovenske zakonodaje, vezane na področje vojaškega voditeljstva: 3.

Slika 1

Prizma diagram raziskave sistematičnega pregleda strokovne literature, vključene v raziskavo



4 Rezultati

V prvem koraku izbora virov smo prepoznali znanstvene članke, diplomske naloge, zaključna dela na nadaljevalnem šolanju za častnike in doktorske disertacije, ki smo jih shranili ter nadalje ocenili in analizirali na podlagi njihovih naslovov. Na podlagi pregleda smo izbrali 102 referenci, napisanih v slovenskem in angleškem jeziku, ki so bili nato vključene v nadaljnjo obravnavo z branjem povzetkov. Na ta način smo preverili, v kolikšni meri se njihova vsebina osredotoča na temeljno zasnovo naše raziskave. Po zaključku prvega koraka smo izvedli poglobljeno branje preostale literature in oblikovali selekcijo glede na izbrano temo ter cilje raziskave. Na podlagi določenih iskalnih meril smo hkrati pregledali strokovno literaturo in izločili tista besedila, ki glede na vsebino niso ustrezala. Gradivo, ki smo ga v celoti prebrali, smo upoštevali zaradi vrzeli, ki jih razkriva, ali zaradi možnih prihodnjih raziskovalnih

usmeritev. V končni izbor smo vključili skupno 35 referenc, ki obravnavajo dodatne kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni, kar prikazuje Tabela 1.

Tabela 1
Nabor referenc za raziskavo

Baza podatkov	Revija/literatura/vir	Število obravnavane literature
Sciendo	<u>Land Forces Academy Review</u>	3
NATO	Partnership for Peace Consortium	1
Scopus	Scandinavian Journal of Military Studies	1
Springer	Springer Nature Link	1
DIKUL	Defense & security analysis	1
DK MORS	Defensor	1
DIKUL	Varstvoslovje	1
ResearchGate	Organization Developer Practitioner	1
DIKUL	Nordic Psychology	1
DIKUL	Megatrend Revija	1
DK MORS	Sodobni vojaški izzivi	1
DIKUL	The US Army War College Quarterly: Parameters	1
DOAJ	Military Review	1
DK MORS	Uradni list RS	3
DK MORS	Zaključno delo	1
DIKUL	Obrana a strategije	1
DIKUL	Diplomsko delo	3
UnPaywall	Frontiers in Psychology	1
DIKUL	Defence studies	1
ProQuest	Doktorska disertacija	4
DIKUL	Military psychology	1
DIKUL	Scientific Journal of the Military University of Land Forces	1
DK MORS	Bilten Slovenske vojske	1
DK MORS	Sodobni vojaški izzivi	1
ScienceDirect	Acta Psychologica	1
Sciendo	Journal of Military Studies	1

V Tabeli 2. Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti so zajete ključne ugotovitve izbranih raziskav. V prvem stolpcu so zapisani avtorji in leto izdaje raziskave, v drugem stolpcu so navedeni obravnavani termini, ki se nanašajo na analizo kompetenc, v zadnjem stolpcu pa so izpostavljene identificirane kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni.

Tabela 2

Kompetence vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti

Avtor(ji)	Ključni termini za analizo kompetenc vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti	Identificirana kompetenca vojaškega voditeljstva na direktni ravni za izzive prihodnosti
Osiander, 2023	<i>mental resilience</i>	mentalna odpornost
Matthews idr., 2019	<i>hardiness, grit</i>	mentalna odpornost
Kosárová et al., 2024	<i>cognitive resilience</i>	mentalna odpornost
Osiander, 2023	<i>cognitive agility</i>	kognitivna agilnost
Good, 2014	<i>cognitive agility</i>	kognitivna agilnost
Bollmann in Heltberg, 2023	<i>digital concepts in IoT, digital mission command</i>	tehnološka pismenost
Babos, 2021	<i>AI as a command and control tool</i>	tehnološka pismenost
Borchert idr., 2024	<i>global state of defence AI</i>	tehnološka pismenost
Fazekas, 2024	<i>C2 in multi-domain battlefield</i>	tehnološka pismenost
Barrett, E., idr., 2024	<i>flexibility and adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility to manage risks</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>creative thinking</i>	kognitivna agilnost
Bucăța, G. in Andrei, C., 2024	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>effective change management</i>	mentalna odpornost
Finlan, A., 2021	<i>innovation fostering</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexible thinking</i>	kognitivna agilnost
Furlan, B., 2006	<i>trezna presoja</i>	mentalna odpornost
	<i>prilagodljivost</i>	kognitivna agilnost
Hatidža, B. in Barišić, I., 2024	<i>ispunjavanje zahteva višestrukih uloga</i>	kognitivna agilnost
Horvat, M., 2019	<i>odpornost</i>	mentalna odpornost
Crombe, K., Nagl, J. A., 2023	<i>to embrace change and think critically</i>	kognitivna agilnost
Key Roberts, M., 2024	<i>critical thinking</i>	kognitivna agilnost
	<i>adaptable and resourceful leaders</i>	kognitivna agilnost
Kreže, U., 2021	<i>odpornost</i>	mentalna odpornost
	<i>osebna čvrstost</i>	mentalna odpornost
	<i>prilagodljivi in inovativni voditelji</i>	kognitivna agilnost
	<i>kognitivna prilagodljivost</i>	kognitivna agilnost
Nilsson, N., 2020	<i>cognitive flexibility</i>	kognitivna agilnost
Spain, E. S., Lin, E. in Young, L. V., 2020	<i>grit</i>	mentalna odpornost
	<i>hardiness</i>	mentalna odpornost
Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A. in Martusewicz, J., 2024	<i>resilience to »information noise«</i>	mentalna odpornost
	<i>flexible decision-making and critical thinking</i>	kognitivna agilnost

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Vegič, V., 2017	<i>inovativno razmišljanje</i>	kognitivna agilnost
	<i>fleksibilnost in širina razmišljanja</i>	kognitivna agilnost
Navas-Jiménez, M. C. idr., 2025	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>persistence in the face of difficulties</i>	mentalna odpornost
	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>cognitive reframing</i>	kognitivna agilnost
Gaddy, J. W.,	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
Gonzalez, S. P., 2021	<i>adaptation</i>	kognitivna agilnost
Wells, K., 2022	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>critical thinking</i>	kognitivna agilnost
Hapner, C. J., 2023	<i>adaptability</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost
	<i>grit, determination</i>	mentalna odpornost
Longoria, A. L., 2021	<i>adaptability to new technologies</i>	kognitivna agilnost
	<i>flexibility</i>	kognitivna agilnost
	<i>resilience</i>	mentalna odpornost

Raziskava je pokazala, da bodo za uspešno vojaško voditeljstvo na direktni ravni v prihodnosti ključnega pomena tri dodatne kompetence: mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost. S pregledom 35 izbranih virov smo ugotovili, da se prav ti trije elementi dosledno pojavljajo kot nujne dodatne vrline sodobnih vojaških vodij na taktični ravni. Vsaka od teh kompetenc je bila v analizirani literaturi izpostavljena kot odločilna za obvladovanje novih izzivov v kompleksnem, hitro spreminjajočem se varnostnem okolju 21. stoletja.

Mentalna odpornost izpostavlja sposobnost posameznika, da prenese intenzivne obremenitve, učinkovito obvladuje stres ter si po neuspehih ali travmatičnih dogodkih hitro opomore. V večjem številu študij je prepoznana kot temeljna lastnost vojaških vodij v prihodnosti. Na primer, Matthews idr. (2019, str. 14) so v simulaciji operacij z brezpilotnimi letali ugotovili, da so udeleženci z višjo stopnjo čvrstosti in vztrajnosti (tj. z večjo mentalno odpornostjo) izkazovali manj znakov stresne obremenitve in uspešneje izvedli naloge kljub negativnim povratnim informacijam. Takšna psihološka čvrstost vodji omogoča učinkovito vodenje enote tudi v skrajnih razmerah bojevanja.

Kognitivna agilnost pomeni miselno prožnost – sposobnost hitrega prilagajanja razmišljanja novim situacijam ter učinkovitega odločanja v nepredvidljivih okoliščinah. Tudi ta se je izkazala kot ena ključnih kompetenc: sodobni vodja mora biti sposoben hitrega preskoka miselnih okvirov, da lahko sproti rešuje kompleksne probleme. Viri poudarjajo, da je kognitivna agilnost nujna za soočanje z dinamičnimi in hibridnimi grožnjami, saj vodji omogoča inovativno razmišljanje in učenje iz sprotih izkušenj. Good (2014, str. 13) in Osiander, (2023, str. 7) v njunih delih posebej omenjata kognitivno agilnost kot ključno sposobnost vodij prihodnosti.

Med analiziranimi viri vlada tudi soglasje, da mora bodoči poveljnik obvladati nove tehnologije – tehnološka pismenost zajema razumevanje in uporabo naprednih digitalnih orodij, sistemov z umetno inteligenco (UI) ter upravljanje velikih podatkovnih virov na bojišču. Brez te digitalne usposobljenosti vodja ne bo zmožel izkoristiti sodobnih orodij za podporo odločanju, ki vse bolj postajajo del izvedbe vojaških taktičnih nalog in operacij. Kot opozarjata Bollmann in Heltberg (2023, str. 159), digitalizacija bojišča in množica podatkov korenito spreminjata način poveljevanja. Naša analiza potrjuje, da povečana tehnološka usposobljenost v kombinaciji z mentalno odpornostjo in kognitivno agilnostjo tvori jedro kompetenc, ki bodo prihodnjim vojaškim vodjem omogočale uspeh. Ti trije stebri kompetenc se med seboj dopolnjujejo: tehnologija lahko močno poveča situacijsko zavedanje in hitrost odločanja vodje, a le miselno odporen in kognitivno agilen vodja bo te prednosti izkoristil, ne da bi podlegel pritisku ali preobremenjenosti. V literaturi se zato vse pogosteje pojavljajo pojmi mentalna odpornost, kognitivna agilnost, tehnološka pismenost kot odgovor na sodobne izzive vojaškega vodenja.

5 Razprava

V naši raziskavi smo identificirali tri ključne dodatne kompetence, ki bodo ključne za vojaške vodje na direktni ravni v prihodnosti: mentalno odpornost, kognitivno agilnost in tehnološko pismenost. Ti izsledki odgovarjajo na raziskovalno vprašanje in kažejo, da zraven univerzalnih voditeljskih lastnosti (kot so pogum, integriteta, strokovnost) sodobni čas terja tudi prilagoditev modela kompetenc vojaških vodij. Na podlagi pregleda literature smo ugotovili, da so prav navedene tri kompetence najpogosteje omenjene kot odločilne za učinkovito poveljevanje in vodenje enot v kompleksnih razmerah bližnje prihodnosti.

Ugotovitve naše raziskave odražajo preplet tehnoloških in človeških dejavnikov, ki bodo vplivali na vojaško voditeljstvo v prihodnjih desetletjih. Tehnološki napredek, zlasti razvoj umetne inteligence in prisotnost povezljivosti bojnih sredstev v informacijske baze, mladim poveljnikom ponuja nova orodja za odločanje. Ti bodo lahko – če bodo uspešno integrirali orodja UI v svoje procese – sprejemali odločitve hitreje ter na podlagi bistveno bogatejših informacij. Bollmann in Heltberg (2023, str. 152) poudarjata, da digitalizacija bojišča omogoča taktičnim poveljnikom dostop do neprimerljivo večje količine podatkov v realnem času, kar lahko izboljša situacijsko zavedanje in odzivnost vodij. Vendar tehnologija s seboj prinaša tudi tveganja – preobsežne informacije in pretirano zanašanje na algoritme lahko vodijo v informacijsko preobremenitev in zmanjšanje sposobnosti samostojnega odločanja. Naši rezultati s tem soglašajo: digitalna agilnost vojaške organizacije in njenih vodij je nujna, da se tehnološka prednosti izkoristi, ne da bi prišlo do ohromitve pobude. To pomeni prilagoditev doktrin (npr. posodobitev koncepta poveljevanja s poslanstvom v digitalni dobi) ter sistemsko usposabljanje kadrov za učinkovito filtriranje in uporabo podatkov v procesu odločanja.

Prav tako naša raziskava izpostavlja, da bodo mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost v prihodnosti enako pomembni kot klasične vojaške veščine. Današnje varnostno okolje je vse bolj dinamično, nepredvidljivo in obremenjeno s hibridnimi grožnjami, ki ciljajo tudi na psihološko stabilnost posameznikov. Voditelji, ki znajo ostati mirni pod pritiskom, se po stresnih dogodkih hitro konsolidirajo ter prilagodijo svoje razmišljanje novim

razmeram, bodo svoje enote vodili do uspeha tudi v kaosu bojevanja. Organizacije se morajo zato osredotočiti na načine, kako te lastnosti pri vodjih razviti in krepiti. Osiander (2023, str. 11) poudarja, da je mogoče odpornost in miselno agilnost ciljno razvijati preko realističnih vaj, simulacij kriznih situacij, mentorstva ter spodbujanja kulture učenja. Naši rezultati potrjujejo tak pristop – s premišljeno izobraževalno strategijo je mogoče povečati psihološko pripravljenost vodij. Pričakovati je, da bodo hibridne grožnje dodatno preizkušale čvrstost vojaškega duha, zato ni presenetljivo, da se pojem »mentalna odpornost« v zadnjem času vse pogostejše pojavlja v vojaških študijah (Kosarova idr., 2024, str. 134) kot ena ključnih odlik vodje.

Poseben izziv, na katerega opozarjajo naši izsledki, je, kako v praksi razviti in udejanjiti te kompetence v vojaški organizaciji. Majhne oborožene sile, kot je Slovenska vojska, se soočajo z enakimi trendi kot večje – vprašanje je, kako mlade častnike usposobiti za uporabo nove tehnologije, jih hkrati vzgojiti v etične in odgovorne voditelje ter pri tem ohraniti najboljše vidike tradicionalnega vojaškega vodenja? Slovenska vojska ima sicer že vzpostavljene dobre temelje v obliki zakonske ureditve, Kodeksa vojaške etike in delujočega sistema vojaškega izobraževanja. Vendar naši rezultati nakazujejo, da bo potrebna odločna implementacija sprememb: posodobitev programov usposabljanja, uvedba inovativnih učnih metod (npr. taktične igre odločanja za urjenje miselne agilnosti) ter uvedba sistemov za merjenje in spodbujanje razvijanja kompetenc, kot so kritično razmišljanje, inovativnost in čustvena inteligenca pri mladih vodjihfile. Prakse, ki spodbujajo poveljevanje s poslanstvom in vzpostavljajo mentorstvo v enotah, so se izkazale za zelo obetavne, saj krepijo samozavest in sposobnosti mlajših poveljnikov (Škoberne, 2019, str. 32). To sovпада z ugotovitvami, da mentorstvo in kultura zaupanja omogočata mlajšim vodjem varno okolje za učenje na lastnih izkušnjah in napakah, s čimer hitreje napredujejo v svoji voditeljski zrelosti.

Glede na študijo lahko sklenemo, da prihodnost vojaškega voditeljstva na direktni ravni ne bo zanikanje tradicionalnih načel, temveč njihova nadgradnja. Tehnološke in konceptualne spremembe ne izničujejo pomena temeljnih voditeljskih vrednot, ampak zahtevajo, da jih vodje dopolnijo z novimi znanji in veščinami. Bodoči poveljnik voda ali čete bo moral združevati staro in novo: biti hkrati vzoren voditelj ljudi (ki navdihuje, motivira, vzgaja z osebnim zgledom) in odločen poveljnik (ki učinkovito upravlja informacije in tehnologijo). Njegova vloga bo hibridna – delno analitik podatkov in tehnični operater, delno psiholog, pedagog in mentor svoji enoti. Vrednote vojaškega vodenja bodo ostale osrednjega pomena, vendar se bo njihovo udejanjanje kazalo tudi v tem, kako spretno bo vodja uporabljal digitalna orodja in kako temeljito bo uril psihološko pripravljenost svojih vojakov v enoti. Ta sinteza tradicionalnih načel in novih kompetenc je nujna, da vojaška organizacija ohrani učinkovito vodenje tudi v dobi hitrih tehnoloških sprememb. Naše ugotovitve s tem pritrjujejo opažanju, da kljub modernizaciji ostaja vojskovanje v osnovi »človeško« – temeljne voditeljske lastnosti, kot sta odpornost in sposobnost navdihovanja podrejenih, ostajajo ključne ne glede na tehnološki napredek (Gøtzsche-Astrup idr., 2022, str. 2).

Rezultati raziskave potrjujejo izhodiščne teze naše študije. Pričakovali smo, da bo za prihodnje uspešno vojaško vodenje na direktni ravni – ob klasičnih vojaških znanjih in veščinah – potrebna dodatna kombinacija specifičnih kompetenc, in analiza virov je to potrdila. Ugotovili smo, da so prav mentalna odpornost, kognitivna agilnost in tehnološka pismenost tiste kompetence, ki jih bo moral vojaški vodja razviti, da bo kos novim izzivom prihodnosti. Širok nabor pregledane literature, od psiholoških raziskav do vojaških študij, konsistentno izpostavlja te elemente, kar daje naši raziskavi robustnost. Noben izmed analiziranih virov se našim tezam ne izvija ali jim nasprotuje – nasprotno, več avtorjev iz različnih okolij je neodvisno prišlo do podobnih ugotovitev, kar krepi zaupanje v veljavnost in univerzalnost naših spoznanj. Tako lahko z gotovostjo trdimo, da je bilo raziskovalno vprašanje potrjeno: vojaški model kompetenc vojaškega voditeljstva bo moral vključiti omenjene tri dodatne kompetence, saj se brez njih verjetnost uspeha v sodobnih kriznih okoliščinah občutno zmanjša.

Po mnenju avtorjev ti rezultati prinašajo dragocen uvid v razvoj vojaškega vodenja, ki se mora celostno prilagoditi sodobnim razmeram. Menimo, da tehnologija – četudi vse bolj napredna – ne bo nikoli v celoti nadomestila človeškega faktorja v vodenju, temveč bo spremenila načine dela vodij. Zato je ključnega pomena, da vojaške organizacije vzporedno z uvajanjem novih tehnologij vlagajo v razvoj odpornosti in miselne prožnosti svojih vodij. Sodoben vojaški poveljnik mora biti hkrati tehnološko podkovan strokovnjak in navdihujoč voditelj ljudi. Po našem mnenju se tu kaže nujnost premika k uravnoteženemu razvoju: tehničnemu, intelektualnemu in značajskemu. Vodje, ki bodo čez desetletje poveljevali enotam z avtonomnimi sistemi ali se spoprijemali z informacijsko-kibernetскими grožnjami, so danes morda šele na začetku kariere – njihova vzgoja v široko razgledane, prilagodljive in odporne vodje se mora začeti takoj. Celovit pristop k razvoju voditeljskega kadra – kjer se klasične vojaške vrline prepletajo z novimi kompetencami digitalne dobe – je po lastnem mnenju edina prava pot, da bodo bodoči poveljniki uspešni v nepredvidljivem varnostnem okolju.

6 Zaključek

V zaključku lahko strnemo, da naša raziskava jasno identificira tri prednostne kompetence za vojaške vodje na direktni ravni v prihodnosti: mentalno odpornost, kognitivno agilnost in tehnološko pismenost. S tem smo odgovorili na raziskovalno vprašanje – pokazali smo, katere dodatne kompetence (poleg ustaljenih, univerzalnih voditeljskih kompetenc) bodo ključnega pomena za učinkovito vodenje enot na taktični ravni v sodobnem varnostnem okolju.

Prispevek naše raziskave k teoriji in praksi vojaškega vodenja se kaže v izboljšanjem razumevanju kompetenčnega profila prihodnjih vodij v vojaški organizaciji. Identificirane kompetence predstavljajo nadgradnjo tradicionalnih voditeljskih modelov in zapolnjujejo vrzel v literaturi, saj področje razvoja kompetenc vojaških vodij na najnižjih ravneh v kontekstu prihodnjih izzivov doslej ni bilo celovito obdelano. S tem delom smo med prvimi sistematično opredelili, katere kompetence je potrebno vključiti v model kompetenc vojaškega voditeljstva. To ima neposreden prispevek k funkciji vodenja: vojaškim organizacijam ponujamo okvir, na podlagi katerega lahko posodobijo izobraževalne in trenažne programe za razvoj vodij. Obenem pa naše ugotovitve povezujejo vojaško in civilno dimenzijo vodenja – koncepta mentalne

odpornosti in kognitivne agilnosti, ki izhajata iz psihologije in menedžmenta, sta tako umeščena v vojaški kontekst kot ključen del odličnosti vodenja.

Ugotovitve študije imajo pomembne praktične implikacije za vojaško vodenje in organizacijo, zlasti za Slovensko vojsko. Prikazale so, na katera področja razvoja kadrov je potrebno usmeriti posebno pozornost, da bo organizacija pripravljena na prihodnje izzive. Naše izsledke bi bilo smiselno vključiti v ocenjevanje ter napredovanje kadrov. Slovenska vojska bi morala prav tako posodobiti svoje programe vojaškega izobraževanja in usposabljanja na način, da bodo sistematično razvijali tehnološke, kognitivne in psihološke kompetence bodočih vodij. Kot že omenja naša razprava, je nujno uvajanje inovativnih metod usposabljanja – od uporabe simulacij in taktičnih iger odločanja (za urjenje miselne prožnosti) do programov za krepitev psihične vzdržljivosti, kjer se vodje soočajo s stresnimi situacijami v nadzorovanem okolju in se učijo primerno reagirati. Pri tem lahko organizacija izkoristi že obstoječe notranje potenciale (npr. izkušene častnike kot mentorje) in sledi tujim dobrim praksam znotraj NATO zavezništva.

Implementacija naših ugotovitev bi lahko imela daljnosežen vpliv na vojaško organizacijo kot celoto. Z izoblikovanjem generacije mladih vodij, ki bodo tehnično podkovani, a hkrati osebno dooreli in odporni, bo organizacija kot celota pridobila na agilnosti in prilagodljivosti. Enote, ki jih vodijo takšni poveljniki, bodo verjetno bolj pripravljene na hibridne grožnje, saj bodo njihovi vodje kos tako digitalnim izzivom (npr. vodenju ob podpori umetne inteligence, upravljanju brezpilotnih sistemov, obvladovanju informacijskih operacij) kot klasičnim vojaškim preizkušnjam (motiviranje vojakov, dvig morale, sprejemanje odločitev pod pritiskom). Poleg tega bo poudarek na mentalni odpornosti in etičnem zavedanju vplival na organizacijsko kulturo: krepitev teh vrednot pri vodjih se bo prenašala na pripadnike enot, kar utrjuje kolektivno zmožnost soočanja s stresom in negotovostjo v vojaški organizaciji. Nenazadnje, s spodbujanjem poveljevanja s poslanstvom ter kulture mentorstva lahko Slovenska vojska okrepi zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter tako doseže večjo kohezivnost enot, kar neposredno vpliva na bojno učinkovitost. Uvedba omenjenih kompetenc v središče razvoja kadrov bi vojaški organizaciji pomagala oblikovati učinkovito in odporno strukturo vodenja, pripravljeno na soočanje z zahtevami in nevarnostmi sodobnega varnostnega okolja.

Kljub uporabnosti in zanimivosti rezultatov se zavedamo tudi omejitev naše raziskave. Prva omejitev izhaja iz metodološkega pristopa – študija je bila izvedena kot poglobljen pregled literature, zato se opira na sekundarne podatke in ugotovitve drugih avtorjev. Zaradi časovnih in obsežnih omejitev v raziskavo nismo vključili primarnih metod zbiranja podatkov, kot sta anketiranje ali intervjuvanje vojaških vodij na različnih ravneh. To pomeni, da empirična preizkus identificiranih kompetenc v konkretnem okolju (npr. Slovenske vojske) ni bila izvedena v sklopu tega dela. Prav tako smo se pri izbiri virov osredotočili predvsem na literature iz okolja zavezništva NATO in primerljive kontekste. To lahko predstavlja vsebinsko omejitev, saj morda nismo zajeli vseh možnih pogledov ali specifičnih nacionalnih kontekstov izven evro-atlantskega prostora. Poleg tega je pojem “direktna raven vodenja” v različnih vojskah lahko različno opredeljen, kar nekoliko omejuje generalizacijo ugotovitev. Naše sklepe je torej

potrebno razumeti v okvirih zastavljenih predpostavk – gre predvsem za teoretični prispevek (članek v nastajanju služi kot teoretična izhodišča doktorske disertacije), ki bo v nadaljevanju še empirično preverjen in dopolnjen.

Ugotovitve naše raziskave odpirajo številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, s katerim bi lahko poglobili razumevanje kompetenc vojaškega voditeljstva v prihodnosti in premagali navedene omejitve. Prvič, smiselno bi bilo izvesti empirične študije znotraj Slovenske vojske, da se preveri prisotnost in pomembnost teh kompetenc v praksi. To lahko vključuje anketne raziskave med pripadniki (npr. med mlajšimi častniki in podčastniki) glede samoocene njihove mentalne odpornosti, kognitivne agilnosti in tehnološke pismenosti, pa tudi intervjuje z izkušenimi poveljniki o tem, katere vrline pri mladih vodjih najbolj štejejo v sodobnem okolju. Takšno raziskovanje bi pomagalo potrditi ali ovreči naše ugotovitve na podlagi neposrednih podatkov ter morebiti identificirati še kakšno dodatno kompetenco, ki je literatura ni izrecno izpostavila. Drugič, predlagamo razvoj študij primerov oziroma longitudinalnih raziskav, ki bi spremljale poklicni razvoj izbranih mladih vodij v Slovenski vojski. S tem bi ugotovili, kako se skozi čas in izkušnje razvijajo njihova odpornost, agilnost mišljenja in tehnološke veščine, ter kateri dejavniki (npr. določen tip usposabljanja, mednarodne misije, mentorsko vodenje) najbolj prispevajo k temu razvoju. Tretjič, koristno bi bilo razširiti raziskavo v mednarodno okolje – primerjati ugotovitve s stanjem v drugih oboroženih silah. S sodelovanjem z zavezniškimi ali partnerskimi vojskami (NATO centri odličnosti, šole za častnike) bi lahko preverili, ali tudi drugod zaznavajo enake kompetence kot ključne za bodoče vodje, ali pa se pojavljajo kakšne druge kompetence glede na specifične nacionalne doktrine in izkušnje. To bi doprineslo k univerzalnosti ali prepoznavanju razlik in omogočilo izmenjavo najboljših praks pri razvoju voditeljskih kadrov. Četrtič, poglobljeno nadaljnje raziskovanje lahko naslovi tudi posamezne kompetence posebej: na primer, študija o tem, kako meriti kognitivno agilnost pri kandidatih za vodje (razvoj ocenjevalnih orodij ali psiholoških testov), ali pa raziskava učinkovitosti določenih tehnik za krepitev mentalne odpornosti (kot so programi obvladovanja stresa, team-building aktivnosti v ekstremnih pogojih itd.). Končno bi bilo vredno spremljati tudi tehnološke trende – področje UI in avtonomnih sistemov se hitro razvija, zato bo nujno sprotno ocenjevanje, kakšne nove kompetence (npr. znanja s področja kibernetske varnosti, upravljanja interakcij med človekom in strojem) se utegnejo pridružiti naboru obstoječih. Naš članek predstavlja izhodišče, v prihodnje pa bo – tudi v okviru doktorske disertacije – te ugotovitve potrebno preveriti v praksi in nadgraditi. S tem bomo zagotovili, da ostajajo priporočila za razvoj vojaških vodij aktualna in podprta z dokazi, kar bo ob nenehnih spremembah varnostnega okolja ključno za ohranjanje pripravljenosti in učinkovitosti vojaške organizacije.

Reference

1. Babos, A. (2021). Artificial intelligence as a decision making tool for military leaders. *Land Forces Academy Review*, 26(4), 269-273. <https://doi.org/10.2478/raft-2021-0034>
2. Barrett, E., Emelifeonwu, D., Gugerel, S. ... Wissler, J. (2024). Leadership and Ethics Reference Curriculum. *Partnership for Peace Consortium*. Emelifeonwu, D., (ur.) in Rauchfuss, G. (ur.). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf
3. Bollmann, A. T., & Heltberg, T. (2023). The Strategic Corporal, the Tactical General, and the Digital Coup d'oeil – Military Decision-Making and Organizational Competences in Future Military Operations. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 6(1), 151–168. <https://doi.org/10.31374/sjms.190>
4. Borchert, H., Schütz, T., Verbovszky, J. (2024). *The Very Long Game: 25 Case Studies on the Global State of Defense AI*. Springer Nature Link. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58649-1>
5. Bucăța, G. in Andrei, C. (2024). The Impact of Leadership and Management Changes on the Military Organization. *Land Forces Academy review*, 29(4), 459-472. <https://doi.org/10.2478/raft-2024-0048>
6. Crombe, K., Nagl, J. A. (2023). A Call to Action: Lessons from Ukraine for the Future Force. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 53(3), Article 10. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.3240>
7. Fazekas, F. (2024). Military Command In Multi-Domain Environment. *Land Forces Academy review*, 29(3), 312-321. <https://doi.org/10.2478/raft-2024-0034>
8. Finlan, A. (2021). The shape of warfare to come: a Swedish perspective 2020-2045. *Defense & security analysis*, 37(4), 472-491. <https://doi.org/10.1080/14751798.2021.1995976>
9. Furlan, B. (2006). *Vojaška doktrina*. Defensor. UDK 355.02(497.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=2>
10. Gaddy, J. W., Gonzalez, S. P. (2021). An examination of authentic leadership as an individual and social factor of resilience. *Journal of Military Studies*, 10(1), 38-45. <https://doi.org/10.2478/jms-2021-0015>
11. Garb, M. in Tominc, B. (2018). Vojaška profesija, profesionalizacija in profesionalizem v Slovenski vojski. *Varstvoslovje*, 20(3), 267-285. UDK 355/359:331.542(497.4), https://www.fvv.um.si/rV/arhiv/2018-3/01_Garb_Tominc_rV_2018-3.pdf
12. Good, D. (2014). Cognitive Agility: Adapting to Real-time Decision Making at Work. *Organization Developer Practitioner*, 44(2), 13-17. https://www.researchgate.net/publication/265963826_Cognitive_Agility_Adapting_to_Real-time_Decision_Making_at_Work
13. Götzsche-Astrup, O., Brænder, M. in Holsting, V. S. (2022). Network or hierarchy? Personality profiles of future military leaders. *Nordic Psychology*, 74(3), 183-204. <https://doi.org/10.1080/19012276.2021.1945947>
14. Grozina, M. (2009). *Uvajanje modela kompetenc v organizacijo- primer oblikovanja modela kompetenc za delovno mesto evidentičar*. [Diplomsko delo, Fakulteta za

- družbene vede, Univerza v Ljubljani]. UDK 658.3(043.2), http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_grozina-martina.pdf.
15. Hapner, C. J. (2023). *Exemplary Senior Navy Female Leadership: A Study of How Navy Female Leaders Use the Grit Characteristics Courage, Conscientiousness, Long-Term Goals, Resilience, and Excellence Versus Perfection to Create Extraordinary Results Within Their Organizations. Featured database: GenderWatch*. [Doktorska disertacija. University of Massachusetts Global]. ProQuest Dissertations & Theses, 30421720.
 16. Hatidža, B. in Barišić, I. (2024). Specifics of Military Leadership. *Megatrend Revija*, 21(1), 145-164. <https://doi.org/10.5937/MegRev2401145B>
 17. Horvat, M. (2019). Študija koncepta vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. *Sodobni vojaški izzivi*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.21.4.4>.
 18. Key Roberts, M. (2014). Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders. *Military Review*, 94(2), 4-13.
<https://www.proquest.com/docview/1522282073?pqorigsite=primo&sourcetype=Trade%20Journals>
 19. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske. (2009). *Uradni list RS*, št. 55/09.
<https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=DRUG3248>
 20. Kosarova, D.; Bizik, V. in Potocnak, A. (2024). Cognitive Resilience: Assessing Critical Factors in Military Personnel. *Obrana a strategije*, 24(2), 133-156.
<https://doi.org/10.3849/1802-7199.24.2024.02.133-156>
 21. Kreže, U. (2021). *Pomen voditeljstva za častnike sodobnih oboroženih sil* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. UDK 355.092(043.2),
<https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=130212>
 22. Longoria, A. L. (2021). Exemplary Leadership During Turbulent Times: A Study of Naval Aviation Squadron Commanders From 2016 to 2021. [Doktorska disertacija. University of Massachusetts Global]. ProQuest Dissertations & Theses, 31848555.
 23. Matthews, G., Panganiban, A. R., Wells, A., idr. (2019). Metacognition, Hardiness, and Grit as Resilience Factors in Unmanned Aerial Systems (UAS) Operations: A Simulation Study. *Frontiers in Psychology*, 10(640), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00640>
 24. Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., ...Morian, J. A. (2025). The buffering effect of secure base leadership on the relationship between emotional demands and burnout: A multilevel study among military officer cadets. *Acta Psychologica*, 255(104971).
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104971>
 25. Nilsson, N. (2020). Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defence studies*, 20(4), 436-452.
<https://doi.org/10.1080/14702436.2020.1828870>
 26. Osiander, Y. O. (2023). *Cognitive agility and mental resilience: Preparing leaders for future challenges* [Doktorska disertacija. The Faculty of Graduate Programs in Human Development and Education of Saint Edward's University Austin, Texas]. ProQuest 30310882

27. Pucihar, A. (2019). *Vpliv osebnostnih lastnosti poveljnika na vodenje enote- stili vodenja* [Zaključno delo na višjem štabnem šolanju častnikov. Center vojaških šol, Maribor]. UDK 355.133.4:005:159.923.2(043.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=953>
28. Spain, E. S., Lin, E. in Young, L. V. (2020). Early predictors of successful military careers among West Point cadets. *Military psychology*, 32(6), 389-407. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1801285>
29. Škoberne, D. (2019). *Razvijanje voditeljskega potenciala mlajših poveljnikov*. [Zaključno delo na višjem štabnem šolanju častnikov. Center vojaških šol, Maribor]. UDK 355.133.4:005(043.4), <http://dk.mors.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=960>
30. Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A. in Martusewicz, J. (2024). The identification of officers' leadership competencies in the face of current threats – an educational aspect. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 3(213), 93-114. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7562>
31. Troha, N. (2009). Usposabljanje voditeljskih ovir: Modna muha ali potreba- pomen vadišča za usposabljanje voditeljskih veščin pri razvoju voditeljev. *Bilten Slovenske vojske*, 11(4), 67-84. UDK 355.5(479.4)(055), https://dk.mors.si/info/images/SVI/ARHIV/2009/bilten_sv09_11_4.pdf
32. Vegič, V. (2017). Temeljno šolanje častnikov v državah Evropske unije- Iskanje odgovorov na sodobne zahteve. *Sodobni vojaški izzivi*, 19(1), 77-93. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.19.1.4>
33. Wells, K. (2022). *Competency Model for Mid-Level Managers in Extension* [Doktorska disertacija, The Ohio State University]. ProQuest Dissertations & Theses, 30003865.
34. Zakon o obrambi. (1994). *Uradni list RS*, št. 103/04- uradno prečiščeno besedilo, 95/15 in 139/20. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO532>
35. Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSlovV). (2007). *Uradni list RS*, št. 68/07, 58/08 – ZSPJS-I, 121/21 in 40/23. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4238>

Zoran Kovačič, prof. zgod. in uni. dipl. prev. in tolm., v Slovenski vojski zaposlen od leta 2013, trenutno na dolžnosti stotnik v vlogi namestnika poveljnika učne čete na Šoli za častnike v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje v Mariboru.

Dr. Darko Ščavničar je načelnik Visoke vojaške šole, dekan, ki deluje v okviru Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje Slovenske vojske, in docent na Fakulteti za organizacijske študije. Glede na poklicno okolje, v katerem deluje, v svojih strokovnih, znanstvenih in pedagoških delih obravnava tematiko, povezano z uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij v izobraževalnem sistemu ter z razvojem vojaškega izobraževalnega sistema, še posebej z razvojem konceptov izobraževanja častnikov ter metodologijo vojaških ved.

Dr. Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacije in menedžmenta. Po devetnajstih letih

delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je šestnajst let opravljal funkcijo dekana. Je zaslužni profesor za področje organizacije in menedžmenta ter znanstveni svetnik. Njegova bibliografija obsega več kot 500 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, s poudarki na kakovosti, obvladovanju sprememb in organizacijskega razvoja.

Abstract: **Future of the Military Leadership at the Direct Level**

Research Question (RQ): Which additional competencies of military leadership at the direct level are essential for successful command and leadership in military organizations in future?

Purpose: The purpose of the research is to identify additional competencies of military leadership at the direct level are essential for successful command and leadership in military organizations in future.

Method: For data analysis, we used a descriptive research design for sources dealing with military leadership, primarily sources from NATO member states. Through description, comparison, and induction methods, we triangulated the additional competencies of military leadership that are expected to contribute to the success of military organizations in future tactical-level tasks.

Results: Key additional competencies of future military leadership identified as critical for the success of military organizations are: mental resilience, cognitive agility, and technological literacy.

Organization: Results of military leadership at the direct level within a military organization will depend on its ability to adapt to new challenges and needs. By investing in education, developing methodologies for assessing potential, and utilizing modern technologies, a military organization can create an effective and flexible leadership structure ready to face 21st-century challenges.

Society: Successful contribution to national and international security levels.

Originality: The topic of developing military leaders' competencies at the direct level for future challenges has not yet been satisfactorily addressed in the field of military leadership.

Limitations / further research: Due to time limitation research does not include surveys and interviews with military leaders at various levels and within different organizational units in the Slovenian Armed Forces regarding challenges for direct-level military leadership. The written article is a theoretical framework for future research in PhD dissertation.

Keywords: military organization, military leadership, direct level, leadership competencies.

Copyright (c) Zoran KOVAČIĆ, Darko ŠČAVNIČAR, Boris BUKOVEC



Creative Commons License

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

Ustvarjanje pogojev za uresničevanje sprememb

Nina Fifolt

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

Klemen Mihalič *

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Na kakšen način organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb?

Namen: Preučili smo strokovno literaturo, ki obravnava različne načine uspešnega upravljanja sprememb v organizacijah ter na podlagi rezultatov oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja.

Metoda: Pri pisanju teoretičnih izhodišč smo uporabili opisno metodo s študijem relevantne domače in tuje literature ter metodo povzemanja z uporabo zapiskov in navedb drugih avtorjev. Pri raziskavi smo izvedli sistematičen pregled relevantnih strokovnih virov in nato izvedli njihovo kvalitativno analizo, kjer smo s pomočjo analitičnega proučevanja oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja vezana na naše raziskovalno vprašanje.

Rezultati: Organizacije ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, na katerega vplivajo transformacijski in transakcijski dejavniki sprememb. Uspešnost sprememb je odvisna od sposobnosti organizacij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inoviranje in agilnost ter vključenost deležnikov v organizacijske procese. Pri uresničevanju sprememb gre za proces, ki vključuje neprestano samoizpraševanje in samorefleksijo za doseganje odličnih rezultatov. Odprta in učinkovita dvosmerna komunikacija, temelječa na podlagi transparentnih dokazov, je ključna za zmanjševanja odpora pri uvajanju sprememb.

Organizacija: Zbrane ugotovitve prispevajo k razumevanju negativnih dejavnikov odpora pri uvajanju sprememb ter organizacijam pomagajo pri uvajanju boljših strategij in organizacijskih procesov, ki podpirajo vključenost udeležencev in uvajanje inovacij.

Družba: Vodenje sprememb ne povečuje uspešnosti zgolj organizacije same, temveč lahko spodbuja transformacijske premike v zunanjem okolju organizacije, ki vodijo k bolj inovativni in na trajnostnem modelu temelječi družbi.

Originalnost: Raziskava se celovito loteva uspešnega upravljanja sprememb, saj združuje analizo strateških (transformacijski) in transakcijskih (operativnih) dejavnikov sprememb ter sintezo različnih teoretičnih modelov upravljanja sprememb.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskave v zajeti literaturi uporabljajo različne metodologije, kar bi lahko vplivalo notranjo veljavnost raziskave. Prav tako so viri vključevali organizacije z različnih področij delovanja, kar lahko vpliva na zunanjo veljavnost raziskave ter s tem posploševanje na preostale specifične sektorje. Za izboljšanje veljavnosti raziskave o ustvarjanju pogojev za uresničevanje sprememb svetujemo izvedbo empirične raziskave v različnih sektorjih.

Ključne besede: uvajanje sprememb, vodenje sprememb, model EFQM 2020, agilnost organizacije, dejavniki sprememb, organizacijska kultura.

1 Uvod

Sodobna družba je čedalje bolj globalizirana ter medsebojno prepletena in povezana. Sobivanje različnih kultur bogati človeštvo, hkrati pa to v medsebojne odnose vnaša napetosti. Zaradi nadpovprečno hitrega dviga temperatur smo priča ekstremnim vremenskim dogodkom, ki povzročajo naravne nesreče. Ob eksponentnem razvoju modernih tehnologij, družbenih in okoljskih sprememb ter globalnimi ekonomskimi trendi, so spremembe postale naš vsakdan, naj bo to na nivoju posameznika ali organizacij. »Ljudje se sprememb po navadi bojijo, ker se bojijo neznanega.« (Harari, 2017, str. 73). Vendar spremembe same po sebi niso nekaj negativnega, temveč nudijo tudi priložnosti. Spremembe iz zunanjega okolja organizacije so lahko razdiralne sile, po drugi strani pa spodbujajo ustvarjalnost (Burke, 2017, str. 22).

Organizacije morajo biti zato sposobne prepoznati potrebe po spremembah in si prizadevati za ustvarjanje pogojev za uresničevanje sprememb, ki bodo vodile v trajno odličnost. Vendar kot je zapisal Blokdijk (2008, str. 12): »Potreba po spremembah v organizacijah ne pomeni samo želje ponuditi svojim odjemalcem boljše izdelke in storitve, temveč mora izhajati iz želje po izboljšanju delovanja organizacije«. Pri raziskovanju v sklopu te naloge smo si zato postavili naslednje raziskovalno vprašanje: Na kakšen način organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb?

Namen raziskovanja je preučiti strokovno literaturo, ki obravnava različne načine uspešnega upravljanja sprememb v organizacijah ter oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja z analitičnim proučevanjem virov.

2 Teoretična izhodišča

V standardu ISO 9001:2015 Slovenski inštitut za standardizacijo (2015, str. 4) ugotavlja, da »dosledno izpolnjevanje zahtev ter obravnavanje prihodnjih potreb in pričakovanj v vse bolj dinamičnem in kompleksnem okolju predstavljata za organizacije velik izziv«. Spremembe lahko izhajajo tako iz zunanjega kot tudi notranjega okolja organizacije – gonilo sprememb predstavlja tehnološki razvoj, trženjski trendi, zahteve regulatorjev ali optimizacija notranjih procesov. Upravljanje in obvladovanje sprememb zahteva celovit pristop, ki vključuje načrtovanje, izvajanje in spremljanje rezultatov uvajanja sprememb v organizacijske procese.

Za lažje razumevanje tako kompleksnega področja so se razvili modeli upravljanja sprememb, ki osvetljujejo različne pristope obravnave prehodov iz enega stanja v drugega. Med najbolj znanimi modeli so European Foundation for Quality Management model poslovne odličnosti (v nadaljevanju model EFQM 2020), Lewinov model sprememb, ADKAR model ter model

osmih korakov. Vsak izmed modelov se na svoj način loti upravljanja sprememb – nekateri v ospredje postavljajo spremembe na nivoju posameznika, nekateri se osredotočajo na organizacije. Za uspešno obravnavanje upravljanja sprememb je dobro poznati več modelov ter izbrati kombinacijo najboljših rešitev za specifično situacijo.

Eden najbolj razširjenih uporabljenih modelov organizacijskih sprememb je razvil nemški psiholog Kurt Lewin sredi 20. stoletja in temelji na treh fazah sprememb: odmrznitev, sprememba in ponovna zamrznitev. Lewinov model predpostavlja, da ljudje pogosto niso naklonjeni spremembam in se radi vračajo k ustaljenim vzorcem (Blokdijs, 2011, str. 17). Za uspešno uveljavljanje sprememb, morajo zato organizacije najprej oceniti trenutno stanje in prepoznati potrebo po spremembah. Za tem pa je treba spremenjeno vedenje vključiti v organizacijske procese (Griffin & Moorhead, 2013, str. 529).

Model ADKAR, ki ga je za Ameriško podjetje Prosci razvil Jeff Hiatt, procesu obvladovanja sprememb daje okvir, ki se osredinja na posameznika. Model temelji na petih korakih, ki so potrebni za uspešno implementacijo sprememb na nivoju posameznika, kar posledično pripelje do uspešno izvedenih organizacijskih sprememb: zavedanje, želja, znanje, sposobnost in utrditev Hiatt (2006).

Kotter in Cohen (2002, str. 3-6) poudarjata, da uspešno uvajanje organizacijskih sprememb zahteva osem zaporednih korakov. Najprej je ključno ustvariti občutek nujnosti in oblikovati močno vodstveno skupino. Sledi oblikovanje jasne vizije in strategije ter njihova učinkovita komunikacija med zaposlenimi. Pomembno je tudi opolnomočenje zaposlenih za uresničevanje sprememb in ustvarjanje kratkoročnih zmag, ki krepijo motivacijo. Proces zahteva vztrajnost, saj je treba preprečiti prezgodnje zadovoljstvo in nadaljevati z izvajanjem sprememb. Na koncu se nove prakse utrdijo z vzpostavitvijo trajne organizacijske kulture, ki podpira dolgoročne cilje.

Na organizacijske spremembe vpliva mnogo dejavnikov. Ti lahko prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja organizacije. Med zunanje dejavnike lahko prištevamo zunanje poslovno okolje, tehnološki razvoj, konkurenco, demografske in družbene spremembe, pravne in regulativne spremembe idr. Sodobno zunanje okolje organizacij se danes spreminja izredno hitro, zaradi česar je potrebno neprestano spremljanje situacije ter razumevanje dejavnikov sprememb (Burke, 2017, str. 22). Vendar na zunanje dejavnike ni možno vplivati, saj so ti neodvisni od delovanja organizacije. Po drugi strani pa zunanji dejavniki močno vplivajo na notranje dejavnike sprememb. Po se dejavniki sprememb delijo na transformacijske in transakcijske. Transformacijski dejavniki pomenijo strateške in dolgoročne spremembe, ki vključujejo (Burke, 2017, str. 263-266):

- Poslanstvo in vizijo – neposredno vplivata na strategijo in organizacijsko kulturo in strukturo.
- Voditeljstvo sprememb – stili in pristopi vodenja pomembno vplivajo na uspešnost organizacije.

- Organizacijska kultura – skupek vrednot in pravil obnašanja v organizaciji, ki usmerjajo ravnanja zaposlenih.

Transakcijski dejavniki pa predstavljajo operativne in taktične spremembe znotraj organizacije (Burke, 2017, str. 263-266):

- Organizacijska struktura – predstavlja neposredni vpliv na organizacijsko klimo in menedžerske prakse v organizaciji.
- Motiviranje – doseganje relevantnih organizacijskih ciljev, ki so v skladu z individualnimi potrebami zaposlenih (avtonomija dela, potrditev, delo z višjim smislom, ipd.).
- Organizacijska klima – pomeni kolektivno dojemanje članov določene skupine in je v neposredni povezavi z vodstvenimi praksami.

Pri uvajanju sprememb je ključno, da se spremembe izvedejo planirano in sistematično, pri čemur mora organizacija upoštevati (Slovenski inštitut za standardizacijo, 2015, str. 13):

- Namen sprememb in njihove možne posledice.
- Celovitost sistema vodenja kakovosti.
- Razpoložljivost virov.
- Razporeditev ali prerazporeditev odgovornosti in pooblastil.

EFQM model poslovne odličnosti ponuja organizacijam okvir, ki s pomočjo strateškega razmišljanja zagotavlja sistemski pogled na organizacijo in njeno okolje. Model temelji na načelih vizionarskega vodenja z agilnostjo, osredotočenosti na ustvarjanje trajnostne vrednosti za vse deležnike, spodbujanju inovacij in transformacije, razvoju organizacijske kulture ter prilagajanju na spremembe za doseganje dolgoročnega uspeha (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 4-5).

Model je konceptualno zasnovan na treh ključnih elementih: usmeritev, izvedba in rezultati. Vendar so vsi elementi soodvisni in medsebojno vplivajo na doseganje organizacijske odličnosti. Usmeritev določa kako organizacija razume okolje v katerem deluje, opredeljuje vizijo in namen ter oblikuje strategijo za doseganje dolgoročnih ciljev. Izvedba se nanaša na izvajanje strategije, spodbujanje kulture inoviranja ter vzpostavitev učinkovitega vodenja in upravljanja sprememb. Rezultati pa pomenijo merilo za doseganje poslovnih in operativnih ciljev s pomočjo katerih lahko organizacija izboljša izkušnje deležnikov ter prispeva k trajnostnemu razvoju (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 8-9).

Model EFQM 2020 nudi strukturiran pristop k ustvarjanju pogojev za uvajanje sprememb. To vključuje inoviranje, sinhronizacijo organizacijskih strategij s transformacijskimi cilji ter opolnomočenje vodstva za uvajanje sprememb. Vendar Križman (2019) opozarja, da EFQM model ne daje točno določenih odgovorov kako doseči transformacijo organizacije ter kako priti do sprememb, ki bodo zagotovile izjemne rezultate. Model namreč vsebuje predvsem vprašanja, na katera si mora s stalnim samoizpraševanjem in samorefleksijo odgovoriti vsaka organizacija sama. Po njegovem mnenju že sam proces iskanja odgovorov na vprašanja modela

EFQM spreminja organizacijsko kulturo v smeri, ki je potrebna za doseganje izjemnih rezultatov.

Na podlagi raziskav EFQM so v praksi ugotovili, da izjemna organizacija (SPIRIT Slovenia, b.d., str. 15) :

Skupaj s svojimi ključnimi deležniki ustvarja pogoje, pri katerih so uspešno izpeljane spremembe pravilo.

Ustvari kulturo »neobtoževanja«, v kateri obstaja prostor za poizkušanje, napake in učenje iz njih.

Spodbuja duh učenja pri uresničevanju svoje strategije in nenehno izboljševanje ter včasih tudi transformacijo organizacije.

Določa hitrost sprememb in s svojimi dejanji izkazuje potrebo po spremembah kot tudi koristi in posledice, ki jih imajo te spremembe na njen namen, vizijo in strategijo.

Se uči iz izkušenj vpeljevanja in izvajanja sprememb v preteklosti ter oblikuje strategije za njihovo uspešno obvladovanje v prihodnje.

3 Metoda

Na sliki 1 je predstavljen model raziskave, ki prikazuje neprenehni proces ustvarjanja pogojev za uresničitev sprememb v organizacijah in s tem transformacijo organizacije k trajnostni odličnosti.

Slika 1

Model raziskave



Pri pisanju teoretičnih izhodišč smo uporabili opisno metodo s študijem relevantne domače in tuje literature ter metodo povzemanja z uporabo zapiskov in navedb drugih avtorjev.

Pri raziskavi smo izvedli sistematičen pregled člankov, knjig, magistrskih del ter doktorskih disertacij. Vire smo iskali s pomočjo elektronskih bibliografskih baz podatkov: Google Učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije (dLib), Springer Nature link, Science Direct, spletnih revij Fakultete za organizacijske študije in repozitoriji Univerz v Ljubljani, Mariboru, na primorskem ter samostojnih visokošolskih zavodov. Za iskanje primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed v slovenskem in angleškem, ki so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1
Seznam ključnih besed

Slovensko	Angleško
uvajanje sprememb	change implementation
vodenje sprememb	change management
model EFQM 2020	model EFQM 2020
agilnost organizacije	organizational agility
kultura sprememb	change culture
organizacijska kultura	organizational culture
učenje iz izkušenj	learning from experience

Izbor pregledane literature smo opravili glede na relevantnost in ujemanje vsebine z našim raziskovalnim vprašanjem. Seznam pregledane literature je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2
Seznam pregledane literature

Avtor (letnica)	Naslov
Kastelec, P. (2021)	Gradniki agilnosti menedžmenta
Jankalová, M. (2012)	Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment
Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023)	Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning
Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024)	Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb
Vovk, R. (2022)	Odličnost in agilni menedžment
Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015)	Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change
Sedej, T. & Mumel, D. (2013)	Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb
Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024)	Sustainability, the Green Transition, and Greenwashing: An Overview for Research and Practice
Ferfolja, M. (2023)	Vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018)	How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships
Phillips, J. & Klein, J. D. (2022)	Change Management: From Theory to Practice
Robežnik, N. (2016)	Uvajanje 'mislečega okolja' v javni sektor
Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022)	Reactions towards organizational change: a systematic literature review
Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022)	The need for organizational changes in companies
SPIRIT Slovenia (b.d.)	Model EFQM
Slovenski inštitut za standardizacijo (2015)	SIST EN ISO 9001:2015 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2015)
Winkler, R. (2015)	Conditions for Implementing Organizational Changes
Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022)	Evidence-Based Change Management
Errida, A. & Lotfi, B. (2021)	The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study
Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007)	Successful Change Management
Furxhi, G. (2021)	Employee's Resistance and Organizational Change Factors
Mansaray, H. E. (2019)	The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review
Belias, D. & Koustelios, A. (2014)	The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture

V nadaljevanju raziskave smo izvedli kvalitativno analizo gradiv, kjer smo s pomočjo analitičnega proučevanja oblikovali temeljne ugotovitve in spoznanja vezana na naše raziskovalno vprašanje.

Raziskava je temeljila na analizi strokovne literature o uspešnem upravljanju sprememb v organizacijah. Raziskava vključuje gradiva iz različnih obdobj med leti 2007 in 2024, kar omogoča širši vpogled v razvoj tega področja. Številni avtorji v analizirani literaturi potrjujejo podobne dejavnike uspešnega upravljanja sprememb. V raziskavi so zajeti različni vidiki sprememb v različnih sektorjih (zdravstvo, poslovno okolje, regulativa). Metodologija uporabljena v raziskavah analizirane literature ni bila enotna, saj so nekatere temeljile na empiričnih podatkih, druge pa na teoretičnih modelih.

4 Rezultati in razprava

Organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, ki vključuje prilagodljivo organizacijsko kulturo, učinkovito vodenje, stalno komunikacijo,

vključevanje zaposlenih in usmerjenost v inovacije. Raziskave kažejo, da je uspešnost sprememb odvisna od sposobnosti podjetij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inovacije in prilagodljivost (Iljins, 2015). V tabeli 3 so predstavljene ključne ugotovitve analize strokovne literature o uspešnem upravljanju sprememb v organizacijah.

Tabela 3

Ključne ugotovitve po posameznih referencah

Avtor (letnica)	Ključna ugotovitev
Kastelec, P. (2021)	Agilni menedžment pospešuje prilagajanje spremembam in krepi konkurenčnost. Za uspeh so ključni strateški pristop, vodstvena podpora in inovativna kultura . Brez agilnosti organizacije tvegajo izgubo trga.
Jankalová, M. (2012)	Podjetja morajo sprejeti sodobne pristope k ocenjevanju poslovne odličnosti, saj tradicionalne metode ne zadostujejo več v hitro spreminjajočem se globalnem poslovnem okolju.
Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023)	Samoučeca se omrežja podpirajo učinkovite spremembe, kultura učenja krepi odpornost, sodelovanje in refleksija pa sta ključ do uspeha.
Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024)	Uspešne spremembe v zdravstvu zahtevajo jasno vizijo, odprto komunikacijo in vključenost zaposlenih . Kombinacija klanske in tržne kulture krepi učinkovitost in dolgoročni uspeh.
Vovk, R. (2022)	Agilni menedžment spodbuja inovativnost, prilagodljivost in hitreje prepoznavanje sprememb. Uspeh temelji na kulturi, odprti komunikaciji in vodstveni podpori , kar zagotavlja konkurenčno prednost.
Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015)	Uspešna sprememba zahteva zadovoljstvo zaposlenih, stabilnost in aktivno upravljanje kulture za zmanjšanje odpora. To pomaga podjetjem pri vodenju sprememb in akademikom pri nadaljnjih raziskavah.
Sedej, T. & Mumel, D. (2013)	Uspešne spremembe zahtevajo jasno, dvosmerno komunikacijo . Ključna je kombinacija osebnih in digitalnih orodij, prilagojenih organizaciji in zaposlenim.
Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024)	Poudarek na pomenu boljših regulativ, večje transparentnosti in tehnoloških rešitev za pravično trajnostno preobrazbo podjetij.
Ferfolja, M. (2023)	Uspešne spremembe zahtevajo učinkovito vodenje, prilagodljiv pristop in zmanjševanje odpora za dolgoročno konkurenčnost.
Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018)	Usposabljanje, razvoj in inovacije so ključni za spremembe. Naložbe v zaposlene spodbujajo sodelovanje, ustvarjalnost in prilagodljivost.
Phillips, J. & Klein, J. D. (2022)	Uspešno upravljanje sprememb zahteva prilagodljive strategije, učinkovito komunikacijo in sodelovanje deležnikov brez univerzalnega modela.
Robežnik, N. (2016)	Miselni premik k učenju, prilagodljivosti in vključenosti zaposlenih za večjo učinkovitost in odzivnost.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022)	Uspešne spremembe zahtevajo razumevanje odzivov zaposlenih ter razlikovanje med odporom in konstruktivno kritiko. Priporočene so večnivojske raziskave in kombinirane metode.
Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022)	Organizacijske spremembe so ključne za uspeh podjetij. Uspešno upravljanje zahteva načrtovanje, prave modele in vključevanje zaposlenih , kar omogoča prilagajanje izzivom in izkoriščanje priložnosti.
SPIRIT Slovenia (b.d.)	Izjemna organizacija ustvarja kulturo neobtoževanja , se nenehno izboljšuje in včasih transformira, določa hitrost sprememb ter se uči iz izkušenj .
Slovenski inštitut za standardizacijo (2015)	Dosledno izpolnjevanje zahtev ter obravnavanje prihodnjih potreb in pričakovanj od organizacij zahteva, da poleg korekcij in nenehnega izboljševanja sprejme različne oblike izboljšav, kot so na primer prebojne spremembe, inovacije in reorganizacija .
Winkler, R. (2015)	Uspešne organizacijske spremembe zahtevajo načrtovanje, odprto komunikacijo, vključenost zaposlenih in obvladovanje odpora, pri čemer je ključna vloga organizacijske kulture.
Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022)	Upravljanje sprememb na podlagi dokazov povečuje uspeh, zmanjšuje odpor in krepi zaupanje. Ključni so preverjeni podatki, vključenost deležnikov in prilagodljivost organizacije .
Errida, A. & Lotfi, B. (2021)	Uspešne spremembe zahtevajo jasno vizijo, močno vodstvo, učinkovito komunikacijo in vključenost zaposlenih . Ključni so prilagajanje strategij in stalno spremljanje.
Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007)	Uspešno upravljanje sprememb zahteva vizijo, vodstvo, vključenost zaposlenih in stalno spremljanje za dolgoročni uspeh.
Furxhi, G. (2021)	Uspešne spremembe zahtevajo razumevanje odpora zaposlenih, jasno vizijo, podporo in usposabljanje za večjo pripravljenost.
Mansaray, H. E. (2019)	Transformacijsko vodenje spodbuja inovacije, zaupanje in motivacijo. Prilagodljivi voditelji z ustreznimi strategijami uspešneje uvajajo spremembe.
Belias, D. & Koustelios, A. (2014)	Vodje so ključnega pomena za kulturo in spremembe, kar povečuje prilagodljivost in uspeh organizacij.

Organizacijska kultura je eden izmed ključnih dejavnikov pri uvajanju sprememb. Za uspešno izvajanje sprememb mora organizacija spodbujati odprtost za učenje, prilagodljivost in sprejemanje napak kot priložnost za izboljšanje. Kultura, ki omogoča poročanje o napakah brez kaznovanja, prispeva k večji varnosti in dolgoročni učinkovitosti organizacij (Rass, 2023). Raziskave kažejo, da podjetja z razvito organizacijsko kulturo, ki vključuje stabilnost, sistem nagrajevanja in vključenost zaposlenih, lažje izvajajo spremembe in zmanjšujejo odpor zaposlenih (Iljins, 2015). Ključnega pomena je, da podjetja krepijo vrednote sodelovanja in zaupanja, saj to prispeva k hitrejšemu sprejetju sprememb.

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri upravljanju sprememb je vodenje. Voditelji imajo osrednjo vlogo pri oblikovanju vizije, motiviranju zaposlenih in zagotavljanju podpore skozi celoten proces sprememb. Transformacijski voditelji, ki ustvarjajo jasno vizijo in spodbujajo sodelovanje, so bolj uspešni pri izvajanju sprememb kot avtoritarni voditelji, ki pogosto naletijo na odpor zaposlenih (Mansaray, 2019). Vodstvo mora aktivno vključevati zaposlene v proces odločanja in jih motivirati z ustreznimi nagradami ter spodbudami (Errida & Lotfi, 2021). Poleg tega se kot učinkovit pristop pri vodenju sprememb kaže prilagodljivo vodenje, ki omogoča hitrejše prilagajanje nepričakovanim izzivom.

Komunikacija je še en ključni element pri upravljanju sprememb. Organizacije morajo zagotoviti odprto in stalno dvosmerno komunikacijo, ki zaposlenim omogoča, da razumejo cilje in koristi sprememb. Raziskave so pokazale, da so podjetja, ki kombinirajo osebno in digitalno komunikacijo, uspešnejša pri izvajanju sprememb, saj to zmanjšuje negotovost in krepi podporo zaposlenih (Sedej & Mumel, 2022). Ključno je, da komunikacija ni le enosmerna, temveč da vodstvo prisluhne mnenjem zaposlenih in jih vključuje v procese odločanja.

Prilagodljivost organizacijskih struktur je prav tako ključnega pomena za uspešno uvajanje sprememb. Agilne organizacije, ki temeljijo na fleksibilnosti, sodelovanju in hitrem učenju, so bolj konkurenčne in lažje uvajajo spremembe. Model EFQM omogoča merjenje odličnosti organizacij in služi kot orodje za izboljšanje agilnega menedžmenta (Kastelec, 2021). Podjetja, ki ne sprejmejo agilnih načel, tvegajo izgubo tržnega položaja zaradi pomanjkanja odzivnosti na spremembe. Agilni pristopi organizacijam omogočajo hitrejše eksperimentiranje, odpravljanje napak in sprotno prilagajanje procesov, kar vodi v večjo inovativnost in odpornost na krizne situacije.

Usposabljanje in razvoj zaposlenih sta prav tako pomembna dejavnika pri ustvarjanju pogojev za spremembe. Organizacije, ki vlagajo v razvoj kompetenc zaposlenih, so bolj inovativne in odporne na spremembe. Raziskave poudarjajo pomen mehkih veščin, kot so komunikacija, timsko delo in reševanje problemov, ki so ključne za uspešno prilagajanje spremembam (Sartori, 2018). Poleg tega je pomembno, da organizacije ustvarijo kulturo nenehnega učenja in zaposlene motivirajo za pridobivanje novih znanj ter spretnosti.

Na podlagi preučene literature lahko zaključimo, da organizacije ustvarjajo pogoje za uresničevanje sprememb s prilagodljivo organizacijsko kulturo, učinkovitim vodenjem, stalno komunikacijo, vključenostjo zaposlenih in prilagodljivimi organizacijskimi strukturami. Organizacije, ki celostno pristopajo k spremembam in upoštevajo ključne dejavnike uspeha, bodo dolgoročno konkurenčne in uspešne v dinamičnem poslovnem okolju. Pomembno je, da se proces sprememb ne obravnava kot enkratni dogodek, temveč kot neprekinjen proces prilagajanja in izboljševanja, ki organizacijam omogoča trajnostno rast in razvoj.

5 Zaključek

V članku smo predstavili nekatere teoretične modele upravljanja sprememb ter dejavnike, ki vplivajo na uvajanje sprememb v organizacijah. Pri analizi relevantnih virov smo ugotovili, da organizacije ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb z večdimenzionalnim pristopom, na katerega vplivajo transformacijski in transakcijski dejavniki sprememb.

Transformacijski dejavniki pomenijo strateške in dolgoročne spremembe, ki temeljijo na strukturnem preoblikovanju vrednot, kulture in strategije organizacije. Raziskave kažejo, da imajo organizacije, ki uspešno upravljajo spremembe, jasno definirano poslanstvo in vizijo, prilagodljivo organizacijsko kulturo ter učinkovito in agilno vodenje sprememb. Transakcijski dejavniki so operativne in taktične spremembe, ki se nanašajo na izboljšave v procesih in strukturi organizacije ter pomembno prispevajo k doseganju odličnosti pri upravljanju sprememb. Organizacije to dosegajo s prilagodljivimi organizacijskimi strukturami, upoštevanjem individualnih potreb in vrednot, razvojem kompetenc zaposlenih ter uporabo motivacije za uvajanje sprememb.

Raziskave kažejo, da je uspešnost sprememb odvisna od sposobnosti organizacij, da prepoznajo izzive in implementirajo strategije, ki spodbujajo inoviranje in agilnost ter vključenost deležnikov v organizacijske procese. Pri uresničevanju sprememb gre za proces, ki vključuje neprestano samoizpraševanje in samorefleksijo za doseganje odličnih rezultatov. Odprta in učinkovita dvosmerna komunikacija, temelječa na podlagi transparentnih dokazov, je ključna za zmanjševanja odpora pri uvajanju sprememb.

Zmožnost hitrega in učinkovitega prilagajanje organizacij na spremembe povečujejo njihovo konkurenčnost. Analiza izbrane relevantne literature je izpostavila temeljne ugotovitve in spoznanja, kako v različnih organizacijah ustvarjajo pogoje za uspešno uresničevanje sprememb. Zbrane ugotovitve prispevajo k razumevanju negativnih dejavnikov odpora pri uvajanju sprememb ter organizacijam pomagajo pri uvajanju boljših strategij in organizacijskih procesov, ki podpirajo vključenost udeležencev in uvajanje inovacij.

Ugotovitve raziskave nudijo menedžerjem vpogled v vlogo vodstva organizacije pri upravljanju sprememb. Uspešni menedžerji morajo biti agilni, sposobni motivirati zaposlene ter uporabljati odprto in na dejstvih temelječo komunikacijo, s čimer podpirajo potrebno uvajanje sprememb. Vodenje sprememb tako ne povečuje uspešnosti zgolj organizacije same, temveč lahko spodbuja transformacijske premike v zunanjem okolju organizacije, ki vodijo k bolj inovativni in na trajnostnem modelu temelječi družbi.

Raziskava temelji na pregledu nekaterih teoretičnih modelov uvajanja sprememb ter analizi relevantne obstoječe literature o ustvarjanju pogojev za uspešno uvajanje sprememb v organizacijah. Raziskave v zajeti literaturi uporabljajo različne metodologije – nekatere temeljijo na empiričnih podatkih, druge na teoretičnih modelih, kar bi lahko vplivalo notranjo veljavnost raziskave. Prav tako so viri vključevali organizacije z različnih področij delovanja,

kar lahko vpliva na zunanjo veljavnost raziskave ter s tem posploševanje na preostale specifične sektorje.

Za izboljšanje veljavnosti raziskave o ustvarjanju pogojev za uresničevanje sprememb svetujemo izvedbo empirične raziskave v različnih sektorjih. V raziskavi bi lahko preverili kako teoretični modeli ter dejavniki sprememb v praksi vplivajo na uspešnost organizacij pri uvajanju sprememb v različnih sektorjih. Nadalje bi lahko izvedli tudi raziskave o vplivu organizacijske kulture ter voditeljstva sprememb na širše družbeno okolje zunanje organizacije.

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

Reference

1. Angtjan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–181. <https://www.irmbrjournal.com>
2. Belias, D. & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal*, 10 (7), 451-470.
3. Blokdijk, G. (2008). *Change Management 100 Success Secrets*. Emereo Publishing.
4. Blokdijk, G. (2011). *Change management: A guide to effective implementation*. Kogan Page.
5. Breuer, W., Hass, M., Knetsch, A. & Seefried, E. (2024). Sustainability, the Green Transition, and Greenwashing: An Overview for Research and Practice. *Transformation Toward Sustainability*, 75-91. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_3
6. Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory & Practice* (Fift Edition). SAGE Publications.
7. Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
8. Ferfolja, M. (2023). *Vpeljevanje sprememb in odpor zaposlenih do sprememb v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=145508>
9. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (2). <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
10. Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (10th ed.). Cengage Learning.
11. Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus*. Mladinska knjiga
12. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
13. Iljins, J., Skvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>

14. Jankalová, M. (2012). Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 62, 1056-1060. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.180>
15. Kastelec, P. (2021). *Gradniki agilnosti menedžmenta* (magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto. <https://revis.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=8210&lang=eng>
16. Kharkheli, M. & Gavardashvili, D. (2022). The need for organizational changes in companies. *Economics and Business*, 1, 173-183. <https://doi.org/10.56079/20221/7>
17. Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137-19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
18. Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories how people change their organizations*. Harvard Business School Press.
19. Kramar Zupan, M. & Gradišek, A. (2024). Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb. *Revija za zdravstvene vede*, 11 (2) 56-70. <https://doi.org/10.55707/jhs.v11i2.162>
20. Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 18-31. doi: 10.11648/j.jhrm.20190701.13
21. Oakland, J.S. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (1-2), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>
22. Phillips, J. & Klein, J. D. (2022). Change Management: From Theory to Practice. *Tech Trends*, 67, 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
23. Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. & Tommasi, F. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>
24. Slovenski inštitut za standardizacijo. (2015). *SIST EN ISO 9001:2015 – Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2015)*. Slovenski inštitut za standardizacijo.
25. SPIRIT Slovenia. (b.d.). *Model poslovne odličnosti EFQM: Brezplačna skrajšana verzija*. SPIRIT Slovenia. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
26. Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. & Wiewiora, A. (2023). *Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning*. *Cognitive Systems Research*, Volume 79, 85-108. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
27. Robežnik, N. (2016). *Uvajanje 'mislečega okolja' v javni sektor* (magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=86161&lang=slv&prip=dkum:8715585:d3>
28. Rousseau, D. M. & ten Have, S. (2022). Evidence-Based Change Management. *Organizational Dynamics*, 51 (3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
29. Sedej, T. & Mumel, D. (2013). Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. *Akademija MM*, letnik 13, številka 21, 23-36.
30. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Rev. ed.). Crown Business.

31. Vovk, R. (2022). Odličnost in agilni menedžment. *Revija za univerzalno odličnost*, 1, 37-51.
32. Winkler, R. (2015). Conditions for Implementing Organizational Changes. *Acta Logistica*, 2, 21-24.

Nina Fifolt, po izobrazbi diplomirana mikrobiologinja, diplomantka Biotehniške fakultete v Ljubljani. Kot študentka si je pridobila delovne izkušnje na različnih inštitutih in v laboratorijih, tako v Sloveniji, kot v tujini. Zaposlena v Krki d.d., Novo mesto v Sektorju za upravljanje kakovosti, v Mikrobiološkem laboratoriju. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Klemen Mihalič, po izobrazbi diplomirani krizni manager, diplomant Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Od začetka delovne kariere zaposlen v Slovenski vojski, kjer je opravljal različne strokovne in vodstvene vloge. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract: **Creating Conditions to Realize Change**

Research Question (RQ): How do organizations create conditions for implementing changes?

Purpose: To examine the relevant literature addressing various approaches to successful change management in organizations and to establish key findings and insights.

Method: In the theoretical part we applied a descriptive method, studying relevant domestic and international literature, and a summarization method by compiling notes and citations from other authors. Our research involved a systematic review of relevant literature, followed by a qualitative analysis in which we identified key findings and insights related to our research question through analytical examination.

Results: Organizations create conditions for successfully implementing change through a multidimensional approach influenced by transformational and transactional change factors. The success of change depends on the organization's ability to identify challenges and implement strategies that promote innovation, agility, and stakeholder engagement in organizational processes. The process of change implementation involves continuous self-examination and reflection to achieve excellent results. Open and effective two-way communication, based on transparent evidence, is crucial for reducing barriers to change.

Organization: The findings contribute to a better understanding of barriers in change implementation and assist organizations in adopting improved strategies and processes that enhance stakeholder inclusion and foster innovation.

Society: Change management not only enhances the success of organizations but can also drive transformative shifts in the external environment, leading to a more innovative and sustainability-oriented society.

Originality: This research provides a comprehensive approach to successful change management by integrating the analysis of strategic (transformational) and operational (transactional) change factors and synthesizing various theoretical models of change management.

Limitations/Future Research: The literature analyzed in this research employs various methodologies, which may affect the internal validity of the study. Additionally, the sources encompass organizations from diverse fields, potentially impacting the external validity and generalizability of the findings to other specific sectors. To enhance the validity of research on

creating conditions for implementing change, we recommend conducting empirical studies across different sectors.

Keywords: change implementation, change management, EFQM 2020 model, organizational agility, change factors, organizational culture, leadership.

Copyright (c) Nina FIFOLT, Klemen MIHALIČ



Creative Commons License

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

Strategija privabljanja in vključevanja kadrov za povečanje konkurenčnosti organizacije

Barbara Uranič

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

Tomaž Zoran*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna naj bo strategija privabljanja in vključevanja kadrov za namen povečanje konkurenčnosti?

Namen: Namen raziskave je raziskati učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov, ki organizacijam omogočajo konkurenčnost na trgu. Glavni cilj seminarske naloge je identificirati in analizirati strategije, ki organizacijam pomagajo pri pridobivanju in vključevanju kakovostnega kadra.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja, ki temelji na sistematičnem preučevanju obstoječe literature, strokovnih deli in člankov. Na podlagi tega smo podali mnenje ter predloge k morebitnim izboljšavam.

Rezultati: Temelj vsake organizacije so ljudje. Organizacije, ki sistematično pristopajo k zaposlovanju, bodo imele bolj zavzete in produktivne zaposlene ter nižjo fluktuacijo. Po modelu EFQM bodo tako zaposleni bolj usklajeni s strateškimi cilji organizacije, kar bo vodilo k večji učinkovitosti, zadovoljstvu kupcev ter trajnostnem razvoju podjetja. Na ta način bodo podjetja postala privlačnejši delodajalci in si zagotovili konkurenčno prednost na trgu.

Organizacija: Kadrovske strategije imajo ključno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Organizacija se tako lahko bolj osredotočeno in strateško lotijo upravljanja kadrov, kar bo izboljšalo njihovo prilagodljivost, inovativnost in dolgoročno uspešnost.

Družba: Učinkovita strategija privabljanja in vključevanja kadrov vpliva ne le na organizacijo, temveč zmanjšuje brezposelnost, zadovoljstvo zaposlenih ter spodbujanje inovacij.

Originalnost: Raziskava prinaša uporabno vrednost za organizacije, ki želijo izboljšati svojo kadrovske strategijo in povečati konkurenčnost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na podobne raziskave in reference, ki so že bile izvedene na tem področju. Priporoča se nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Ključne besede: organizacija, kadrovanje, privabljanje, vključevanje, zaposleni, model EFQM.

1 Uvod

Ljudje so ključni del vsake organizacije. Vse več sodobnih podjetij se tega zaveda na način, da s strateškimi upravljanji človeških virov poskušajo doseči cilje organizacije. Nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnega, izobraženega in motiviranega kadra. V interesu podjetja je, da za prosta delovna mesta poišče ljudi, katerih lastnosti, kompetence, inovativnost in druge značilnosti čim bolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta.

Način kako privabiti in zadržati najboljše je izziv vsake organizacije. Izziv se ne konča pri ponudbi konkurenčnega plačila, temveč zajema tudi razumevanje in zadovoljevanje raznolikih in spremljajočih se potreb zaposlenih, ki vključujejo fleksibilnost, poklicno napredovanje in skrb za zdravje. Organizacija, ki si želi ostati konkurenčna in uspešna na današnjem trgu dela, morajo delovati celostno.

Sodobni trg dela, ki ga odlikujeta tehnologija in digitalizacija, zajema številne konkurenčne ponudbe delovnih mest, ki so na voljo iskalcem zaposlitve. Ker danes za poslovni svet velja visoka stopnja konkurenčnosti, iz katere izhaja tudi uspešnost podjetja, je ključnega pomena izvajanje učinkovitega in primerne menedžmenta upravljanja človeških virov, kar zajema tudi nenehno in dosledno privabljanje usposobljenih in izobraženih kadrov. Takšni kadri bodo pripomogli k dobri organizacijski strukturi, kar se bo odražalo v uspešnem doseganju zastavljenih ciljev ter povečevanju oziroma ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja (Golob, Franca in Osterman, 2012, str. 4).

Namen in cilj raziskave je raziskati katera je tista strategija privabljanja in vključevanja kadrov, ki prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije. Zanima nas tudi kako blagovna znamka delodajalca vpliva na privabljanje kadrov. katere metoda zaposlovanja in vključevanje novih sodelavcev so najučinkovitejše ter kako vplivajo na uspešnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno rast organizacije.

Z raziskavo bomo preučili učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov. Osredotočili se bomo na vključevanje deležnikov-zaposlenih. Talentirani, motivirani in ustrezno vključeni zaposleni so ključni dejavniki uspeha. Z vključenostjo modela EFQM 2020 smo analizirali pomen upravljanja človeških virov ter izboljšanja strategij, ki bodo vodile k večji konkurenčnosti organizacije.

2 Teoretična izhodišča

Za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja so zaposleni ključnega pomena. Zato je za organizacijo vprašanje, kakšne aktivnosti bo izvajala na kadrovskem področju strateško vprašanje.

Kadrovska funkcija je temelj za izvajanje kadrovske strategije. Brez učinkovite kadrovske funkcije ni mogoče uspešno uresničevati dolgoročnih ciljev, ki jih določa kadrovska strategija.

Kadrovska funkcija se nanaša predvsem na specifične naloge in dejavnosti, ki jih opravlja kadrovska služba in so potrebni za delovanje kadrovskih procesov. Če je bila včasih vloga kadrovske funkcije predvsem administrativna, se danes uspešne organizacije zavedajo, da je delo z ljudmi in razvoj njihovega potenciala za organizacijo strateškega pomena.

Namen omenjene funkcije je, da organizaciji zagotovi ustrezne kadre, ki imajo ustrezno znanja, kompetence, personalne značilnosti, mišljenja, so ustrezno motivirani in da le-te znajo uporabljati za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, njeni konkurenčnosti in uspešnosti. (Lipičnik, 1998 str. 27)

Kakovostna kadrovska strategija pomeni za organizacijo pomembno konkurenčno prednost.

Kadrovsko strategijo lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi, osredotočena je na načrtovanje delovne sile in razvoj delovne sile, ki je v skladu z zastavljenimi cilji organizacije. Izraz kadri se označujejo zaposleni kot posameznike, ki v kakšnem koli pogledu participirajo v določeni obliki organiziranega dela. (Množina, 1998, str.3)

Dejavnosti, ki delujejo v okviru kadrovskih strategij se imenujejo kadrovski procesi, ki v grobem vključujejo (Zupan, 2023, str.147):

- planiranje in pridobivanje kadrov,
- selekcija in izbor kadrov,
- izobraževanje in razvoj kadrov.

Armstrong (2014, str. 228) pravi, da organizacija v fazi privabljanja “identificira, oceni in uporabi najprimernejše vire pridobivanja kandidatov”. To stori v treh zaporednih korakih:

- analiza prednosti in slabosti pridobivanja kadrov z namenom razvoja predlagane vrednosti zaposlenega in blagovne znamke delodajalca,
- analiza zahteve, kakšnega zaposlenega organizacija želi,
- identifikacija potencialnih virov kandidatov.

Z analizo prednosti in slabosti ugotovimo dejavnike organizacije, ki privlačijo ali odbijajo kandidate, da se prijavijo na delovno mesto. Najpogostejši dejavniki so ugled organizacije, plača, delovne razmere, ugodnosti, varnost zaposlitve, možnosti izobraževanja, razvoj kariere in geografska lokacija. Namen takšne analize je oblikovati in razviti predlog vrednosti zaposlenega, to je ponudba vsega, kar bi potencialni in obstoječi zaposleni cenili pri organizaciji, ter razviti blagovno znamko delodajalca, ki bi podala jasno podobo organizacije kot dobrega delodajalca. (Armstrong, 2014, str. 228)

Da lahko organizacija poda jasno zahtevo kakšnega zaposlenega si želi, mora najprej opredeliti delovno mesto, uskladiti odgovornost in kompetence prostega delovnega mesta ter izobrazbo, kvalifikacije in izkušnje kandidata. Temu sledi raziskovanje potencialnih virov kandidatov, ki je lahko notranje v obstoječi organizaciji ali zunanje v izobraževalnih ustanovah in drugih organizacijah. Pri tem mora organizacija opredeliti pogoje in določila delovnega mesta, ki

vključuje tudi višino plače in ugodnosti, ki jih bo ponudila. Obe analizi sta med seboj povezani in omogočata organizaciji, da bi privabila dobre kandidate. (Armstrong, 2014, str. 228)

Zadnji korak privabljanja pa zajema identifikacijo virov potencialnih kandidatov. Te delimo na notranje in zunanje. Notranji viri so že obstoječi zaposleni, katerih prednost je poznavanje organizacije in ni potrebe po obsežnem usposabljanju. Pri zaposlovanju iz zunanjih virov, pa kandidati izhajajo iz zunanjega okolja organizacije, katerega prednost je možna pridobitev novih talentiranih posameznikov, ki so lahko ključni za še večjo uspešnost organizacije. (Meznarič, L., 2022, str. 32-33).

Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo (Florjančič et al.: 1999, 110). Gre za najbolj kritični korak v postopku zaposlovanja. Od njegove uspešnosti oziroma neuspešnosti so odvisne vse nadaljnje dejavnosti. Privabljanje kadrov predstavlja osnovo za izbiro novega sodelavca. Če smo pri izbiri naredili napako, se bodo vse nadaljnje dejavnosti odvijale v nezaželeni smeri. Napačno izbran novi sodelavec nam lahko povzroči ogromno škode v poslovanju podjetja. Človek z neprimernimi karakteristikami lahko s svojim razmišljanjem, obnašanjem in negativnim delovanjem v delovno okolje vnese kaos. (Ivanuš -Bezjak: 1998, str. 46)

Aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati v okviru pridobivanja kadrov so: iskanje, spremljanje, identificiranje in privabljanje potencialnih kandidatov ter nato izbira najprimernejšega kandidata oziroma kandidatov, ki bodo zadovoljili potrebe organizacije. Pri tem je treba dodati, da mora organizacija vzeti v zakup tudi potrebe na novo zaposlenega, saj bo le tako proces pridobivanja kadrov in zaposlitve dolgoročno uspešen (Muscalu, 2015, str. 351–352).

Faze procesa privabljanja in izbiranja kadrov so naslednje (Armstrong & Taylor, 2014, str.226):

- opredelitev zahtev za delovno mesto,
- pritegniti pozornost kandidatov,
- razvrščanje/sortiranje kandidatov,
- testiranje kandidatov,
- ocenjevanje kandidatov,
- pridobivanje referenc o kandidatih,
- preverjanje verodostojnosti dokumentacije (spričevala),
- ponudba zaposlitve in
- spremljanje delovne uspešnosti izbranega kandidata.

Pritegniti pozornost kandidatov je ena najpomembnejših faz procesa privabljanja in izbire kandidatov. Če ima organizacija ustrezno znamko - podobo, ki jo predstavlja kot dobrega delodajalca ima tako podjetje več vrednosti v očeh zaposlenega. (Armstrong & Taylor, 2014, str.228)

Omejenosti delovne sile se navezuje na to, da morajo organizacije tekmovati na trgu dela za ljudi, ki so primerni za delo pri njih. Organizacije si za najbolj zahtevna delovna mesta želijo najboljše ljudi, ki bodo predstavljali zagotovilo za uspešno opravljeno delo. Ker pa je teh ljudi na trgu dela sorazmerno malo, imajo organizacije zahtevno nalogo pri zagotavljanju takih ljudi. (Boxall, 2011, str. 292)

Organizacije, ki imajo na voljo veliko finančnih virov in so prepoznavne, lahko ponudijo višje plačilo in boljše pogoje razvoja ter tako lažje privabijo talentirane posameznike. Organizacije, ki so slabše prepoznavne imajo posledično težavo zbrati in vzpostaviti zadostno raven človeškega kapitala. (Boxall, 2011, str. 292-293)

Prava strategija privabljanja in vključevanja ključnega kadra je strateškega pomena. Znamka delodajalca in vrednost v očeh zaposlenih, predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov pri uspešnem privabljanju kadrov. Število primernih kandidatov na trgu dela je lahko omejeno in le z uspešnim znamčenjem organizacije, lahko privabimo najboljše talente. Na ugled določene organizacije močno vpliva blagovna znamka organizacije in tisti, ki so ubrali pravo strategijo imajo več možnosti privabiti najboljši kader. (Grošelj, M., 2021, str. 24-26)

Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 se osredotoča na zagotavljanje skladnosti standardiziranimi zahtevami za procese, ki vplivajo na kakovost izdelkov in storitev ter zadovoljstvo kupcev. ISO 9001 se osredotoča predvsem na zadovoljstvo strank, kot ključnih deležnikov in zahteva obvladovanje tveganj in priložnosti, povezane z deležniki ter izboljševanje procesov na podlagi povratnih informacij. Poudarja vlogo vodstva pri zagotavljanju politike kakovosti in usmerjenosti v izboljšave. Za neprestano izboljševanje uporablja cikle PDCA. (ISO 9001, 2015)

Model odličnosti EFQM je splošno priznan okvir za celostno upravljanje, ki nadgrajuje tradicionalno obvladovanje kakovosti (TQM). Kot integrativni poslovni sistem povezuje vhodne podatke, procese in izhodne rezultate ter ponuja strukturiran pristop k izboljšanju organizacijske uspešnosti. (Model odličnosti EFQM, 2013)

Model temelji na petih ključnih merilih: vodstvo, strategija, ljudje, partnerstva in viri ter procesi. Preostale štiri dimenzije odražajo dosežene rezultate: zadovoljstvo strank, uspešnost zaposlenih, vpliv na družbo in poslovne rezultate. Skupno vključuje 32 podkriterijev, ki usmerjajo organizacije pri doseganju odličnosti. (Model odličnosti EFQM, 2013)

EFQM organizacijam omogoča (Model odličnosti EFQM, 2013):

- oceno njihovega napredka proti odličnosti,
- prepoznavanje ključnih prednosti in vrzeli,
- boljšo povezavo med obstoječimi pobudami,
- strukturo za učinkovito vodenje in izboljšave.

Poudarek modela je na razvoju zaposlenih, inovacijah, trajnosti, družbeni odgovornosti ter obvladovanju tveganj. Organizacije ga lahko uporabljajo za samoocenjevanje, primerjavo z drugimi ter kot vodilo pri strateškem odločanju (Model odličnosti EFQM, 2013).

Model odličnosti EFQM temelji na evropskih vrednotah in načelih UN Global Compact ter spodbuja organizacije k družbeni odgovornosti in trajnostnemu poslovanju. Omogoča integracijo partnerjev in deležnikov, s čimer organizacije izboljšujejo svoje odnose in ustvarjajo dolgoročno vrednost (Model odličnosti EFQM, 2013)

Trije ključni elementi modela EFQM (Model odličnosti EFQM, 2013):

- temeljni koncepti odličnosti, kot so ustvarjalnost, trajnost, razvoj zaposlenih in doseganje izjemnih rezultatov,
- merila, ki pomagajo organizacijam pri pretvorbi konceptov v prakso,
- RADAR logika, ki omogoča dinamično ocenjevanje in prepoznavanje področij za izboljšave.

Model EFQM omogoča organizacijam, da odkrijejo svoje prednosti in izboljšajo področja, kjer zaostajajo. Deluje kot motor za izboljšave, saj spodbuja primerjavo z najboljšimi praksami in konkurenčnimi organizacijami ter vodi k stalnim izboljšavam in inovacijam. (Model odličnosti EFQM, 2013)

Model EFQM 2020 je orodje, ki organizacijam pomaga izboljšati učinkovitost, odpornost in konkurenčnost. Uporablja se kot okvir za upravljanje sprememb, preobrazbe in inovacij, hkrati pa omogoča sistematično ocenjevanje delovanja organizacije. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9-36)

Vsak od treh sklopov vsebuje dve ali tri merila – skupno jih je sedem, ki jih podpira niz vodilnih načel (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9-36):

1. Usmeritev:

- Merilo 1: Namen, vizija in strategija – Odlična organizacija se definira z navdihujočim namenom, ambiciozno vizijo in strategijo, ki prinaša rezultate.
- Merilo 2: Organizacijska kultura in vodenje –
 - Organizacijska kultura predstavlja vrednote in norme, ki oblikujejo vedenje zaposlenih in odnos do ključnih deležnikov.
 - Organizacijsko vodenje pomeni, da organizacija kot celota deluje kot vodja v svojem ekosistemu in je prepoznana kot zgled, ne le kot skupek vodstvenih ekip.

2. Izvedba:

- Merilo 3: Vključevanje deležnikov – Organizacija identificira in se osredotoča na ključne deležnike ter vzpostavlja učinkovite odnose z njimi.
- Merilo 4: Ustvarjanje trajnostne vrednosti – Uspešna organizacija prepozna, da je ustvarjanje trajne vrednosti ključno za dolgoročni uspeh in finančno stabilnost.

- Merilo 5: Zagotavljanje uspešnosti in delovanja in transformacij – Organizacije morajo hkrati izpolnjevati trenutne cilje in se prilagajati spremembam, da ostanejo konkurenčne.

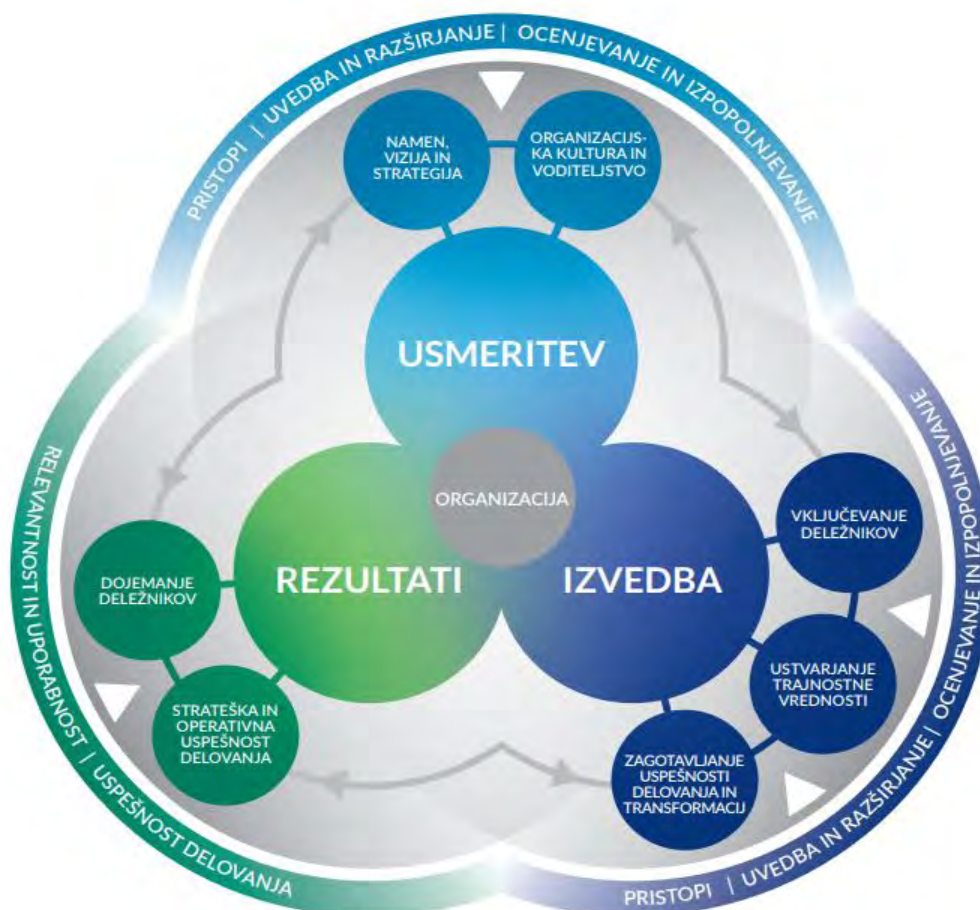
3. Rezultati:

- Merilo 6: Dojemanje deležnikov – Ta sklop se osredotoča na rezultate, ki temeljijo na povratnih informacijah ključnih deležnikov o njihovih izkušnjah z organizacijo.
- Merilo 7: Strateška in operativna uspešnost delovanja– Merilo ocenjuje uspešnost organizacije pri:
 - Uresničevanju svojega namena, strategije in ustvarjanju trajne vrednosti.
 - Pripravljenosti na prihodnje izzive.

Na spodnji sliki 1 je prikazan model EFQM 2020.

Slika 1

Model EFQM 2020. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4)



V raziskavi smo se osredotočili na drugo dejavnost, Zaposleni – Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanje kadra.

V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2020, str. 20):

Razvija kadrovske strategije in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.

Se prilagaja razvijajočim se potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in voditeljstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter želenega delovnega okolja.

Svojim zaposlenim omogoča, da na podlagi namena, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah in prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojega znanja in sposobnosti.

Spodbuja svoje zaposlene, da lahko učinkovito sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja z drugimi v ekosistemu.

Ustvarja vzdušje, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.

Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbijo.

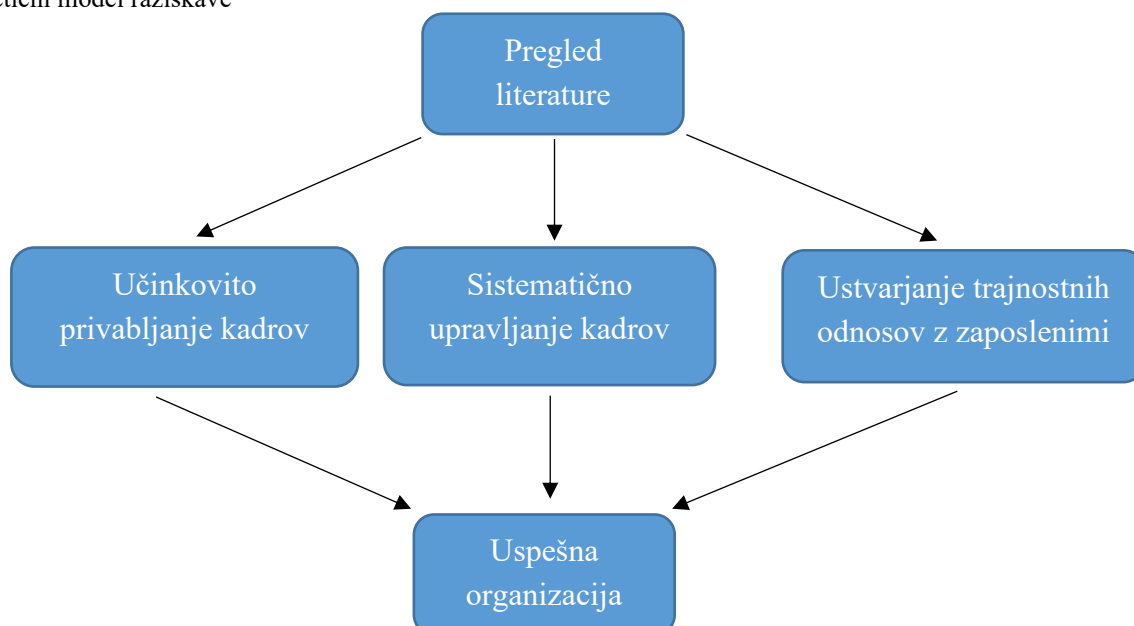
3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda zbiranja podatkov, ki je temeljila na analitičnem proučevanju znanstvene ter strokovne literature ter virov.

Slika 2 prikazuje teoretični model raziskave. Gre za model EFQM 2020, ki se med drugimi osredotoča tudi na vključevanje deležnikov, saj je ustrezna strategija privabiti in obdržati izjemne zaposlene ključ do uspešnosti organizacije.

Slika 2

Teoretični model raziskave



Pridobljene informacije in podatke smo preučili in opravili pregled literature, ključnih besed ter ključnih ugotovitev. Uporabili smo podatkovne baze podatkov : COBISS, spletno revijo Revija za univerzalno odličnost.

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov COBISS.

Tabela 1
Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Kadrovska strategija	Personnel strategy
Kadrovski procesi	Peronnel processes
Zaposleni	Employees
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Privabljanje	Recruiting
Vključevanje	Integration

V tabeli 2 je prikazan seznam referenc, ki so bile uporabljene in pregledane v nadaljevanju. Analiza bo predstavljena iz ugotovitev navedenih referenc.

Tabela 2
Seznam zbranih in pregledanih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Armstrong & Taylor (2014)	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice
Boxall, P.& Purcell, J. (2011)	Strategy and human resource management.
Urad RS za meroslovje (2013)	Modela odličnosti EFQM in agilnost organizacij.
Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999)	Planiranje in razvoj kadrov.
Grošelj, M., (2021)	Privabljanje in izbiranje kadrov v izbrani organizaciji,
Grčar, A., Mulej, S. (2024)	Prispevanje izjemnih organizacij k družbenemu razvoju
Ivanuša - Bezjak M. (1998)	Privabljanje kadrov
ISO 9001 (2015)	Voditeljstvo
Lipičnik, B., (1998)	Ravnanje z ljudmi pri delu
Meznarič, L. (2022)	Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kandidatov
Možina, S., (1998)	Management kadrovskih virov
Muscalu, E., (2015)	Sources of human resources recruitment organization
Zupan, K. (2023)	Kadrovska strategija in uspešnost organizacij
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020

Na podlagi preučitve literature smo pripravili teoretično - analitični pregled strokovne literature, člankov, raziskav tako domačih kot tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme.

4 Rezultati in razprava

Skozi študijo člankov smo v tabeli 3 zbrali ključne ugotovitve, do katerih smo prišli tekom pregleda in analize referenc.

Tabela 3

Analiza referenc na temo strategije privabljanja in vključevanje kadrov za povečanje konkurenčnosti

Avtor (letnica)	Povzete ugotovitve
Armstrong & Taylor (2014)	V fazi izbiranja in privabljanja kadrov je najpomembnejši proces pritegniti pozornost kandidatov.
Boxall, P.& Purcell, J. (2011)	Organizacije, ki so prepoznavne, lažje privabijo talentirane posameznike
Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999)	Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega osebja , izbire in vključevanja v organizacijo.
Grošelj, M. (2021)	Organizacije morajo tekmovati na trgu dela za ljudi, ki so primerni za delo pri njih.
Ivanuša - Bezjak M. (1998)	Pridobivanje kadrov je najbolj kritičen korak v postopku zaposlovanja.
Urad RS za meroslovje (2013)	V merilu 3a se pričakuje, da kadrovski načrti podpirajo strategijo organizacije .
ISO 9001 (2015)	ISO 9001 v poglavju 7 Podpora obravnava vire .
Lipičnik, B., (1998)	Namen kadrovske funkcije je, da organizaciji zagotovi ustrezne kadre.
Meznarič, L. (2022)	Znamčenje delodajalca, ustvarja identiteto , ki ga loči od ostalih delodajalcev, z njo pa se posamezniki identificirajo .
Možina, S., (1998)	Kadrovsko strategijo lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi.
Muscalu, E., (2015)	Potrebno je upoštevati tudi potrebe na novo zaposlenega , saj bo le tako proces pridobivanja kadrov in zaposlitev uspešna.
Zupan, K. (2023)	Ravnanje z zaposlenimi je eden od pomembnih sestavnih delov, ki loči izjemno organizacijo od dobre.
Spirit (2019)	V merilu 3b se pričakuje, da za namene privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanja kadra organizacije: • Razvijajo kadrovsko strategijo in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.

»nadaljevanje«

- Se **prilagajajo** razvijajočim se **potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih**, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upoštevajo na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in vodenjstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.
- Svojim **zaposlenim omogočajo**, da na podlagi namena, vizije in strategije **razumejo** potrebe po spremembah **in prepoznajo priložnosti** za nadaljnji **razvoj svojega znanja in sposobnosti**.
- **Spodbujajo** svoje zaposlene, da lahko učinkovito **sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja** z drugimi v ekosistemu.
- **Ustvarjajo vzdušje**, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.
- **Zagotavljajo**, da so zaposleni **proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni** in se zanje skrbi.

Florjančič et al. (1998) pravijo, da je pridobivanje kadrov zelo pomemben proces iskanja pravih oseb, izbire in vključevanja v organizacijo. Ivanuša-Bezjak (1998) pa celo trdi, da gre za najbolj kritičen korak v postopku zaposlovanja, saj lahko napačno izbrani sodelavec organizaciji naredi ogromno škode.

Golob, Franca in Osterman (2012) pravijo, da so učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov ključnega pomena za povečanje konkurenčnosti organizacije. Temeljno izhodišče za izjemne organizacije je vzpostavitev trdnih in trajnostnih odnosov z deležniki, saj to omogoča diferenciacijo na trgu dela. Organizacije, ki vlagajo v odnose s svojimi zaposlenimi, strankami, dobavitelji in drugimi partnerji, se lahko izkažejo kot tiste, ki ne le tekmujejo, temveč tudi izstopajo na trgu.

Lipičnik (1998) omenja, da je namen kadrovske funkcije zagotoviti ustrezne kadre, ki lahko z ustreznim znanjem, kompetencami, mišljenjem, motiviranostjo pripomorejo k uspešnosti organizacije. Za doseg tega pa je potrebna ustrezna kadrovska strategija, za katero Množina (1998) pravi, da se mora osredotočiti na načrtovanje in razvoj delovne sile, ki je zastavljena s cilji organizacije.

Zupan (2023) pa deli kadrovske strategije na kadrovske procese, ki vključujejo planiranje pridobivanja kadrov, selekcija in izbor, izobraževanje in razvoj kadrov. Dobro zastavljena strategija je ključna za pridobitev ustreznih kandidatov.

Meznarič (2022) pravi, da zadnji korak privabljanja zajema identifikacijo virov, ki so lahko notranji ali zunanji. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti.

Muscalu (2015) izpostavlja, da je potrebno vzeti v zakup tudi potrebe na novo zaposlenega, saj je ravnanje z zaposlenimi še en dejavnik, ki loči izjemne organizacije od povprečnih. Stalna podpora zaposlenim, spodbujanje njihovega osebnega in poklicnega razvoja ter zagotavljanje dobrega počutja so ključni za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja. Zadovoljni in motivirani zaposleni so bolj produktivni, kar posledično vpliva na uspešnost organizacije. Armstrong (2014) pravi, da mora organizacija pripraviti ustrezno analizo prednosti in slabosti, da lahko ugotovi dejavnike, ki privlačijo ali odbijajo kandidate. Eden od ključnih dejavnikov, ki privabi kandidate, je znamčenje delodajalca. Znamčenje ustvarja prepoznavno identiteto organizacije, ki omogoča, da se posamezniki poistovetijo z njo. Grošelj (2021) ugotavlja, da z ustreznim znamčenjem delodajalca organizacija ne le povečuje svojo prepoznavnost, temveč tudi privablja talente, ki se ujemajo z njenimi vrednotami in cilji.

Boxall (2011) navaja, da morajo organizacije na trgu ves čas tekmovati za najboljše ljudi, saj je za zahtevna delovna mesta, primernih relativno malo. Organizacija, ki ima na voljo veliko finančnih virov in imajo ustrezno blagovno znamko svoje organizacije tako lažje pridobijo talentirane posameznike. V svetovni konkurenčni gospodarski krajini, kjer je boj za talente vse bolj intenziven, mora organizacija vlagati v privabljanje, vključevanje in razvoj kadra.

S podporo poslovnih, regulatornih in institucionalnih deležnikov lahko organizacije izboljšajo svoje sposobnosti za ustvarjanje trajnostne vrednosti. Na primer, sodelovanje z regulatornimi organi in državami omogoča podjetjem, da sledijo potrebnim zakonodajnim spremembam, hkrati pa pridobivajo dodatne spodbude ali olajšave, ki podpirajo njihov razvoj. S tem organizacije ne samo izboljšujejo svojo notranjo učinkovitost, temveč pridobivajo tudi zaupanje s strani širše skupnosti in vlagateljev. To povečuje njihovo konkurenčnost na trgu, saj postajajo bolj prilagodljive, inovativne in trajnostne.

Trajnostni odnosi z odjemalci, partnerji in dobavitelji so temelj dolgoročnega uspeha organizacije. Gradnja in ohranjanje teh odnosov omogoča organizacijam, da se prilagajajo tržnim spremembam in izzivom, ter zagotavlja stabilnost in rast. Z vlaganjem v trajnostne poslovne prakse, gradnjo močnih partnerstev ter ustvarjanjem okolja, v katerem so zaposleni motivirani in razvijajo svoje potenciale, organizacije ne le povečujejo svojo konkurenčnost, ampak tudi prispevajo k širšemu družbenemu in okoljskemu napredku.

Model EFQM 2020 poudarja pomen zaposlenih pri konkurenčnosti organizacije. Podmerilo 3.2 zajema privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanje kadrov. Uspešne organizacije privabljajo talente z močnim znamčenjem delodajalca, vključujejo jih prek mentorstva in jasnih uvajalnih procesov, razvijajo s stalnim učenjem ter zadržujejo z ugodnimi delovnimi pogoji in kariernimi možnostmi. Ključni dejavniki so organizacijska kultura, prilagodljivost, sistem nagrajevanja in zavzetost zaposlenih. Vlaganje v kadre vodi do večje produktivnosti, nižje fluktuacije in dolgoročne konkurenčne prednosti.

Ključne ugotovitve raziskave literature in virov prikazujejo, da je učinkovita kadrovska strategija ključnega pomena za uspešno privabljanje in vključevanje kadrov v organizacijo.

Dobro zastavljena strategija omogoča usklajevanje kadrovskih procesov z dolgoročnimi cilji organizacije ter prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture. Poleg tega ustrezno načrtovani postopki selekcije, uvajanja in razvoja zaposlenih zmanjšujejo fluktuacijo ter povečujejo motivacijo in zavzetost zaposlenih. S sledenjem in usmeritvami v modelu odličnosti EFQM pa se lahko organizacije ustrezno prilagajajo pričakovanjem ter bodočim potrebam. Tako so boljše pripravljene na izzive sodobnega poslovnega okolja ter posledično bolj konkurenčne in uspešne.

5 Zaključek

Raziskava je pokazala, da so učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov ključnega pomena za povečanje konkurenčnosti organizacij. Temeljni dejavnik za uspeh je ustvarjanje trajnostnih odnosov z zaposlenimi, ki se usklajujejo s strateškimi cilji podjetja. Organizacije, ki sistematično pristopijo k upravljanju kadrov, bodo imele bolj motivirane, produktivne zaposlene in nižjo fluktuacijo, kar posledično povečuje njihovo učinkovitost in zadovoljstvo kupcev.

Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju kadrovskih strategij, ki omogočajo organizacijam doseg konkurenčne prednosti. Ponuja vpoglede v pomembnost vključevanja in razvoja kadrov ter povečuje zavedanje o tem, kako ključni so zaposleni za dolgoročni uspeh organizacije.

Ugotovitve raziskave lahko pomembno vplivajo na menedžerje in menedžment v organizacijah, saj ponujajo smernice za izboljšanje kadrovskih politik in strategij. Posledično se lahko organizacije bolje prilagajajo potrebam trga, povečajo svojo konkurenčnost in ustvarijo boljše delovno okolje. Na širši ravni, učinkovite kadrovske strategije prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji inovativnosti in zmanjšanju brezposelnosti, kar pozitivno vpliva na družbo in okolje.

Omejitve raziskave so predvsem v tem, da se je osredotočila na pregled obstoječe literature in študij na tem področju, brez neposrednega zbiranja podatkov iz podjetij. Poleg tega so bila upoštevana predvsem splošna načela, ki morda ne ustrezajo specifičnim potrebam vseh organizacij.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo koristno osredotočiti se na empirične študije, ki bi preučile vpliv specifičnih kadrovskih strategij v različnih panogah in kulturah. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati, kako tehnološke novitete in digitalizacija vplivajo na privabljanje in vključevanje kadrov v podjetja.

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

Reference

1. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong Handbook of human Resource Management Practice* (13. izd.). Kogan Page
2. Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. izd.). Palgrave Macmillan.
3. EFQM. (2013). Pregled modela odličnosti EFQM. Ministerstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje. https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
4. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba Moderna organizacija.
5. Grošel, M., (2021). *Privabljanje in izbiranje kadrov v izbrani organizaciji*. Magistersko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
6. Ivanuša-Bezjak M. (1998): Privabljanje kadrov. V: *Podjetnik*, september; str. 46.
7. ISO. (2015). *ISO 9001 Sistem vodenja kakovosti*.
8. Kastelec, P., (2021), Model EFQM in agilnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 6-8. doi: 10.37886/ruo.2021.034
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
10. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Založba FDV
11. Muscalu, E. (2015). *Sources of Human Resources Recruitment Organization*. Revista Academiei Fortelor Terestre, 20(3), str. 351–359.
12. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
13. Zupan, K., (2023). Kadrovska strategija in uspešnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(2), 143-154.

Barbara Uranič je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Nato se je zaposlila v Dolenjskih lekarnah, sprva na delovnem mestu farmacevtskega tehnika, sedaj pa nadaljuje delo kot strokovni sodelavec za trženje in marketing Dolenjskih lekarn. Študij nadaljuje s šolanjem ob delu na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Tomaž Zoran je leta 2010 diplomiral na Fakulteti za strojništvo, na Univerzi v Ljubljani. Po končanem študiju se je zaposlil v podjetju Krka d.d. kot strokovni sodelavec v Inženiringu, kjer je delal do leta 2024, ko je zamenjal delovno mesto. Trenutno je vodja investicijskih projektov v Vodstvu vodenja investicij.

Abstract:

The Strategy for Attracting and Engaging Talent to Increase the Competitiveness of the Organization

Research Question (RQ): What should the strategy for attracting and engaging talent be in order to increase competitiveness?

Objective: The aim of this research is to explore effective strategies for attracting and engaging talent that enable organizations to remain competitive in the market. The main goal of this seminar paper is to identify and analyze strategies that help organizations in acquiring and integrating high-quality talent.

Method: We used a qualitative research method based on the systematic study of existing literature, professional works, and articles. Based on this, we will provide opinions and suggestions for possible improvements.

Results: The foundation of any organization is its people. Organizations that approach recruitment systematically will have more engaged and productive employees with lower turnover rates. According to the EFQM model, employees will be better aligned with the organization's strategic goals, leading to greater efficiency, customer satisfaction, and sustainable business development. In this way, companies will become more attractive employers and secure a competitive advantage in the market.

Organization: HR strategies play a key role in achieving competitive advantage. An organization can approach talent management more focused and strategically, which will improve its adaptability, innovation, and long-term success.

Society: An effective strategy for attracting and engaging talent not only impacts the organization but also reduces unemployment, enhances employee satisfaction, and fosters innovation.

Originality: This research brings practical value to organizations that aim to improve their HR strategy and increase competitiveness.

Limitations/further research: We focused on similar studies and references already conducted in this area. Further research in this field is recommended.

Keywords: organization, human resources, attraction, engagement, employees, EFQM model.

Copyright (c) Tomaž ZORAN, Barbara URANIČ



Creative Commons License

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

Strategije razvoja in zadrževanje zaposlenih za trajnostni uspeh organizacije

Kaja Bratkovič*

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

kaja.bratkovic@fos-unm.si

Klara Petric

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

klara.petric@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je pomen izobraževanja in usposabljanja kadrov v organizaciji in kako zadrževanje kadrov vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije?

Namen: Namen članka je predstaviti pomen razvoja in zadrževanja zaposlenih v organizaciji.

Metoda: Raziskava temelji na teoretičnih izhodiščih iz strokovne literature.

Rezultati: Razvoj in zadrževanje zaposlenih sta ključna za dolgoročni uspeh organizacije. Izobraževanje zaposlenih povečuje njihovo produktivnost, angažiranost in zadovoljstvo, kar izboljšuje kakovost dela in zmanjšuje fluktuacijo. Investiranje v izobraževanje je dolgoročna naložba, ki povečuje konkurenčnost podjetja ter omogoča boljšo prilagodljivost na spremembe v industriji. Organizacijska kultura, ki spodbuja razvoj zaposlenih, pozitivno vpliva na njihovo učinkovitost in prispeva k večji stabilnosti podjetja. Na ta način razvoj zaposlenih omogoča trajen uspeh, večjo inovativnost ter stabilnost organizacije na trgu.

Organizacija: Raziskava pozitivno vpliva na organizacijo, saj razvoj in zadrževanje zaposlenih izboljšuje uspešnost in produktivnost podjetja.

Družba: Vpliv raziskave na družbo in okolje je prav tako pozitiven, saj razvoj zaposlenih skrbi za večji obseg znanja zaposlenih, spodbuja timsko delo, sodelovanje in medsebojno pomoč, kar prispeva k boljši organizacijski klimi.

Originalnost: S kakovostno strategijo razvoja in zadrževanja zaposlenih organizaciji skrbi za svojo uspešnost, prilagodljivost tržnim spremembam ter konkurenčnost v poslovnem okolju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na strokovni literaturi in enem izvedenem intervjuju. Za poglobljeno analizo bi bilo smiselno izvesti več intervjujev v različnih organizacijah.

Ključne besede: zaposleni, razvoj, zadrževanje, organizacija, uspešnost, trajnost, strategija, konkurenčnost.

1 Uvod

Cilj vsake organizacije je ohraniti konkurenčnost na trgu. V času globalizacije se spremembe dogajajo hitro, zato se morajo podjetja nanje ustrezno prilagajati in odzivati, da zagotovijo svoj obstoj. Za uspešno soočanje s tržnimi izzivi je ključno vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Znanje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki zaposlenim omogoča večjo produktivnost ter prispeva k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetja. Organizacije se morajo zavedati, da so prav usposobljeni kadri ključ do doseganja konkurenčne prednosti. Z izobraževanjem zaposleni pridobijo nova znanja in veščine, ki jih prenašajo v svoje delovno okolje. Tako lahko preprečijo ponavljajoče se napake, jih odpravijo ter se lažje prilagodijo novim delovnim postopkom in spremembam v poslovanju. V sodobnem poslovnem okolju je razvoj in zadržanje zaposlenih ključnega pomena za dolgoročni uspeh organizacij. Vendar pa številne organizacije še vedno iščejo učinkovite pristope, kako zadovoljiti potrebe zaposlenih, jih motivirati ter ustvariti okolje, v katerem se počutijo podprti in cenjeni.

Namen raziskave je ugotoviti, katere strategije in prakse pri razvoju in zadrževanju kadra so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju ter analizirati, kako te prakse vplivajo na zadovoljstvo in zadrževanje zaposlenih. Raziskava je pomembna, saj bo pomagala organizacijam bolje razumeti, kako lahko razvijejo uspešne kadrovske strategije, ki ne le privabijo talentirane posameznike, temveč tudi spodbujajo njihovo dolgoročno angažiranost in produktivnost. Poleg tega bo raziskava prispevala k večji socialni odgovornosti organizacij, saj bo poudarila pomen trajnostnega razvoja zaposlenih ter pozitivnega vpliva na delovno okolje in širšo skupnost.

2 Teoretična izhodišča

V zadnjih desetletjih so raziskave o razvoju in zadrževanju zaposlenih postale ključnega pomena za uspeh organizacij. Po besedah Armstronga (2020) je učinkovito upravljanje s človeškimi viri osnovno za doseg konkurenčne prednosti, saj omogoča organizacijam, da pridobijo in obdržijo vrhunske talente. Raziskave so pokazale, da ima vključevanje zaposlenih neposreden vpliv na njihovo zadovoljstvo in produktivnost (Bakker & Demerouti, 2017). Vključevanje zaposlenih v proces odločanja in njihovo aktivno sodelovanje pri razvoju organizacijske kulture povečujeta stopnjo njihovega zadovoljstva in povezanosti z organizacijo (Kuvaas, 2016).

Za ustrezen razvoj kompetentnih človeških virov je potreben celovit razvojni program, ki temelji na sledljivosti in dostopnosti podatkov ter omogoča skrbno načrtovanje in izvajanje razvoja. Tak program pomaga podjetju obdržati ključne zaposlene in zmanjša potrebo po zaposlovanju novih delavcev, saj se lahko obstoječi zaposleni razvijajo v okviru podjetja. Vendar pa premik k strateškemu upravljanju človeških virov prinaša izzive, kot so vodenje

sprememb, pridobivanje talentov in ustvarjanje inkluzivne delovne sile, ter zahteva uporabo podatkov in analitike za informirano odločanje (Pernarčič, 2023, str. 67).

Zaposleni so najpomembnejši viri v podjetju, saj so vsi ljudje, ki sodelujejo pri organizaciji ali izvajanju dela v korist podjetja. Zaposleni vključujejo njihove sposobnosti, znanje, motivacijo, vrednote, pa tudi njihovo sodelovanje in pripravljenost za delo. Menedžment kadrov si prizadeva za učinkovito in kakovostno upravljanje z zaposlenimi, kar vpliva na uspešno delovanje podjetja ter koristi tako posamezniku, organizaciji kot družbi. Strokovni in vodstveni kader ima ključno vlogo pri pripravi, usposobljenosti in uresničevanju dolgoročnih ciljev, filozofije in strategije podjetja. Podjetja se morajo zavedati pomena svojih zaposlenih, saj vsak posameznik s svojim znanjem in sposobnostmi prispeva k uspehu podjetja, zato je odgovornost podjetja, da primerno skrbi za svoje zaposlene (Pavlin, 2008, str. 8).

Podjetja morajo načrtovati, koliko kadra potrebujejo in kako jih usposobiti. Ta načrt temelji na analizi trenutne situacije in prihodnjih potreb. Poleg zaposlovanja morajo podjetja tudi načrtovati usposabljanje, da se pripravijo na spremembe in zagotovijo uspešno delo (Klarić, 2021, str. 9).

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta neposredno povezana s tem, kako organizacije upravljajo s svojimi zaposlenimi. Po teoriji samo-določanja (Deci & Ryan, 2000) so zaposleni bolj motivirani, ko organizacija omogoči izpolnjevanje njihovih osnovnih potrebščin, kot so avtonomija, kompetenca in pripadnost. Dodatno pa se raziskave, kot so tista s strani Chen in kol. (2018), osredotočajo na povezavo med visokimi standardi vključenosti zaposlenih in pozitivnimi rezultati, kot so zmanjšana fluktuacija, večje zadovoljstvo ter večja produktivnost na delovnem mestu.

Eden ključnih dejavnikov za zadržanje zaposlenih je organizacijska kultura. Po raziskavi Global Talent Trends (Mercer, 2019) so organizacije, ki vlagajo v razvoj močne in inkluzivne organizacijske kulture, bolj uspešne pri ohranjanju zaposlenih in privabljanju novih talentov. Kultura zaupanja, odprte komunikacije in spoštovanja raznolikosti pozitivno vpliva na zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih (Groysberg et al., 2020).

V zadnjih letih je pomembnost digitalizacije in fleksibilnosti v delovnem okolju postala še bolj izrazita. Raziskave kažejo, da organizacije, ki nudijo fleksibilne delovne pogoje, kot so delo na daljavo in fleksibilni delovni čas, bolj učinkovito privabljajo in zadržujejo kadre (Gallup, 2021). Digitalna preobrazba omogoča boljše spremljanje in prilagajanje potreb zaposlenih, hkrati pa omogoča večjo fleksibilnost in optimizacijo delovnih procesov (Bersin, 2020).

Na splošno je izobraževanje je dolgotrajen in načrtovan proces, ki omogoča razvoj sposobnosti, znanja in navad posameznika. Delimo ga na splošno, ki zadostuje vsakodnevnim potrebam, in strokovno, ki je usmerjeno v opravljanje določenega poklica. Izobraževanje zaposlenih vpliva na uspešnost in produktivnost podjetja ter je ključna naložba v človeški kapital, saj povečuje

kakovost dela in sposobnost delovne sile. Usposabljanje razvija specifične sposobnosti, potrebne za opravljanje določenega dela (Pavlin, 2005, str. 9).

Cilj podjetja je doseči najboljše rezultate s sodelovanjem svojih zaposlenih, ki so glavni vir konkurenčnosti. Izobraževanje povečuje znanje, konkurenčnost na trgu, ohranja delovna mesta in zagotavlja socialno varnost. Organizacije, ki vlagajo v izobraževanje, pričakujejo višjo produktivnost, učinkovitost in uspešnost pri doseganju ciljev. Za izvedbo izobraževanja je treba pripraviti načrt, ki vključuje sredstva, število udeležencev, vrsto in obseg, potrdi pa ga vodstvo podjetja. Učinkovitost izobraževanja je odvisna od prenosa znanja v prakso in njegovega širjenja med sodelavce. Podjetja vlagajo različna sredstva v izobraževanja, pri čemer upoštevajo zmožnosti podjetja, izbiro vsebin in spremljanje rezultatov (Lanšček, 2018-2022).

Za uspešno delovanje in konkurenčnost organizacije so ključni motivirani, izkušeni, usposobljeni, zmožni in izobraženi zaposleni. Zaradi nenehnih sprememb v notranjem in zunanem okolju podjetja, ki jih povzroča močna konkurenca, morajo organizacije zagotoviti stalno izobraževanje svojih zaposlenih in hkrati upoštevati njihove individualne potrebe. Kadrovska funkcija mora skrbeti za motivacijo, usposabljanje, razvoj zaposlenih, plače, zaposlovanje novih kadrov in načrtovanje kadrovskih potrebščin (Pichler, 2006, str. 5).

Organizacije, ki želijo doseči visoko raven učinkovitosti in uspešnosti na trgu, morajo spodbujati ter izkoriščati ustvarjalnost in inovativnost vseh zaposlenih. Ustvarjalnost in inovativnost sta ključnega pomena, saj omogočata razvoj novih idej, izboljšanje obstoječih procesov, izdelkov in storitev ter prilagajanje hitro spreminjajočim se tržnim razmeram. Poleg tega spodbujata konkurenčno prednost, povečujeta zadovoljstvo zaposlenih ter prispevata k trajnostni rasti in dolgoročni uspešnosti organizacije (Krajnc & Zakšek, 2021, str. 26-36).

Organizacije morajo prepoznati, da je človeški kapital ključen za uspeh in učinkovitost podjetja. Novim zaposlenim je treba omogočiti mentorstvo, izobraževanje in usposabljanje, da se lažje vključijo v delovni proces in dosežejo pričakovane rezultate. Podjetje mora prepoznati talente svojih zaposlenih, jih ustrezno nagraditi in podpirati njihov razvoj. Vlaganje v kadre je dolgoročna naložba, ki povečuje produktivnost, izboljšuje organizacijsko klimo, spodbuja sodelovanje, zmanjšuje fluktuacijo, povečuje dobiček in krepi ugled podjetja (Boštjančič, 2022).

Kakovostno usposabljanje in razvoj zaposlenih izboljšujeta njihove veščine, učinkovitost in motivacijo, kar vodi do boljših rezultatov podjetja. Poleg začetnega usposabljanja podjetja ponujajo razvojne programe za pripravo zaposlenih na višje odgovornosti. Nenehno vlaganje v razvoj kadrov omogoča prilagodljivost podjetja in prispeva k njegovi rasti ter uspehu (Smrekar, 2024, str. 22).

Cajnko (2014, str. 244) obravnava različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. Med te dejavnike vključuje vsebino dela, plačo, dodatke, organizacijo

dela, timsko delo, delovne razmere, samostojnost, varnost zaposlitve, medsebojne odnose in možnosti za usposabljanje. Poudarja tudi, da vsak posameznik na te dejavnike reagira drugače. Poleg tega izpostavlja, da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi do manjše odsotnosti z dela, nižje fluktuacije, višje delovne uspešnosti in boljših finančnih rezultatov podjetja.

V zaključku lahko rečemo, da so ključni dejavniki za uspešen razvoj in zadrževanje kadra povezani z razumevanjem potreb zaposlenih, ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, ter stalnim prilagajanjem organizacijskih praks in strategij na spreminjajoče se okolje. Kot navaja Crawford (2021), je organizacija, ki uspešno izvaja strategije razvoja in zadrževanja kadra, sposobna ohraniti visoko raven angažiranosti in zadovoljstva svojih zaposlenih, kar posledično vodi k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja.

Standard ISO 9001 poudarja izjemno pomembno vlogo voditeljstva, saj je uspešno izvajanje sistema vodenja kakovosti in dosego poslovne odličnosti tesno povezano z usmerjenostjo in angažiranostjo vodstvenih struktur v organizaciji. Vodstvo mora prevzeti aktivno odgovornost za usmerjanje vseh aktivnosti v organizaciji, da se dosežejo strateški cilji, ki so usklajeni z vizijo podjetja, ob tem pa mora zagotoviti stalno ohranjanje in izboljševanje ravni kakovosti ter optimizacijo poslovnih procesov. To pomeni, da mora vodstvo prevzeti aktivno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, ki spodbuja vse zaposlene k sodelovanju, prevzemanju odgovornosti in stalnemu izboljševanju. Poleg tega je ključnega pomena, da vodstvo razvije kulturo kakovosti, ki temelji na odprti komunikaciji, transparentnosti in vključevanju vseh zaposlenih v ključne procese odločanja. Takšen pristop omogoča razvoj organizacije in ustvarja okolje, v katerem so vsi zaposleni aktivno vključeni v iskanje rešitev, predlaganje izboljšav in iskanje inovativnih pristopov, ki bodo prispevali k večji učinkovitosti in večji kakovosti procesov. To pomeni, da vodstvo ne le podpira inovacije, temveč tudi spodbuja timsko delo ter omogoča, da vsi zaposleni prispevajo svoje ideje in znanje, kar prispeva k nenehnemu izboljševanju in napredku organizacije. Vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti po standardu ISO 9001 je osredotočena na zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki je usklajeno z dolgoročnimi cilji kakovosti ter zagotavljanje, da so vsi zaposleni aktivno vključeni v proces nenehnih izboljšav in optimizacije poslovnih procesov. Ta celovit pristop omogoča organizaciji, da doseže višje ravni uspešnosti in ohranja konkurenčno prednost na trgu. (ISO 9001, 2015)

Model EFQM 2020 se osredotoča na doseganje organizacijske odličnosti, poudarja ključne dejavnike za razvoj in izboljšanje poslovanja z povezovanjem deležnikov, spodbujanjem trajnosti in optimizacijo poslovnih procesov. Izjemna organizacija razvija kadrovske strategije, ki je usklajena s splošno strategijo organizacije, ter se prilagaja pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva organizacijsko kulturo, voditeljstvo, raznolikost, enakost spolov in zeleno delovno okolje. Spodbuja razumevanje potreb po spremembah in razvoj znanj ter sposobnosti zaposlenih, hkrati pa jih motivira, da

delijo svoje izkušnje in znanja z drugimi v ekosistemu. Ustvarja okolje, kjer se zaposleni dobro počutijo in lahko uspevajo, pri čemer zagotavlja, da so proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in da se zanje skrbi. Povezava med strateškim razvojem, prilagodljivostjo in zavzetostjo zaposlenih vodi v trajnostno odličnost organizacije. (Model EFQM, 2020, str. 20)

3 Metoda

V naši raziskavi je bila za metodo uporabljen sistematičen pregled referenc iz področja vključevanja deležnikov z osredotočanjem na zaposlene - razvoj in zadržanje zaposlenih. V spodnji sliki 1 je prikazan model raziskave.

Slika 1
Model raziskave



Model raziskave, nam je bil tako v pomoč pri raziskovanju kadrovske strategije, prilagajanju potrebam zaposlenih, razvoja in usposabljanja, izmenjavi znanja ter dobrega počutja in motivacije. Le-to pa nam je v pomoč pri razumevanju in zagotavljanju večjega zadovoljstva zaposlenih ter dolgoročnega zadržanja zaposlenih. V spodnji tabeli 1 je predstavljen nabor ključnih besed.

Tabela 1
Nabor ključnih besed

Ključne besede	Key words
Slovenščina	Angleščina
»upravljanje« + »s« + »človeškimi« + »viri«	»human« + »resource« + »management«
»predanost« + »zaposlenih«	»employee« + »engagement«
»človeške« + »potrebe«	»human« + »needs«
»zadrževanje« + »zaposlenih«	»employee« + »retention«
»organizacijska« + »kultura«	»organizational« + »culture«
»izobraževanje« + »kadrov«	»employee« + »education«
»usposabljanje« + »zaposlenih«	»employee« + »training«
»konkurenčnost«	»competitiveness«

Z iskanjem ključnih besed, ki so napisane zgoraj, smo našli 21 referenc, ki smo jih podrobneje preučili. Prav tako smo določili kriterije, ki jih morajo reference vsebovati pri čemer smo si pomagali z naslednjimi vprašanji, kjer je bilo pomembno, da na vsaj eno vprašanje odgovorimo z »da«.

- Ali študija govori o prilagajanju potrebam zaposlenih?
- Ali študija govori o razvoju in usposabljanju zaposlenih?
- Ali študija govori o izmenjavi znanja?
- Ali študija govori o dobrem počutju in motivaciji?
- Ali študija govori o kadrovske strategiji?

Za sistematični pregled literature smo uporabili različno literaturo, kot so magistrske naloge, doktorska disertacija in članki. Za iskanje referenc smo uporabili ključne besede in besedne zveze ki so prikazane v tabeli 1.. Gradivo smo iskali s pomočjo Google scholar, dLib in Cobbis. V spodnji tabeli 2 so predstavljene reference, ki smo jih pregledali.

Tabela 2
Seznam zbranih referenc

Avtor in letnica	Naslov
Armstrong, M. (2020)	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice
Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017)	Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward
Bersin, J. (2020)	The Future of Work and Talent: The Role of Digital Transformation
Boštjančič, S. (2022)	Zakaj je potrebno vlagati v kadre?
Cajnkó, P. (2014)	Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.
Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018)	Employee Engagement and Organizational Commitment: The Role of Organizational Culture and Social Support
Crawford, E. (2021)	Organizational Strategies for Employee Retention and Engagement
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000)	The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior
EFQM (2020)	EFQM Model for Business Excellence
Gallup (2021)	State of the Global Workforce: 2021 Report

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020)	Organizational Culture and Employee Engagement: Implications for Leadership
ISO 9001. (2015)	ISO 9001
Klarić, M. (2021)	Razvoj kadrov v podjetju X.
Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
Kuvaas, B. (2016)	Performance Appraisals and Employee Outcomes: A Review of Research
Lanščak, I. (2018-2022)	Izobraževanje kadrov v podjetju
Mercer (2019)	Global Talent Trends Study: Key Findings
Pavlin, V. (2005)	(Kakovostno) izobraževanje v Slovenskih podjetjih
Pernarčič, N. (2023)	Posodobitev procesa razvoja zaposlenih s podporo informacijske tehnologije v podjetju Rosenbauer d.o.o.
Pichler, M. (2006)	Usposabljanje v organizaciji – načrtovanje, izvedba, vrednotenje
Smrekar, U. (2024)	Ključni dejavniki zadržanja zaposlenih v organizacijah: primer podjetja X

Namen metode je bil celovito raziskati strategije razvoja zaposlenih ter preučiti, kako te strategije vplivajo na njihovo zadrževanje v organizaciji. Poleg tega je bil poudarek na ugotavljanju, na kakšen način razvoj zaposlenih prispeva k dolgoročnemu uspehu in trajnostnemu delovanju organizacije. Raziskava je vključevala prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih, zmanjšujejo fluktuacijo ter prispevajo k večji stabilnosti in konkurenčnosti organizacije na trgu.

4 Rezultati in razprava

Model EFQM 2020 ponuja celovit okvir za doseg trajnostnega uspeha organizacije, kjer ima ključnega pomena razvoj in zadrževanje zaposlenih. Poudarek na vodenju, organizacijski kulturi ter trajnostnem razvoju zaposlenih omogoča ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, v katerem so zaposleni motivirani in angažirani. Skladnost kadrovskih strategij z vizijo organizacije pripomore k večji zavzetosti zaposlenih, njihovemu osebnemu razvoju ter dolgoročni povezanosti z organizacijo. S tem se zagotavlja ne le uspeh v kratkoročnem obdobju,

ampak tudi stabilnost in konkurenčnost organizacije v prihodnosti. Efektivno upravljanje s kadri, usmerjeno v zadrževanje in razvoj talentov, predstavlja temelj za trajnostni uspeh vsake organizacije. V spodnji tabeli 3 so prikazane ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Tabela 3
Ključne ugotovitve

Avtor in letnica	Naslov
Armstrong, M. (2020)	Ta priročnik ponuja ključne vpoglede v upravljanje človeških virov , s poudarkom na strategijah, ki spodbujajo zadrževanje zaposlenih in angažiranost , kar je ključno za uspeh.
Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017)	Raziskava poudarja, kako zahteve in viri pri delu vplivajo na angažiranost zaposlenih , kar je ključno za uspešnost organizacije in zadrževanje zaposlenih .
Bersin, J. (2020)	Digitalna preobrazba spreminja prakse upravljanja človeških virov , izboljšuje angažiranost zaposlenih in prispeva k konkurenčnosti organizacij
Boštjančič, S. (2022)	Vlaganje v kadre je ključno za izboljšanje zadrževanja zaposlenih , saj omogoča razvoj zaposlenih in povečuje konkurenčnost organizacije .
Cajnko, P. (2014)	Dejavniki, kot so plača, timsko delo in usposabljanje , vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar pripomore k večji uspešnosti, manjši odsotnosti in boljšim finančnim rezultatom podjetja.
Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018)	Angažiranost zaposlenih in zavezanost organizaciji sta tesno povezani z organizacijsko kulturo in socialno podporo v podjetju.
Crawford, E. (2021)	Učinkovite strategije za zadrževanje zaposlenih in angažiranost so nujne za izboljšanje organizacijske kulture in ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti .
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000)	Razumevanje človeških potreb in motivacije je ključno za oblikovanje praks na delovnem mestu, ki spodbujajo angažiranost zaposlenih in podpirajo organizacijsko kulturo .
EFQM (2020)	Model EFQM poudarja prakse upravljanja človeških virov , ki ustvarjajo močno organizacijsko kulturo , kar vodi do večje angažiranosti zaposlenih in trajnostne konkurenčnosti .
Gallup (2021)	Izpostavlja se pomembnost angažiranosti zaposlenih za doseglo uspeha organizacije in ohranjanje konkurenčne prednosti .

»nadaljevanje«

- Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020) **Organizacijska kultura** ima ključno vlogo pri oblikovanju **angažiranosti zaposlenih**, spodbujanju njihovega **zadrževanja** in izboljšanju splošne uspešnosti organizacije.
- ISO 9001. (2015) Standard ISO 9001 se osredotoča na optimizacijo procesov znotraj podjetja, kar vključuje tudi **vodenje in organizacijsko kulturo**. Organizacije, ki uspešno uvajajo ta standard, običajno dosegajo **visoko raven poslovne odličnosti**, saj zagotavljajo stabilnost in nenehno izboljševanje svojih procesov.
- Klarić, M. (2021) Podjetja morajo **načrtovati** tako **zaposlovanje** kot **usposabljanje** kadrov, temelječe na analizi trenutnih in prihodnjih potreb, da se **pripravijo na spremembe** in **zagotovijo uspešno delo**.
- Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021) Organizacije morajo spodbujati **ustvarjalnost** in **inovativnost zaposlenih**, saj to omogoča **razvoj novih idej**, **prilagajanje** tržnim razmeram in **prispeva k trajnostni rasti** ter dolgoročni **uspešnosti**.
- Kuvaas, B. (2016) Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je ključen del **upravljanja človeških virov**, saj vpliva na rezultate zaposlenih, kot sta **angažiranost** in **zadrževanje**.
- Lanščak, I. (2018-2022) **Izobraževanje** kadrov v podjetju je ključno za **izboljšanje** programov **usposabljanja zaposlenih** in povečanje **konkurenčnosti** organizacije.
- Mercer (2019) Globalna raziskava talentov poudarja ključno vlogo strategij za **zadrževanje zaposlenih** pri ohranjanju konkurenčne delovne sile v hitro spreminjajočem se trgu.
- Pavlin, V. (2005) **Kakovostno izobraževanje** v slovenskih podjetjih je povezano z izboljšanjem programov **usposabljanja zaposlenih** in prispeva k večji **konkurenčnosti** organizacije.
- Pernarčič, N. (2023) Za **razvoj človeških virov** je potreben celovit program, ki omogoča sledenje in **razvoj zaposlenih** znotraj podjetja. Premik k strateškemu upravljanju prinaša izzive, kot so vodenje sprememb in pridobivanje talentov, ter zahteva uporabo analitike za odločanje.
- Pichler, M. (2006) Učinkoviti programi **usposabljanja zaposlenih** izboljšujejo uspešnost zaposlenih in zagotavljajo **konkurenčnost** organizacije v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

Smrekar, U. (2024)

Kakovostno **usposabljanje** in **razvoj zaposlenih** izboljšujeta njihove **veščine** in **motivacijo**, kar prispeva k večji **učinkovitosti**, **prilagodljivosti** ter **rasti** podjetja.

Armstrong (2020) poudarja, da so strategije razvoja zaposlenih ključne za zadrževanje zaposlenih in spodbujanje njihove angažiranosti, kar pomembno prispeva k uspehu organizacije. Raziskava izpostavlja, da vlaganje v razvoj kadrov povečuje zvestobo zaposlenih in zmanjšuje fluktuacijo, s čimer organizacije dosegajo stabilnost in dolgoročno konkurenčnost.

Bakker in Demerouti (2017) ugotavljata, da zahteve in viri pri delu pomembno vplivajo na angažiranost zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo produktivnost in dolgoročno zadrževanje v organizaciji. Raziskava poudarja, da je prav ravnoesje med delovnimi zahtevami in razpoložljivimi viri ključno za uspešnost organizacije.

Boštjančič (2022) poudarja, da je vlaganje v kadre ključno za izboljšanje zadrževanja zaposlenih, saj omogoča njihov razvoj, kar posledično povečuje konkurenčnost organizacije. Raziskava izpostavlja, da organizacije, ki vlagajo v izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo zvestobo ter zmanjšujejo stopnjo fluktuacije, kar vodi v večjo stabilnost in dolgoročno uspešnost podjetja.

Cajnko (2014) navaja, da dejavniki, kot so plača, timsko delo in usposabljanje, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar prispeva k večji uspešnosti, manjši odsotnosti in boljšim finančnim rezultatom podjetja.

Chen in Chiu (2018) ugotavljata, da sta angažiranost zaposlenih in njihova zavezanost organizaciji tesno povezana z organizacijsko kulturo in socialno podporo znotraj podjetja. Poudarjata, da so pozitivne organizacijske kulture in močna socialna podpora ključni dejavniki za povečanje motivacije in angažiranosti zaposlenih, kar posledično vpliva na večjo produktivnost in zvestobo podjetju.

Crawford (2021) meni, da so učinkovite strategije za zadrževanje zaposlenih in povečanje njihove angažiranosti nujne za izboljšanje organizacijske kulture in ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti. Raziskava izpostavlja, da podjetja, ki vlagajo v razvoj in dobro počutje svojih zaposlenih, uspešno ustvarjajo podporno delovno okolje, kar omogoča dolgoročno rast in večjo konkurenčnost na trgu.

EFQM (2020) poudarja, da organizacije z močnimi komunikacijskimi praksami in jasno strategijo razvoja zaposlenih dosegajo boljše rezultate na področju angažiranosti, zadrževanja kadrov in doseganja dolgoročnih ciljev. Raziskava izpostavlja, da so učinkovite strategije

razvoja zaposlenih tesno povezane z uspešnim delovanjem organizacije in njeno konkurenčnostjo.

Bersin (2020) ugotavlja, da digitalna preobrazba pomembno vpliva na prakse upravljanja človeških virov, saj uvajanje sodobnih digitalnih orodij in tehnologij izboljšuje angažiranost zaposlenih ter prispeva k večji konkurenčnosti organizacij. Raziskava poudarja, da digitalizacija omogoča učinkovitejše procese vodenja, spodbuja inovativne pristope pri razvoju kadrov ter krepi sposobnost organizacij za prilagajanje dinamičnim spremembam na trgu.

Groysberg, Lee in Price (2020) ugotavljajo, da ima organizacijska kultura ključno vlogo pri spodbujanju angažiranosti zaposlenih, saj pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in predanost delu. Raziskava poudarja, da močna in spodbudna organizacijska kultura prispeva k zadrževanju zaposlenih ter izboljšanju splošne uspešnosti organizacije. Ugotovitve kažejo, da podjetja, ki vlagajo v razvoj kulture zaupanja, sodelovanja in spoštovanja, dosegajo boljše rezultate na področju stabilnosti kadra in doseganja strateških ciljev.

Deci in Ryan (2000) ugotavljata, da je razumevanje temeljnih človeških potreb in motivacije ključno za oblikovanje učinkovitih praks na delovnem mestu. Njune ugotovitve poudarjajo, da pristopi, ki temeljijo na zadovoljevanju psiholoških potreb zaposlenih, spodbujajo njihovo angažiranost ter prispevajo k oblikovanju pozitivne organizacijske kulture. S tem organizacije ne le povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi krepijo njihovo zvestobo in dolgoročno uspešnost.

Gallup (2021) izpostavlja pomembnost angažiranosti zaposlenih za dosego uspeha organizacije in ohranjanje konkurenčne prednosti. Raziskava poudarja, da so angažirani zaposleni ključni za povečanje produktivnosti in zadovoljstva strank, kar neposredno vpliva na izboljšanje poslovnih rezultatov in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

ISO 9001 (2015) se osredotoča na optimizacijo procesov znotraj podjetja, kar vključuje tudi vodenje in organizacijsko kulturo. Organizacije, ki uspešno uvajajo ta standard, običajno dosegajo visoko raven poslovne odličnosti, saj zagotavljajo stabilnost in nenehno izboljševanje svojih procesov, kar posledično prispeva k večji učinkovitosti in konkurenčnosti na trgu.

Klarić (2021) poudarja, da morajo podjetja načrtovati tako zaposlovanje kot usposabljanje kadrov, temelječe na analizi trenutnih in prihodnjih potreb, da se pripravijo na spremembe in zagotovijo uspešno delo.

Kranjc in Zakšek (2021) poudarjata, da morajo organizacije spodbujati ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, saj to omogoča razvoj novih idej, prilagajanje tržnim razmeram in prispeva k trajnostni rasti ter dolgoročni uspešnosti.

Kuvaas (2016) ugotavlja, da je ocenjevanje uspešnosti zaposlenih ključen del upravljanja človeških virov, saj neposredno vpliva na ključne rezultate zaposlenih, kot sta njihova

angažiranost in zadrževanje v organizaciji. Raziskava poudarja, da učinkovito ocenjevanje omogoča prepoznavanje močnih področij zaposlenih ter identificiranje priložnosti za njihov nadaljnji razvoj, kar prispeva k večji zavzetosti in zvestobi zaposlenih.

Lanšček (2018–2022) izpostavlja, da je izobraževanje kadrov ključno za izboljšanje programov usposabljanja zaposlenih in povečanje konkurenčnosti organizacije. Njegove ugotovitve poudarjajo, da podjetja, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo strokovno usposobljenost ter povečujejo prilagodljivost organizacije na tržne spremembe.

Mercer (2019) v globalni raziskavi talentov poudarja ključno vlogo strategij za zadrževanje zaposlenih pri ohranjanju konkurenčne delovne sile v hitro spreminjajočem se tržnem okolju. Raziskava izpostavlja, da uspešne organizacije razvijajo celovite pristope, ki spodbujajo zvestobo zaposlenih in zagotavljajo stabilnost kadra.

Pavlin (2005) ugotavlja, da je kakovostno izobraževanje v slovenskih podjetjih tesno povezano z izboljšanjem programov usposabljanja zaposlenih, kar pomembno prispeva k večji konkurenčnosti organizacije. Raziskava poudarja, da podjetja, ki redno vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, izboljšujejo njihovo strokovno znanje in posledično povečujejo svojo konkurenčno prednost.

Pernarčič (2023) poudarja, da je za uspešen razvoj človeških virov ključen celovit program, ki omogoča sledenje in razvoj zaposlenih, ter izpostavlja izzive strateškega upravljanja, kot so vodenje sprememb in pridobivanje talentov, ki zahtevajo uporabo analitike za sprejemanje odločitev.

Pichler (2006) poudarja, da učinkoviti programi usposabljanja zaposlenih pomembno prispevajo k izboljšanju njihove uspešnosti in s tem zagotavljajo konkurenčnost organizacije v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Raziskava izpostavlja, da podjetja, ki razvijajo ciljno usmerjene in prilagodljive izobraževalne programe, uspešneje spodbujajo zavzetost zaposlenih ter izboljšujejo organizacijske rezultate.

Smrekar (2024) poudarja, da kakovostno usposabljanje in razvoj zaposlenih izboljšujeta njihove veščine in motivacijo, kar prispeva k večji učinkovitosti, prilagodljivosti ter rasti podjetja.

Raziskava potrjuje, da sta vlaganje v razvoj zaposlenih in učinkovite strategije za njihovo zadrževanje ključna dejavnika za dolgoročni uspeh organizacij. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih povečujeta njihovo strokovno znanje ter prilagodljivost na tržne spremembe, kar pripomore k večji konkurenčnosti organizacije. Prav tako so strategije za zadrževanje kadrov pomembne za ohranjanje stabilne in konkurenčne delovne sile. Celovit pristop, ki vključuje ocenjevanje uspešnosti in razvoj zaposlenih, povečuje angažiranost ter pripomore k večji uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Razvoj in zadrževanje zaposlenih sta ključna za uspeh organizacije. Z usposabljanjem in naložbami v razvoj zaposlenih se izboljšuje njihova

produktivnost, saj pridobljena znanja in veščine povečujejo kakovost dela in učinkovitost. Zaposleni, ki imajo možnosti za napredovanje, so bolj zadovoljni in motivirani, kar zmanjša fluktuacijo in povečuje stabilnost podjetja. Investicije v razvoj kadrov omogočajo organizaciji, da ohrani konkurenčnost na trgu, saj so zaposleni bolj pripravljeni na spreminjajoče se tržne razmere. Poleg tega razvoj zaposlenih izboljšuje organizacijsko kulturo, saj spodbuja sodelovanje, inovacije in timsko delo. Zaposleni, ki se počutijo cenjeni in podprti v svojem razvoju, prispevajo k boljši in bolj prilagodljivi organizaciji, ki je sposobna izpolnjevati potrebe strank in obvladovati izzive v industriji. Razvoj in zadrževanje zaposlenih je ključno tudi za dolgoročno rast organizacije. Ko organizacija investira v izobraževanje in usposabljanje, omogoči zaposlenim, da rastejo v svojih vlogah, kar povečuje njihovo pripadnost podjetju. Zaposleni, ki se čutijo podprte in cenjene, so manj nagnjeni k iskanju drugih priložnosti, kar zmanjšuje stroške, povezane z iskanjem in usposabljanjem novih kadrov. Poleg tega razvoj zaposlenih omogoča večjo fleksibilnost in prilagodljivost organizacije. Sposobnost hitrega prilagajanja novim tehnologijam, spremembam v industriji in tržnim trendom je bistvenega pomena za konkurenčnost podjetja. S povečano stopnjo znanja in veščin lahko zaposleni pomagajo podjetju, da ostane inovativno in se učinkovito odziva na izzive, kar omogoča trajen uspeh in rast. Vlaganje v zaposlene tako ni zgolj strošek, ampak dolgoročna naložba, ki organizaciji prinaša številne prednosti, tako v smislu povečane produktivnosti kot tudi v izboljššanju organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih.

5 Zaključek

Usposabljanje kadrov postaja ključen dejavnik uspeha in konkurenčnosti podjetij. Z rednim izobraževanjem zaposlenih se podjetja osredotočajo na stalne izboljšave pri delu z lesom, kar omogoča večjo fleksibilnost pri prilagajanju spremembam v izdelavi izdelkov. Kljub hitrejšemu tempu proizvodnje ohranjajo visoko kakovost izdelkov. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kako pomembno je pridobivanje novih znanj, saj to neposredno vpliva na izboljšanje njihovega dela. Podjetja, ki prepoznajo usposabljanje kadrov kot dolgoročno naložbo, so pripravljena vložiti več denarja v izobraževanje. Zavedajo se, da je izobraževanje stalen proces, ki omogoča prilagajanje tržnim potrebam, obenem pa izobraženi zaposleni postanejo bolj motivirani in angažirani pri svojem delu. Izobraževanje v podjetju je obravnavano kot pozitiven korak, saj pripomore k večji natančnosti in hitrosti pri delu, prav tako pa krepi timski duh, sodelovanje in medsebojno pomoč. Zaposleni se radi udeležujejo izobraževanj, saj tako delovnik postane bolj dinamičen, kar prispeva k boljši organizacijski klimi in večjemu zadovoljstvu zaposlenih tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Raziskava, ki se osredotoča na pomembnost razvoja in zadrževanje zaposlenih, ki vpliva na uspešnost podjetij, ima pomemben prispevek k strokovnemu razumevanju in implementaciji kadrovskih strategij. S poudarkom na povezavi med izobraževanjem in produktivnostjo zaposlenih, raziskava potrjuje, da so stalna izobraževanja ključna za dolgoročni razvoj organizacij. Prav tako ponuja uporabne vpogleda o tem, kako podjetja lahko s pravilno usmerjenimi investicijami v razvoj kadrov povečajo konkurenčnost na trgu. Zaposleni, ki so ustrezno izobraženi in usposobljeni, postanejo bolj prilagodljivi, samozavestni in učinkoviti, kar neposredno vpliva na

izboljšanje kakovosti dela, povečanje produktivnosti ter večje zadovoljstvo strank. Raziskava torej pomaga kadrovskim strokovnjakom razumeti, kako izobraževanje ni le strošek, temveč dolgoročna investicija, ki pripomore k večji stabilnosti podjetja. Poleg tega raziskava izpostavi pomembnost ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, kjer izobraževanje ni zgolj enosmerni proces, temveč tudi ključni element pri razvijanju timskega duha in medsebojne pomoči, kar ustvarja zdravo in dinamično delovno okolje. Za strokovnjake na področju kadrovskih strategij to pomeni, da je treba izobraževanje in usposabljanje zaposlenih obravnavati kot osrednji del podjetniške kulture, ki podpira vse aspekte rasti podjetja in dobrega počutja zaposlenih.

Raziskava ima pozitiven vpliv na organizacijo, saj razvoj in zadrževanje zaposlenih neposredno vplivata na uspešnost in produktivnost podjetja. Z ustrezno strategijo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, organizacija zagotavlja, da so zaposleni natančni, usposobljeni in motivirani za boljše opravljanje svojih nalog. Takšen razvoj zaposlenih omogoča organizaciji, da se prilagodi hitrim tržnim spremembam in ostane konkurenčno. Ko so zaposleni bolje usposobljeni, se povečuje njihova produktivnost, kar vodi v višjo kakovost izdelkov in storitev ter posledično v večjo zadovoljstvo strank. To ima dolgotrajne pozitivne učinke na poslovanje, saj usposobljeni zaposleni niso samo bolj učinkoviti, ampak tudi bolj inovativni, kar organizaciji omogoča hitrejšo prilagoditev na nove izzive in spremembe v industriji. Poleg tega usposabljanje zaposlenih pripomore k večji stabilnosti in zanesljivosti organizacije, saj usposobljeni kadri pomagajo pri zmanjšanju napak in povečanju produktivnosti. Poleg pozitivnega vpliva na organizacijo ima raziskava tudi pomemben vpliv na širšo družbo in okolje. Ko organizacije vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih, ustvarjajo bolj izobraženo in usposobljeno delovno silo, kar prispeva k povečanju skupnega znanja v družbi. Zaposleni, ki se redno izobražujejo, pridobijo pomembne veščine, ki ne le da vplivajo na njihovo lastno uspešnost, ampak tudi prispevajo k boljši dinamiki v delovnem okolju. Timsko delo, sodelovanje in medsebojna pomoč postajajo osrednji del delovnega procesa, kar ima pozitiven vpliv na organizacijsko klimo in medsebojne odnose znotraj podjetja. Tako sodelovanje pripomore k večji odprtosti, večji inovativnosti in boljšemu razumevanju potreb podjetja in strank, kar se odraža v večji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Hkrati pa se s tem tudi krepi socialna povezanost med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Večja medsebojna pomoč in sodelovanje v podjetju prispevata k bolj harmonični družbi, kjer se zaposleni počutijo vrednoteni in podprti. To pa tudi pripomore k večji splošni stabilnosti na trgu dela.

Originalnost raziskave in njenega pristopa je v tem, da ne le raziskuje vpliv izobraževanja na produktivnost in uspešnost podjetja, ampak se osredotoča tudi na celosten razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo v organizaciji. Kakovostna strategija razvoja in zadrževanja zaposlenih pomaga organizaciji, da ne le doseže poslovne cilje, temveč da se tudi uspešno prilagaja nenehnim spremembam na trgu. Takšna organizacija ne le da ostaja konkurenčna v svoji panogi, ampak razvija tudi zanesljiv in predan kader, ki je sposoben obvladovati spremembe in izzive. Usmerjenost v razvoj zaposlenih ustvarja dolgoročno vrednost za podjetje, saj prispeva

k stabilnosti, večji lojalnosti zaposlenih ter boljšemu timske delu. Ta dolgoročni pristop zagotavlja, da organizacija ne bo le sledi tržnim spremembam, ampak bo sposobna ustvariti in oblikovati trende ter inovacije, ki jih bodo oblikovali usposobljeni zaposleni. Originalnost pristopa je torej v tem, da je vlaganje v kadre obravnavano kot strateški element, ki zagotavlja tako stabilnost kot tudi rast podjetja na dolgi rok. Raziskava je temeljila na širokem spektru zbranih podatkov, vključno z intervjujem, izvedenim v izbranem podjetju, kjer smo pridobili konkretne informacije o procesih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Poleg tega so bili vključeni podatki iz strokovne literature, ki so ponujali teoretične osnove in širši kontekst na temo usposabljanja kadrov ter njihovega vpliva na poslovanje podjetja. Dodatno so bili upoštevani spletni viri in članki, ki so omogočili vpogled v sodobne trende, izzive in najboljše prakse na področju razvoja zaposlenih. S kombinacijo teh različnih virov je raziskava zagotavljala celovit in poglobljen vpogled v pomembnost izobraževanja za izboljšanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih ter konkurenčnosti organizacije. Za bolj poglobljeno in celovito analizo bi bilo koristno izvesti več intervjujev v različnih organizacijah. Takšen pristop bi omogočil širši vpogled v različne prakse izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter v njihov vpliv na uspešnost in konkurenčnost podjetij v različnih panogah. S tem bi pridobili podatke iz različnih okolij, kar bi pripomoglo k boljšemu razumevanju, kako različne organizacije pristopajo k izobraževanju svojih zaposlenih in kako ta proces vpliva na delovno okolje, produktivnost ter dolgoročno uspešnost podjetja. Različni primeri bi omogočili primerjavo in iskanje skupnih vzorcev ter morebitnih razlik v pristopih, kar bi pripomoglo k oblikovanju bolj celovitega zaključka raziskave.

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

Reference

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
3. Bersin, J. (2020). *The Future of Work and Talent: The Role of Digital Transformation*. Deloitte Insights.
4. Boštjančič, S. (2022). *Zakaj je potrebno vlagati v kadre?*
<https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/zakaj-je-potrebno-vlagati-v-kadre/>
5. Cajnko, P. (2014). *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja*. [Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru].
6. Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018). Employee Engagement and Organizational Commitment: The Role of Organizational Culture and Social Support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(4), 468-488.

7. Crawford, E. (2021). Organizational Strategies for Employee Retention and Engagement. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 22-31.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
9. EFQM. (2020). *EFQM model for business excellence*. European Foundation for Quality Management. <https://www.efqm.org>
10. Gallup. (2021). *State of the Global Workforce: 2021 Report*. Gallup, Inc.
11. Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020). Organizational Culture and Employee Engagement: Implications for Leadership. *Harvard Business Review*.
12. ISO 9001. (2015). *Quality management systems – Requirements* (5th ed.). International Organization for Standardization.
13. Klarić, M. (2021). *Razvoj kadrov v podjetju X*. [Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije].
14. Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. *Revija za univerzalno odličnost / Journal of Universal Excellence, GRADNIKI POSLOVNE ODLIČNOSTI*, 1(10), 26-38.
15. Kuvaas, B. (2016). Performance Appraisals and Employee Outcomes: A Review of Research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 1-21.
16. Lanšček, I. (2018-2022). *Izobraževanje kadrov v podjetju*.
https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8C%20Izobra%C5%BEevanje%20kadrov%2029_7_2021.pdf
17. Mercer. (2019). *Global Talent Trends Study: Key Findings*. Mercer.
18. Pavlin, V. (2005). *(Kakovostno) izobraževanje v Slovenskih podjetjih*. [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani].
19. Pernarčič, N. (2023). *Posodobitev procesa razvoja zaposlenih s podporo informacijske tehnologije v podjetju Rosenbauer d.o.o.* [Magistrsko delo, Univerza v Mariboru]
20. Pichler, M. (2006). *Uspostavljanje v organizaciji – načrtovanje, izvedba, vrednotenje*. [Diplomska naloga, Univerza na Primorskem].
21. Smrekar, U. (2024). *Ključni dejavniki zadržanja zaposlenih v organizacijah: primer podjetja X*. [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani].

Kaja Bratkovič je zaključila srednjo farmacevtsko šolo in diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije, smer Menedžment kakovosti in je zaposlena v podjetju Krka d.d.. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti prav tako na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

Klara Petric je zaključila srednjo farmacevtsko šolo in pridobila diplomu na Fakulteti za organizacijske študije, smer Menedžment kakovosti. Zaposlena je v podjetju Krka d.d. in hkrati obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na isti fakulteti v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

Abstract:

Employee Development and Retention Strategies for Sustainable Organizational Success

Research Question (RQ): What is the significance of employee training and development in an organization, and how does employee retention impact the long-term success of the organization?

Purpose: The purpose of this article is to present the importance of employee development and retention in an organization.

Method: The research is based on theoretical foundations from professional literature.

Results: Employee development and retention are crucial for the long-term success of the organization. Employee training increases their productivity, engagement, and satisfaction, which improves the quality of work and reduces turnover. Investment in training is a long-term investment that enhances the company's competitiveness and enables better adaptability to changes in the industry. An organizational culture that promotes employee development positively impacts their effectiveness and contributes to the company's greater stability. In this way, employee development enables lasting success, greater innovation, and market stability for the organization.

Organization: The research positively impacts the organization as employee development and retention improve the company's performance and productivity.

Society: The impact of the research on society and the environment is also positive, as employee development fosters a greater knowledge base, encourages teamwork, collaboration, and mutual support, contributing to a better organizational climate.

Originality: With a quality strategy for employee development and retention, an organization ensures its success, adaptability to market changes, and competitiveness in the business environment.

Limitations/Further Research: The research is based on professional literature and one conducted interview. For a more in-depth analysis, it would be beneficial to conduct more interviews in different organizations.

Keywords: employees, development, retention, organization, performance, sustainability, strategy, competitiveness.

Copyright (c) Kaja BRATKOVIČ, Klara PETRIC



Creative Commons License

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

Komuniciranje in prodajne vrednosti: Integracija strategij in modela EFQM 2020

Lara Žibert*

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

Karin Brulc

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko podjetja učinkovito predstavijo svojo vrednost ciljnim skupinam z jasnimi sporočili, integracijo kanalov in aktivnim vključevanjem občinstva?

Namen: Namen raziskave je identificirati strategije in pristope, ki omogočajo jasno izražanje ponujene vrednosti podjetij ter raziskati možnosti izboljšanja komuniciranja s pomočjo modela EFQM 2020.

Metoda: Kvalitativni del raziskave vključuje analizo študij primerov uspešnih praks v podjetjih

Rezultati: Raziskava poudarja pomen jasne vrednosti, personalizirane in dosledne komunikacije ter prepričljivega prodajanja vrednosti za konkurenčnost podjetij. Model EFQM 2020 nudi okvir za izboljšanje teh procesov.

Organizacija: Raziskava ima praktičen pomen za menedžerje, saj jim nudi smernice za izboljšanje strategij komuniciranja.

Družba: Raziskava prispeva k družbeni odgovornosti, saj spodbuja podjetja k transparentni in etični komunikaciji, ki upošteva potrebe potrošnikov. Prav tako opozarja na pomen okolju prijaznih praks pri oblikovanju ponujenih vrednosti.

Originalnost: Raziskava je inovativna, ker povezuje temo učinkovite komunikacije s teoretičnimi načeli EFQM modela odličnosti. Njena vrednost je v praktičnih priporočilih za uporabo tega modela pri izboljšanju komunikacijskih procesov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na izbrane sektorje in specifična podjetja, kar omejuje posplošitev ugotovitev. Nadaljnje raziskovanje bi lahko vključevalo širši spekter sektorjev in proučilo dolgoročne učinke uporabe EFQM modela na različne vidike komunikacije.

Gljučne besede: model EFQM 2020, model odličnosti EFQM, komunikacijske strategije, tržna vrednost, zadovoljstvo odjemalcev, konkurenčna prednost.

1 Uvod

V sodobnem poslovnem svetu se organizacije soočajo z vedno večjimi izzivi, kako jasno in učinkovito komunicirati svojo ponujeno vrednost ciljnim skupinam. Ti izzivi so še posebej izraziti zaradi hitrega razvoja tehnologij, povečane konkurence in nenehno spreminjajočih se pričakovanj potrošnikov. Organizacije se morajo prilagoditi novim trendom, ki vključujejo digitalizacijo komunikacije, integracijo različnih komunikacijskih kanalov in krepitev vključenosti ciljnih skupin v njihove procese. Raziskovalno vprašanje se osredotoča na to, kako lahko podjetja oblikujejo privlačna in motivirajoča sporočila, ki hkrati nagovarjajo obstoječe in potencialne odjemalce ter jih razlikujejo od konkurence.

Komunikacija ponujene vrednosti ne pomeni zgolj prenosa informacij o izdelkih ali storitvah, temveč tudi grajenje odnosa z odjemalci, ki temelji na zaupanju, relevanci in personaliziranem pristopu. V dobi digitalnih platform se povečana pozornost posveča temu, kako ustvariti konsistentno izkušnjo med digitalnimi ("online") in tradicionalnimi ("offline") kanali. Organizacije, ki uspejo integrirati te kanale in zagotoviti jasno ter privlačno izraženo vrednost, pridobijo pomembno konkurenčno prednost na trgu.

Namen raziskave je preučiti strategije in pristope, ki jih organizacije uporabljajo za prenos svoje vrednosti na različne ciljne skupine, tako na spletu ("online") kot izven njega ("offline"). Raziskava bo prav tako osvetlila pomen integracije digitalnih in tradicionalnih kanalov za zagotavljanje doslednosti sporočil. Pomembnost raziskave izhaja iz dejstva, da jasno izražena ponujena vrednost povečuje prepoznavnost, lojalnost strank in konkurenčno prednost organizacije.

Cilj raziskave je identificirati učinkovite pristope komuniciranja, ki omogočajo ne le izboljšanje podobe organizacije, temveč tudi povečanje zadovoljstva in vključenosti ciljnih skupin. Razumevanje teh pristopov lahko služi kot vodilo za podjetja pri oblikovanju strategij, ki olajšajo proces uspešne prodaje ponujene vrednosti. Poseben poudarek bo namenjen preučevanju, kako aktivno vključevanje ciljnih skupin v komunikacijske procese povečuje njihovo zadovoljstvo ter zagotavlja bolj prilagojene rešitve njihovim potrebam.

2 Teoretična izhodišča

V sodobnem poslovnem okolju je učinkovito komuniciranje vrednosti eden ključnih dejavnikov za doseganje konkurenčne prednosti. Organizacije se soočajo z izzivom, kako razviti in implementirati strategije, ki bodo na jasen in privlačen način predstavile njihovo edinstveno vrednost obstoječim in potencialnim odjemalcem. Ta izziv je še posebej izrazit v kontekstu nenehno spreminjajočih se potrošniških pričakovanj, povečane globalne konkurence in hitrega razvoja novih tehnologij.

Koncept komunikacijske vrednosti, je opredeljen kot proces oblikovanja in prenosa informacij, ki poudarja unikatne prednosti izdelkov ali storitev. Kotler in Keller (2016, str. 211) navajata,

da je ključno ustvariti jasno definirana sporočila, ki ustrezajo potrebam ciljnih skupin. Ustrezna in konsistentna sporočila so osnova za vzpostavitev zaupanja ter grajenje dolgoročnih odnosov z odjemalci.

Po Belchu in Belchu (2018, str. 18) ima usklajena uporaba teh kanalov ključno vlogo pri ustvarjanju enotne podobe blagovne znamke. Digitalni kanali, kot so družbeni mediji, omogočajo personalizacijo sporočil, medtem ko tradicionalni kanali, na primer tisk in televizija, zagotavljajo širok doseg in večjo verodostojnost. Usklajenost teh dveh vidikov povečuje prepoznavnost blagovne znamke in spodbuja zvestobo odjemalcev.

Eno izmed pomembnih področij je tudi vključevanje ciljnih skupin v procese oblikovanja in prenosa vrednosti. Grönroos (2007, str. 30-37) poudarja, da aktivna participacija odjemalcev vodi v bolj prilagojene rešitve, ki so v večji meri skladne z njihovimi pričakovanji. Povezava med vključenostjo odjemalcev in zaznano vrednostjo storitev je ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetij.

Davenport in Harris (2017, str. 15) navajata, da napredna analitika omogoča globlje razumevanje vedenja odjemalcev, kar je osnova za razvoj personaliziranih marketinških strategij. Umetna inteligenca omogoča avtomatizacijo procesov in zagotavlja večjo natančnost pri prenosu sporočil, kar prispeva k diferenciaciji organizacij na trgu.

ISO 9001:2015 poudarja pomembnost učinkovite komunikacije kot ključnega dejavnika uspešnega sistema vodenja kakovosti (QMS). Standard zahteva, da organizacije vzpostavijo in vzdržujejo ustrezne komunikacijske procese, ki zagotavljajo jasno in dosledno izmenjavo informacij na vseh ravneh (International Organization for Standardization, 2015, 6 odst.).

Ključni vidiki komunikacije v ISO 9001:2015:

- Notranja komunikacija

Vodstvo mora zagotoviti, da zaposleni razumejo politiko kakovosti, cilje in procesne zahteve. Pomembna je redna komunikacija o spremembah, izboljšavah in neskladnostih. Organizacije lahko uporabljajo sestanke, interna glasila, intranet, e-pošto ali druga orodja (Hoyle, 2017, str. 24).

- Zunanja komunikacija

Podjetja morajo jasno komunicirati s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki. Pomembne so informacije o kakovosti izdelkov/storitev, skladnosti s predpisi in pritožbenih postopkih. Digitalni in tradicionalni komunikacijski kanali (spletne strani, e-pošta, sestanki) omogočajo učinkovito izmenjavo informacij (Almeida, Lopes, & Farias, 2019, str. 75).

- Dokumentirana informacija

Organizacije morajo določiti kaj, kdaj, s kom in kako komunicirati. Dokumentacija mora vključevati postopke in odgovornosti za komuniciranje. Komunikacija mora biti sledljiva in usklajena s poslovnimi cilji (ISO, 2015, str. 46).

- Povratne informacije in izboljšave

Organizacije morajo aktivno zbirati povratne informacije od zaposlenih in zunanjih deležnikov. Pritožbe in reklamacije strank so ključne za stalne izboljšave. Uporaba orodij, kot so ankete, razgovori in nadzor uspešnosti procesov, pomaga pri prilagajanju strategij komuniciranja (Benner & Veloso, 2008, str. 27).

- Vloga vodstva

Vodstvo mora spodbujati odprto komunikacijo in jasno opredeliti odgovornosti za izmenjavo informacij. Redni pregledi sistema kakovosti vključujejo analizo učinkovitosti komuniciranja (Goetsch & Davis, 2021, str. 39).

Učinkovita komunikacija v skladu z ISO 9001:2015 prispeva k boljšemu razumevanju zahtev, usklajenosti procesov in večjemu zadovoljstvu strank. Pravilno zastavljeni komunikacijski procesi pomagajo preprečiti neskladnosti in spodbujajo nenehne izboljšave sistema vodenja kakovosti (ISO, 2015, str. 48).

Evropska fundacija za upravljanje kakovosti (EFQM) je leta 1991 razvila EFQM model odličnosti kot celovit okvir za pomoč organizacijam pri doseganju trajnostne odličnosti. Model temelji na načelih celostnega upravljanja kakovosti (TQM) in je usmerjen v neprestano izboljševanje organizacijske uspešnosti. Njegov glavni namen je zagotavljanje uravnoveženega in trajnostnega uspeha skozi učinkovito vodenje, strateško načrtovanje, upravljanje virov in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. (EFQM, 2013, str. 11)

Model vključuje devet meril, ki so razdeljena na (Van Schoten & Hardjono, 2019, 37-42):

- Vodila (omogočevalci): vodenje, strategija, ljudje, partnerstva in viri, procesi, izdelki in storitve.
- Rezultate: rezultati za kupce, zaposlene, družbo in poslovni rezultati.

Model deluje na načelu RADAR, ki vključuje štiri ključne elemente (EFQM, 2013, str. 19):

- Določanje rezultatov – kakšne cilje si organizacija postavi.
- Pristop – kako organizacija načrtuje aktivnosti za doseganje ciljev.
- Izvajanje – kako učinkovito organizacija izvaja strategije v praksi.
- Ocena in izboljšave – kako organizacija meri in izboljšuje svoje delovanje.

Leta 2020 je EFQM uvedla posodobljen model, ki se še vedno osredotoča na odličnost, vendar z večjim poudarkom na agilnosti, trajnostni uspešnosti in digitalizaciji. Model EFQM 2020 prepozna hitro spreminjajoče se poslovno okolje in vključuje bolj strateški pristop k vodenju organizacij. Predstavlja evolucijo klasičnega modela odličnosti EFQM, saj bolje odraža izzive sodobnega poslovnega okolja. (EFQM, 2021, str 3)

Struktura modela EFQM 2020 je zasnovana na treh glavnih stebrih (Dahlgaard et al., 2020, str. 27):

- Vodenje z namenom – organizacija mora imeti jasno opredeljen namen, ki vključuje vrednote, dolgoročno vizijo in trajnostni vpliv.

- Trajnostna uspešnost – uspeh organizacije je odvisen od uravnoteženja finančnih, družbenih in okoljskih rezultatov.
- Agilnost – organizacija se mora hitro prilagajati spremembam in inovirati za dolgoročno konkurenčnost.

Model EFQM 2020 ima sedem meril, ki vključujejo (SPIRIT, 2020, str. 12-27):

- Usmeritev
 1. Namen, vizija in strategija – Organizacija ima jasno opredeljen namen, vizijo in strategijo, ki jih prilagaja spremembam v okolju ter potrebam ključnih deležnikov.
 2. Organizacijska kultura in vodenje – Vodenje temelji na vrednotah organizacije, spodbuja vključujočo kulturo, inovacije in sodelovanje.
- Izvedba
 3. Spodbujanje uspešnosti in preobrazbe – Organizacija uporablja agilne pristope za inovacije, digitalizacijo in trajnostne spremembe.
 4. Ustvarjanje trajne vrednosti – Organizacija razvija in izvaja strategije, ki ustvarjajo vrednost za vse deležnike (kupce, zaposlene, partnerje, širšo skupnost).
 5. Upravljanje uspešnosti in preobrazbe – Organizacija vzpostavlja sisteme merjenja, nadzora in prilagajanja za doseganje trajnostne uspešnosti.
- Rezultati
 6. Percepcije deležnikov – Organizacija meri zadovoljstvo in dožemanje deležnikov (kupci, zaposleni, partnerji, družba).
 7. Strateški in operativni rezultati – Organizacija spremlja finančne, nefinančne in trajnostne rezultate v povezavi s svojo strategijo.

Merilo 4 se osredotoča na ustvarjanje trajne vrednosti za kupce, zaposlene, partnerje, skupnost in okolje. Ključni elementi vključujejo razumevanje potreb deležnikov, oblikovanje rešitev, ki prinašajo vrednost, ter zagotavljanje trajnostnega vpliva na družbo in okolje. Samo merilo je razdeljeno na 4 področja (SPIRIT, 2020, str. 20):

- Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja
- Komuniciranje in prodajanje vrednosti
- Zagotavljanje vrednosti
- Opredelitev in doseganje celostne izkušnje.

Podmerilo komuniciranje in prodajanje vrednosti obravnava, kako organizacije komunicirajo svojo ponujeno vrednost deležnikom, predvsem strankam in kupcem. Vključuje naslednje vidike:

- Jasno opredeljena vrednost: Organizacije morajo dobro razumeti svojo ponujeno vrednost, ki temelji na potrebah in pričakovanjih deležnikov (EFQM, 2021, str. 5).
- Personalizacija komunikacije: Sporočila je treba prilagoditi različnim ciljnim skupinam ter komunicirati prek ustreznih kanalov, bodisi digitalnih bodisi tradicionalnih (Kim & Mauborgne, 2017, str. 40).

- Doslednost med kanali: Zagotavljanje enotne uporabniške izkušnje med različnimi komunikacijskimi kanali povečuje zaupanje in lojalnost strank (Van Schoten & Hardjono, 2019, str. 46).
- Prodajanje vrednosti: Učinkovito prodajanje vrednosti zahteva uporabo prepričljivih zgodb, podatkov in referenc, s katerimi se izpostavi konkurenčna prednost podjetja (Kim & Mauborgne, 2017, str. 40).

Učinkovita komunikacija in prodajanje vrednosti omogočata:

- Gradnjo dolgoročnih odnosov: Zaupanje med organizacijo in deležniki je ključno za trajno uspešnost (Dahlgaard et al., 2020, str. 29).
- Konkurenčno prednost: Podjetja, ki učinkovito prenašajo svojo ponujeno vrednost, pridobijo boljše pozicioniranje na trgu (EFQM, 2021, str. 6).
- Trajnostno delovanje: Razumevanje družbenih in okoljskih potreb omogoča ustvarjanje rešitev, ki so skladne z vrednotami strank (Van Schoten & Hardjono, 2019, str. 49).

Izjemna organizacija se zaveda, da je ustvarjanje trajnostne vrednosti ključno za njen dolgoročni uspeh in finančno moč.

Praksa kaže, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2020, str. 22):

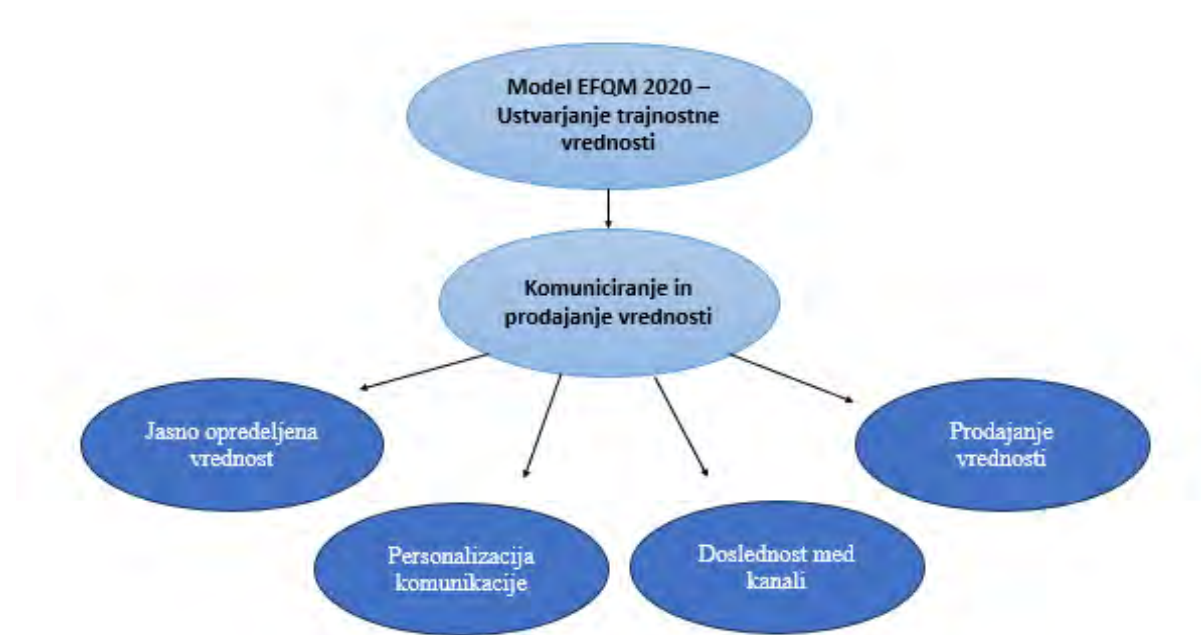
- *Izraža razlikovalne dejavnike in ponujeno vrednost v obliki privlačnih in motivirajočih sporočil, ki jih nato posreduje obstoječim in potencialnim odjemalcem ter drugim ciljnim skupinam.*
- *Izkorišča moč mreženja in vplivanja tako na spletu (angl. on-line) kot zunaj njega (angl. »off-line») na odgovoren način, da bi izboljšala pozitivno podobo organizacije, svoje ponujene vrednosti ter diferenciatorjev.*
- *Uporablja namenske strategije in pristope, da ciljnim skupinam proda tako ponujeno vrednost in diferenciatorje kot tudi izdelke, storitve in rešitve.*
- *Svojim ciljnim skupinam daje podporo, s čimer jim olajša sodelovanje z organizacijo tako pred in po tem, ko se odločijo za skupno poslovanje, ter tako olajša postopek uspešne prodaje ponujene vrednosti.*

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, pri kateri so bili pregledani viri s področja komuniciranja in prodajne vrednosti. To je omogočilo primerjavo različnih pristopov komuniciranja organizacij z uporabo modela EFQM 2020.

Slika 1

Model raziskave četrtega merila modela EFQM 2020



S pomočjo predstavljenega modela raziskave na sliki 1 smo skušali doseči naš cilj, to je analizirati ključne strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ciljnim skupinam. Osredotočili smo se na štiri ključne vidike: Jasno opredeljeno vrednost, personalizacijo komunikacije, doslednost med kanali, ki zagotavlja enotno uporabniško izkušnjo ter prodajanje vrednosti.

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov COBISS in Google učenjak.

Tabela 1

Seznam ključnih besed

Ključne besede	
Ključne besede v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Komunikacija	Communication
Organizacija	Organization
Tržna vrednost	Market value
Poslovna odličnost	Business excellence
Model (odličnosti) EFQM 2020	The (excellence) EFQM model 2020
Digitalni kanali	Digital channels
Konkurenčna prednost	Competitive advantage
Strateški marketing	Strategic marketing

Pri iskanju literature, ki je prikazana v tabeli 2. smo si pomagali s ključnimi besedami iz tabele 1. Literaturo smo predelali in jo uporabili pri zapisu članka.

Tabela 2
Seznam literature

Avtor	Naslov
Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., Verhoeven. P. (2023)	Kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje.
Škafar, B., Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, B., Vorina, A. (2009)	Organizacija in menedžment podjetja.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005)	Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 4th Edition
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Petkovšek, L. (2021)	Vpliv digitalne komunikacijske tehnologije na marketing
Maher, N. (2022)	Strateški management
Iršič, M. (2024)	Strateški marketing: Temeljni koncepti, metodologija in uporaba
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020,
EFQM (2012)	Pregled modela odličnosti EFQM
ISO (2015)	Pregled ISO standarda 9001

4 Rezultati in razprava

Našli smo reference, ki se nanašajo na strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ter vključenost ciljnih skupin. Ti dve komponenti sta ključni za uspešno tržno pozicioniranje in dolgoročno konkurenčnost podjetja. Komuniciranje ponujene vrednosti predstavlja proces, s katerim organizacije jasno opredelijo in prenesejo svojo vrednost do deležnikov, pri čemer prilagajajo sporočila različnim ciljnim skupinam. Vključenost ciljnih skupin pa pomeni aktivno sodelovanje strank in deležnikov pri oblikovanju ter izboljšanju komunikacijskih strategij, kar prispeva k večji lojalnosti in zaupanju v blagovno znamko. Izsledki raziskave so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3

Izsledki raziskave

Avtor	Izsledki raziskave
Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, A., Verhoeven. P. (2023)	Opređeljuje devet trendov komunikacijske odličnosti : prvi trije se nanašajo na proaktivno vpetost organizacij v globalno in lokalno okolje, drugi trije na institucionalno vlogo oddelkov strateškega komuniciranja, zadnji trije pa na ključne lastnosti posameznih strokovnjakov za komuniciranje. Model poudarja pomen prilagodljivosti, strateškega pristopa in profesionalnosti v sodobnem komunikacijskem okolju .
Škafar, B., Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, B., Vorina, A. (2009)	Organizacija je načrtno oblikovan sistem, v katerem ljudje sodelujejo in usklajujejo svoje aktivnosti, da bi skupaj dosegli določen cilj . Pri tem uporabljajo različne vire , kot so material, delovna sredstva, finance in informacije . Organizacija določa vloge, odgovornosti in način sodelovanja med člani, kar omogoča učinkovito delovanje in usmerjeno koordinacijo. Cilj organizacije je doseči najboljše rezultate z optimalno uporabo razpoložljivih virov .
Langerholc, M. (2016)	Vodstvo ima ključno vlogo v organizaciji , saj močno vpliva na zaposlene. Vsak član ekipe je pomemben , zato je bistveno, da vodstvo pridobi njihovo zaupanje in podporo . Le s skupnimi prizadevanji in zavzetostjo vseh zaposlenih je mogoče dolgoročno uresničevati zastavljene cilje .
Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. (2005)	"Valuation" (Vrednotenje) je že skoraj tri desetletja vodilni vir za merjenje vrednosti podjetij . Menedžerji, ki se osredotočajo na vrednost za delničarje, ustvarjajo bolj zdrava podjetja, kar posledično prinaša širše koristi, kot so močnejša gospodarstva, višji življenjski standard in več zaposlitvenih priložnosti. Podjetja uspevajo, ko ustvarjajo resnično ekonomsko vrednost za svoje delničarje .
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih ima neposreden vpliv na njihovo učinkovitost . Ko so zaposleni motivirani, čutijo pripadnost podjetju in verjamejo v skupne cilje, so bolj produktivni in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije. Visoka stopnja zavzetosti vodi k večji inovativnosti, boljši kakovosti dela ter večji odgovornosti pri opravljanju nalog, kar na koncu prispeva k uspešnosti podjetja.
Petkovšek, L. (2021)	Digitalni marketing ni ločen od tradicionalnega marketinga, temveč predstavlja njegovo evolucijo z uporabo digitalnih tehnologij, interaktivnosti in prilagajanja uporabniku. Gre za platformo, ki omogoča vse klasične marketinške prakse , vendar s poudarkom na interaktivnosti, dolgoročnih odnosih in večji vključenosti uporabnikov. Kljub hitrejši komunikaciji in večji dostopnosti ciljnih skupin pa je treba odnose z uporabniki graditi postopoma , saj so ti vse boljše informirani in zahtevnejši.
Maher, N. (2022)	Strateški management zajema strateško planiranje , kjer se na podlagi analize določijo ključne vsebine in tveganja za uspešno poslovanje , ter izvajanje strategije, ki vključuje organizacijo, koordinacijo, vodenje in nadzor. Prvi del se osredotoča na vsebinske vidike strategije , medtem ko drugi poudarja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«	
Iršič, M. (2024)	organizacijsko učinkovitost, ki je ključna za doseganje zelenih rezultatov. Skupaj tvorita celovit pristop k uspešnemu upravljanju organizacije. Strateški pristop k marketingu zahteva prehod od kratkoročnega načrtovanja k dolgoročni naravnosti, usmerjeni v ohranjanje in krepitev konkurenčne prednosti organizacije. Ključno je prepoznavanje in izkoriščanje »strateških oken« – priložnosti na trgu, ki se pojavijo ob usklajenosti konkurenčnih prednosti z zunanjimi priložnostmi in obvladljivimi tveganji. To zahteva stalno analizo notranjega in zunanjega okolja ter oblikovanje strategij, ki omogočajo dolgoročno uspešnost ob upoštevanju razpoložljivih virov.
ISO (2015)	Učinkovita komunikacija v skladu z ISO 9001:2015 je ključna za razumevanje politike kakovosti, ciljev in procesnih zahtev, pri čemer organizacije uporabljajo različna komunikacijska orodja. Podjetja morajo jasno komunicirati s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki, pri čemer digitalni in tradicionalni kanali omogočajo učinkovito izmenjavo informacij.
Model EFQM 2020	Temelj je na treh ključnih elementih: smeri organizacije, izvrševanju strategije in doseganju rezultatov. V kontekstu komuniciranja poudarja, da mora vodstvo jasno izražati vizijo, namen in vrednote, da usmerja organizacijo. Odprta in dvosmerna komunikacija je bistvena za povezovanje deležnikov, spodbujanje inovacij in sodelovanja. Digitalizacija in podatkovno upravljanje omogočata hitrejša in boljše odločanje ter učinkovite procese komuniciranja. Povratne informacije in analiza podatkov pomagajo organizaciji pri nenehnem izboljševanju in prilagajanju spremembam.
Model odličnosti EFQM	Komunikacija pomeni jasno in usklajeno vodenje, kjer mora vodstvo učinkovito komunicirati cilje, strategije in vrednote organizacije. Sistematično upravljanje informacij je ključno za sprejemanje premišljenih odločitev in zagotavljanje transparentnosti. Zaupanje in odprta komunikacija med zaposlenimi in zunanjimi deležniki prispevata k trajnostnemu uspehu. Ključno je tudi prilagajanje sporočil različnim deležnikom, da organizacija doseže učinkovito sodelovanje in dolgoročno stabilnost.

Model EFQM 2020 je pomembno orodje za organizacije, ki želijo izboljšati svojo uspešnost in konkurenčnost. Njegova osredotočenost na ustvarjanje trajne vrednosti za deležnike, prilagodljivost in nenehne izboljšave omogoča podjetjem, da strateško pristopijo k svojim poslovnim procesom in komuniciranju svoje ponujene vrednosti.

Tench, Verčič, Zerfass, Moreno in Verhoeven (2023, str. 225) opredeljujejo devet trendov komunikacijske odličnosti, ki se osredotočajo na proaktivno vpetost organizacij v globalno in lokalno okolje, institucionalno vlogo strateškega komuniciranja ter ključne lastnosti strokovnjakov za komuniciranje. Njihov model poudarja pomen prilagodljivosti, strateškega pristopa in profesionalnosti v sodobnem komunikacijskem okolju, kar je skladno z načeli

modela EFQM 2020. Škafar, Bauer, Kralj, Mihelič in Vorina (2009, str. 1–136) izpostavljajo pomen organizacijske strukture in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev. Pri tem je ključno, kako podjetja strukturirajo svoje komunikacijske procese, da zagotovijo učinkovito koordinacijo med oddelki in usklajenost pri prenosu sporočil do ciljnih skupin.

Langerholc (2016, str. 40) poudarja ključno vlogo vodstva v organizaciji, saj način, kako vodstvo komunicira vizijo in vrednote, vpliva na zavzetost zaposlenih. Vodstvo, ki učinkovito komunicira svojo ponujeno vrednost, ustvarja organizacijsko kulturo, kjer zaposleni razumejo pomen usklajenosti notranje in zunanje komunikacije. Tudi Koller, Goedhart in Wessels (2005, 34–46) poudarjajo pomen strateškega pristopa k upravljanju podjetja, saj menedžerji, ki se osredotočajo na vrednost za delničarje, ustvarjajo bolj zdrava podjetja in prispevajo k širšim ekonomskim koristim.

Mekiš (2016, str. 44) ugotavlja, da zavzetost zaposlenih neposredno vpliva na njihovo učinkovitost in posledično na kakovost komunikacije s strankami. Motivirani zaposleni, ki verjamejo v skupne cilje podjetja, so bolj produktivni in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije. To je še posebej pomembno pri prodajanju vrednosti, kjer ima osebna interakcija ključno vlogo pri zaznavanju kakovosti storitev ali izdelkov.

Podobno Petkovšek (2021, str. 67) poudarja, da digitalni marketing ni ločen od tradicionalnega, temveč predstavlja njegovo evolucijo, ki temelji na interaktivnosti in prilagajanju uporabniku. Čeprav digitalni kanali omogočajo hitrejšo komunikacijo, je kljub temu pomembno postopno graditi odnose s strankami, ki postajajo vse bolj zahtevne in informirane.

Maher (2022, str. 17) poudarja pomen strateškega upravljanja, ki zajema tako analizo ključnih vsebin in tveganj kot tudi izvajanje strategij. Organizacijska učinkovitost, ki je osnova za uspešno doseganje poslovnih ciljev, zahteva celovit pristop k upravljanju, ki je skladen z načeli modela EFQM 2020. Prav tako Iršič (2024, str. 55–71) izpostavlja potrebo po dolgoročni naravnosti marketinga, kjer je ključno prepoznavanje in izkoriščanje strateških priložnosti na trgu. Organizacije, ki uspešno usklajujejo svoje konkurenčne prednosti z zunanjimi priložnostmi in obvladljivimi tveganji, lahko dolgoročno ohranijo svojo pozicijo na trgu in povečajo prepoznavnost.

Praksa kaže, da izjemne organizacije jasno izražajo svoje razlikovalne dejavnike in ponujeno vrednost prek privlačnih in motivirajočih sporočil, ki jih usmerjajo k obstoječim in potencialnim odjemalcem ter drugim ciljnim skupinam. Uporabljajo moč mreženja in vplivanja tako na spletu kot v fizičnem okolju, da na odgovoren način krepijo svojo prepoznavnost, pozitivno podobo ter diferenciatorje. Z namenskimi strategijami učinkovito komunicirajo in prodajajo svojo vrednost, izdelke, storitve ter rešitve, hkrati pa ciljnim skupinam nudijo podporo pred in po sklenitvi poslovanja, kar olajša uspešno sodelovanje. Ključ do učinkovitega komuniciranja ponujene vrednosti je strateški pristop, ki vključuje jasno opredelitev vrednosti podjetja, prilagajanje sporočil različnim deležnikom, doslednost med kanali ter uporabo

prepričljivih zgodb in podatkov. Le s celovitim načrtovanjem, prilagodljivostjo in nenehnimi izboljšavami lahko organizacije uspešno komunicirajo svojo vrednost, okrepijo konkurenčno prednost in pridobijo zaupanje deležnikov.

5 Zaključek

Obravnavali smo ključne strategije komuniciranja ponujene vrednosti podjetij ciljnim skupinam, pri čemer smo se osredotočili na pomen jasne opredelitve vrednosti, personalizacije komunikacije, doslednosti med kanali in učinkovitega prodajanja vrednosti. Raziskava temelji na modelu EFQM 2020, ki poudarja celovit pristop k strateškemu komuniciranju in trajnostnemu razvoju organizacij. Ključne ugotovitve vključujejo pomen prilagajanja sporočil različnim ciljnim skupinam, integracije digitalnih in tradicionalnih kanalov ter zagotavljanja enotne uporabniške izkušnje, kar krepi zaupanje in lojalnost deležnikov.

Tekom izvedene raziskave smo ugotovili, da uspešno komuniciranje ponujene vrednosti zahteva strateški pristop, ki vključuje razumevanje potreb deležnikov, prilagajanje vsebin in konsistentno komuniciranje prek vseh razpoložljivih kanalov. Organizacije, ki učinkovito prodajajo svojo vrednost s pomočjo prepričljivih zgodb, podatkov in referenc, dosegajo večjo konkurenčno prednost ter boljše povezovanje s svojimi ciljnimi skupinami. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo, ki mora zagotavljati jasno vizijo, usklajeno komunikacijo in podporo zaposlenim pri implementaciji komunikacijskih strategij.

Če povzamemo, uspešna organizacija mora strateško in usklajeno komunicirati svojo ponujeno vrednost, kar vključuje natančno definirane vrednote, prilagojeno komunikacijo glede na ciljne skupine ter enotno sporočilnost prek vseh kanalov. To omogoča večjo prepoznavnost, večjo zavzetost zaposlenih in posledično izboljšano poslovno uspešnost.

Za nadaljnjo raziskavo predlagamo poglobljeno analizo vpliva različnih komunikacijskih strategij na percepcijo vrednosti pri različnih ciljnih skupinah ter preučitev vloge novih digitalnih tehnologij pri optimizaciji komunikacije. Prav tako bi bilo koristno raziskati, kako model EFQM 2020 lahko služi kot okvir za izboljšanje strategij komuniciranja ponujene vrednosti.

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

Reference

1. Almeida, J., Lopes, J., & Farias, R. (2019). The impact of quality management systems on communication effectiveness in organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*.
2. Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B., & Vorina, A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Zavod IRC.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education.
4. Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5).
5. Dahlgaard, J. J. et al. (2020). *Total Quality Management and Business Excellence*. Routledge.
6. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
7. EFQM. (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. EFQM.
8. EFQM. (2013). *The EFQM Excellence Model*. EFQM Publications.
9. EFQM. (2021). *The EFQM Model*. <https://www.efqm.org>
10. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Pearson.
11. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Wiley.
12. Hoyle, D. (2017). *ISO 9001:2015 – A pocket guide*. IT Governance Ltd.
13. Iršič, M. (2024). *Strateški marketing: Temeljni koncepti, metodologija in uporaba*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
15. ISO. (2015). *Pregled ISO standarda 9001*. International Organization for Standardization.
16. Kim, S., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Hachette Books.
17. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2005). *Valuation: Measuring and managing the value of companies* (4. izd.). John Wiley & Sons.
18. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
19. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
20. Maher, N. (2022). *Strateški management*. Visoka šola za poslovne vede.
21. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
22. Petkovšek, L. (2011). *Vpliv digitalne komunikacijske tehnologije na marketing* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
23. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM 2020*. SPIRIT Slovenija, javna agencija.
24. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. SPIRIT Slovenija, javna agencija. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
25. Tench, R., Verčič, D., Zeffass, A., Moreno, Á., & Verhoeven, P. (2023). *Komunikacijska odličnost: kako razvijati, upravljati in voditi izjemno komuniciranje*. Založba FDV in Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

26. Van Schoten, S., & Hardjono, T. W. (2019). *Driving Business Excellence with the EFQM Model*. Springer.

Lara Žibert je svojo šolsko pot začela na Srednji šoli za farmacijo v Novem mestu. Študij je nadaljevala na Biotehniškem izobraževalnem centru Ljubljana, kjer je pridobila naziv inženirke živilstva in prehrane. Po zaključku študija se je zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto. Ob delu se je dodatno izobraževala in pridobila diplomu iz menedžmenta kakovosti.

Karin Brulc je svojo šolsko pot začela na Srednji šoli za farmacijo v Novem mestu. Po končani srednji šoli se je zaposlila v podjetju Krka d.d, kjer je opravljala delo kontrolorja PZ in kasneje vodje izmene. Leta 2023 pa je napredovala v Vodjo delovne enote na kapsuliranju. Ob delu se je dodatno izobraževala in si pridobila naziv dipl. organizatorica.

Abstract:

Communicating and Selling Values: Integrating Strategies and the EFQM 2020 Model

Research Question (RQ): How can companies effectively communicate their value to target groups through clear messaging, channel integration and active audience engagement?

Purpose: The aim of the research is to identify strategies and approaches that enable clear articulation of companies' offered value and to explore opportunities for improving communication through the EFQM 2020 model.

Method: The qualitative part of the research includes a case study analysis of successful business practices.

Results: The study highlights the importance of clear value definition, personalized and consistent communication, and persuasive value selling for business competitiveness. The EFQM 2020 model provides a framework for enhancing these processes.

Organization: The research has practical significance for managers, offering guidelines for improving communication strategies.

Society: The study contributes to corporate social responsibility by encouraging transparent and ethical communication that considers consumer needs. It also emphasizes the importance of environmentally friendly practices in shaping offered value.

Originality: The research is innovative as it links effective communication with the theoretical principles of the EFQM excellence model. Its value lies in practical recommendations for applying this model to improve communication processes.

Limitations/Future Research: The study is limited to selected sectors and specific companies, restricting the generalization of findings. Further research could include a broader range of industries and examine the long-term effects of using the EFQM model on various aspects of communication

Keywords: EFQM 2020 model, EFQM excellence model, communication strategies, market value, customer satisfaction, competitive advantage.

