



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 13, številka 3, september 2024

Volume 13, Issue 3, September 2024



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**

B O R I S B U K O V E C

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo - Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton - Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner - Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu,
Slovenija

Luca Brusati - Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm
Novo mesto

Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slove

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija

KAZALO VSEBINE

TABLE OF CONTENTS



191

PREVALENCE OF INCONTINENCE AND USE OF INCONTINENCE DEVICES IN ACUTE HOSPITAL SETTINGS: A CROSS-SECTIONAL STUDY

Anita Jelen, Boris Miha Kaučič, Robert Rajnar, Nevenka Šestan

211

METODOLOGIJA POVEZOVANJA INTELIGENC 4Q ALI POT DO USTREZNE PRESOJE

Lucija Mulej

232

PRIMERJALNA ANALIZA SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

Bojan Krajnc, Mirko Markič

249

VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA POSLOVNO ODLIČNOST ORGANIZACIJ

Jerneja Peterka, Katja Žakelj

260

PRISPEVANJE IZJEMNIH ORGANIZACIJ K DRUŽBENEM RAZVOJU

Adrianna Grčar, Sabina Mulej

275

VPLIV VIZIJE NA POSLOVNO ODLIČNOST

Željka Lejić, Vesna Gorenc

Prevalence of Incontinence and Use of Incontinence Devices in Acute Hospital Settings: a Cross-Sectional Study

Anita Jelen*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
anita.jelen@gmail.com

Boris Miha Kaučič

Fakulteta za zdravstvene vede v Celju, Mariborska c. 7, 3000 Celje, Slovenija
Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Robert Rajnar

UKC Ljubljana, Zaloška 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
robert.rajnar@kclj.si

Nevenka Šestan

UKC Ljubljana, Zaloška 2, 1000 Ljubljana, Slovenija
nevenka.sestan@kclj.si

Abstract:

Research question (RQ): What is the prevalence of incontinent patients in acute hospital settings? How do staff choose incontinence devices for patient care?

Purpose: The purpose of the study is to find out what proportion of incontinent patients are managed in acute hospital settings and to find out what incontinence devices are used by staff to care for incontinent patients and how. Based on the findings, we want to implement measures to improve the quality of care for patients with incontinence.

Method: We used a descriptive method to review the literature, developed a questionnaire for data collection, trained staff on how to conduct the survey, and measured the point prevalence of incontinence using a cross-sectional survey.

Results: Slightly more men (51.6%) than women (47.3%) were included in the survey, and for 1.1% of the patients, gender information was not available. Of the 1,277 patients included in the study, 750, or a good half (58.7%), were continent and did not use incontinence devices. A further 83, or 6.5%, were continent and used incontinence devices. 31.1% or 397 patients were incontinent and used incontinence devices, while 17 or 1.6% did not, despite being incontinent. For 2.3% of patients, no information was available. The point prevalence was 32.4%.

Organisation: Good organisation is essential for good quality care for incontinent patients, so it is important to improve the quality of care for incontinent patients based on the findings.

Society: Adequate patient awareness of incontinence is of paramount importance for the reduction and management of incontinence in the population.

Originality: This is the first study in Slovenia to report the prevalence of incontinence in acute hospital settings.

Limitations/follow-up research: The survey was conducted in a single tertiary care institution; we recommend that such a survey be conducted in the remaining hospitals in Slovenia.

Keywords: incontinence, urinary incontinence rate, incontinence dermatitis, incontinence devices, quality, management, dignity, prevalence, acute hospital management, nursing documentation.

1 Introduction

Urinary incontinence (UI) has been defined since 2002 by the International Continence Society (ICS) as any involuntary leakage of urine. The new definition thus replaced the older one, which defined the condition as urinary leakage that caused a social or hygienic problem for the affected person and which could be objectively demonstrated (Skuk & Blaganje, 2020).

Data on the prevalence of any type of UI in women ranges from 5% to 72%, with studies reporting an average prevalence of around 30% (Skuk & Blaganje, 2020).

Lee and colleagues (2021) found a high prevalence of urinary incontinence among a nationally representative population of women in the United States, with many reporting that UI affected their daily activities.

The prevalence of UI among women varies widely between studies due to the use of different definitions, the heterogeneity of the different study populations and the population sampling procedures. Population-based studies from several countries have reported UI prevalence ranging from approximately 5% to 70%, with most studies reporting UI prevalence ranging from 25% to 45%. The prevalence of UI increases with age, with more than 40% of women aged ≥ 70 years affected. The prevalence rate is even higher in the elderly and among patients in residential care facilities for the elderly. The prevalence of UI is strongly correlated with a woman's age, so as average life expectancy increases, the prevalence of UI in women is expected to increase in the future (Milsom & Gyhagen, 2018).

Urinary incontinence is more common in older adults, according to research (Suskind et al., 2022), occurring in 30%-40% of women and men over 65 years of age and in 60%-70% of those living in long-term care facilities.

In Spain, the population of adults aged 65 years and over represents 18.7%, and the prevalence of UI in this group is 50%. It is also reported that the prevalence of UI is higher in hospitalised patients or in those admitted to long-term care facilities (Martin-Losada et al., 2019).

In hospitals across Europe, the United States and Australia, the prevalence of UI is between 10% and 35%. UI increases with age, with studies suggesting that 30% to 40% of patients in geriatric wards in the United Kingdom and Japan have UI. Faecal incontinence (FI) is also more common in hospitalised patients, ranging from 6.5% to 33%. This difference may be due to the hospital environment, patient groups and the definition of incontinence itself (Condon et al., 2019).

Incontinence is more common in women, affecting about twice as many women as men. Combined incontinence (urinary and faecal) affects 10% of women and up to 6% of men in the community, rising to almost 50% in nursing home residents (Hall, 2019).

Identifying and managing incontinence is a challenge for all healthcare providers, both in Slovenia and internationally.

Choosing the right incontinence device is crucial for the well-being and quality of life of patients and their carers, enabling them to maintain their identity as a "whole person" and avoid the stigma associated with incontinence. Appropriate incontinence devices enable patients to have greater social and professional opportunities and reduce emotional and mental health problems (Cottenden et al., 2009).

There is a wide variety of products on the market, so there is a need for comprehensive and up-to-date information about them. The reason for that is so that the best ones from the plethora of products can be chosen, along with those that are accessible to health care providers and patients depending on available resources, health policy and logistics of care.

The aim of the study is to review the domestic and international literature on the management of patients with urinary incontinence in the hospital setting and to determine the prevalence of urinary incontinence in the acute hospital setting and the integrated management of incontinent patients.

2 Theoretical framework

Incontinence, which is defined as any involuntary leakage of urine or faeces or both (ICS Glossary), is still a rather taboo topic in our society, as people who suffer from incontinence are reluctant to talk about it and are ashamed of their problems.

The prevalence of incontinence is likely to be underestimated due to social stigma and the assumption that incontinence is a normal part of ageing. Incontinence is still neglected in health care settings, under-reported and viewed by health professionals as a symptom rather than a health problem (De Maagd & Davenport, 2012).

Identifying and managing incontinence requires a thorough assessment of the patient's condition, determination of the aetiology of the incontinence, and the development of a comprehensive care plan. Treatment of reversible causes usually starts with non-invasive interventions in daily habits such as proper eating and drinking of fluids, and voiding techniques (Gray, 2014).

The knowledge of assessment and management of incontinence by nurses in acute inpatient settings was found to be limited or inadequate. It was also found that incontinence devices are used without identifying incontinence and without assessing the degree of incontinence (Colborne & Dahlke, 2017).

The degree of urinary incontinence tells how much urine a patient excretes uncontrollably in a given period of time, and depending on the degree of urinary incontinence, the appropriate incontinence device can then be chosen. The degree of urinary incontinence is assessed using various tests and questionnaires.

Among the simpler and shorter questionnaires to assess the degree of incontinence is the one developed by Sandvik et al. (Sandvik et al., 1993) and recommended by the National Guideline Clearinghouse. This questionnaire includes questions on the frequency of urine leakage and the amount of urine leakage.

The "gold standard" for determining urinary incontinence is the weighing of incontinence templates or the so-called "Pad test" (Sandvik et al., 1993), which provides the most reliable information on the degree of UI.

When using incontinence devices, great care needs to be taken to correctly assess the need for these devices. They are intended solely to help with elimination and voiding problems. These devices can be used only temporarily, during treatment, or as a long-term solution in cases when incontinence is irreversible. In the hospital setting, incontinence devices are also fitted to non-incontinent patients for various reasons. This is due to their reduced mobility or for therapeutic reasons. The lack of uniformity of practice in this area leads to problems that result in unforeseen patient outcomes, too frequent or incorrect use of incontinence devices and, consequently, unjustified costs (Brunner et al., 2012).

Datar et al. (2022) report that the average cost of both outpatient and inpatient treatment for urinary incontinence patients is significantly higher than it should be. In this study, they also found that patients with UI frequently used anxiolytics, antidepressants, tricyclic antidepressants and anticholinergic drugs, indicating a reduced quality of life. The findings of this study point to the need for effective management strategies that reduce the burden of UI on patients, payers and society.

Incontinence has a negative impact on economic policy, which is why protocols for the medical management of incontinent patients are of paramount importance, as they have been shown to be beneficial (Beeckman et al., 2015).

Higher healthcare costs and poorer treatment outcomes for patients in acute hospital care are associated with incontinence and incontinence dermatitis. Incontinent patients and patients with incontinent dermatitis have longer hospital length of stay, a higher number of readmissions in the first month after discharge, a higher number of pressure injury (PI) and overall higher total healthcare costs compared to continent patients. The average length of stay for incontinent patients was 6.4 days compared to 4.4 days for continent patients, and the 30-day readmission rate was 12.8% for incontinent patients compared to 8.8% for continent patients. Incontinent patients were 4.7 times more likely to have a PI on the coccyx on admission and 5.1 times more likely to acquire a PI on the coccyx during their hospital stay. Finally, total hospital costs were \$17,020 for incontinent patients and \$13,713 for continent patients (Kayser et al., 2021).

The use of incontinence devices must be properly monitored and recorded. This way, it can always be assured that the most appropriate devices for the case at hand are being used. The use of the correct incontinence devices can restore confidence and increase the quality of life for incontinent individuals (Independent Living, 2014). It is also important to work with the individual when selecting incontinence devices, considering their perspective of use as well as all their anthropometric characteristics. The type and degree of incontinence, gender, physical characteristics, mental state, hand and leg mobility, vision, lifestyle, level of independence and personal preferences need to be considered. Finally, the economic aspect must also be taken into account (Cottenden et al., 2008; Jelen, 2018), but the mere consideration of the price of a device cannot be the only criterion for its cost-effectiveness. Duplicate use of incontinence devices is quite common and can lead to unjustified use of large quantities of material.

The acute hospital environment is different from that of the long-term care environment. In acute hospital settings, barriers to quality patient care, such as inadequate lighting at night, bedrails that prevent safe movement from bed to toilet, lack of access to toilets, and physical constraints that often increase episodes of incontinence, are frequently mentioned in other research papers on this topic. Research findings have shown that older adults in acute hospital settings frequently defecated in their diapers and avoided asking for help to use the toilet because they felt like a burden to staff (Colborne & Dahlke, 2017).

In hospital acute care, priority is given to medical management according to the medical diagnosis and severity of the condition, while the recognition and management of incontinence with medical devices are neglected. Thus, patients are quickly given an incontinence device even though they are not incontinent. Prioritisation of medical interventions and lack of time in the acute hospital setting have led to healthcare providers using incontinence devices out of their own convenience rather than because of their assessment or patient needs (Colborne & Dahlke, 2017).

Failure to meet the patient's needs can lead to further health complications such as delirium, bladder problems, infections, skin damage and early admission to long-term care (Colborne & Dahlke, 2017).

The management of incontinent patients has a major impact on the overall quality of care and is also a mirror of the organisation. In the theoretical part, we reviewed how incontinent patients are cared for in acute hospital settings around the world. The research questions were formulated based on our own findings from our experience at work and from our reading of the professional and scientific literature. The essential research question was what the prevalence of incontinent patients in acute hospital care is. As we want to improve the quality of care for incontinent patients in the acute care setting, we asked some additional research questions:

- Do nurses diagnose continence or incontinence when admitting patients?
- Do nurses find out what incontinence devices patients use, if any?
- What are the reasons for nurses to fit incontinence devices to patients?

- Do nurses fit incontinence devices based on patients' measured physical characteristics (height, weight, abdominal circumference) and mental state?
- Do nurses determine the degree of urinary incontinence?
- Do nurses choose an incontinence device according to the level of urinary incontinence diagnosed?
- How many incontinent patients have problems with the skin of the anogenital area (incontinence dermatitis)?
- How is documentation of all necessary procedures for the management of incontinent patients carried out?

Due to the choice of incontinence devices based on the physical characteristics of patients and the degree of incontinence being essential for their quality management, we, therefore, assumed that nurses perform these interventions and hypothesised the following:

H1: Nurses select incontinence devices based on measured anthropometric characteristics.

H2: Nurses choose incontinence devices based on the level of incontinence they have been diagnosed with.

3 Methods

For the purposes of the research, the professional and scientific literature was searched and reviewed using the keywords listed in Table 1.

Table 1. Important keywords

Slovenian	English
Inkontinenca	Incontinence
Stopnja urinske inkontinence	Degree of urinary incontinence
Inkontinenčni dermatitis	Incontinence dermatitis
Inkontinenčni pripomočki	Incontinence devices
Kakovost	Quality
Menedžment	Management
Dostojanstvo	Dignity
Prevalenca	Prevalence
Akutna bolnišnična obravnava	Acute hospital setting
Dokumentacija zdravstvene nege	Documentation of nursing care

The questionnaire was designed by the authors of this article, based on research questions derived from their experience at work and a review of the professional and scientific literature.

The research process:

- Obtaining permission to carry out the research (ethics committee),
- Development of a data collection instrument (questionnaire),
- Training of staff on how to conduct the survey (presentation of the cross-sectional observational survey protocol),
- Measuring the point prevalence of incontinence, i.e. in one day in all clinics involved, showing the current situation. The prevalence was calculated using the following formula:

$$\text{Point prevalence of incontinence} = \frac{\text{number of patients with incontinence}}{\text{number of patients included in the sample}}$$

After obtaining the necessary consent, we conducted a cross-sectional observational study and followed the steps for using the data, as shown in Figure 1.

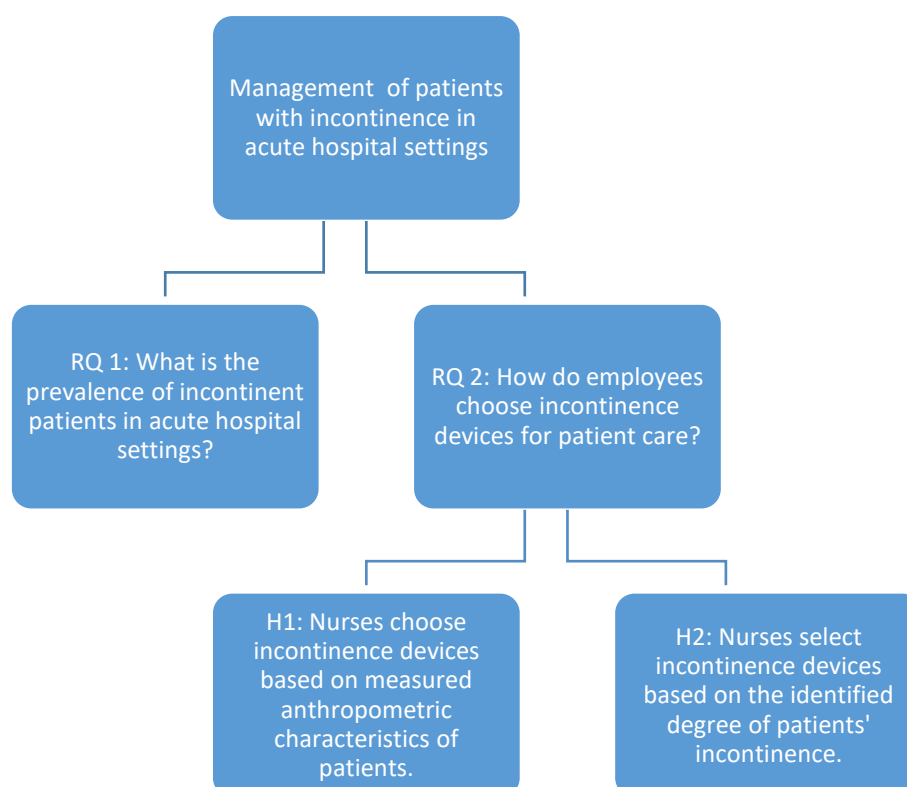


Figure 1. Survey model

4 Results

4.1 General information

The total number of observed treatments for patients with incontinence was 1277. The survey included slightly more males (51.6%) than females (47.3%). The vast majority of patients seen (81.9%) were over 50 years of age.

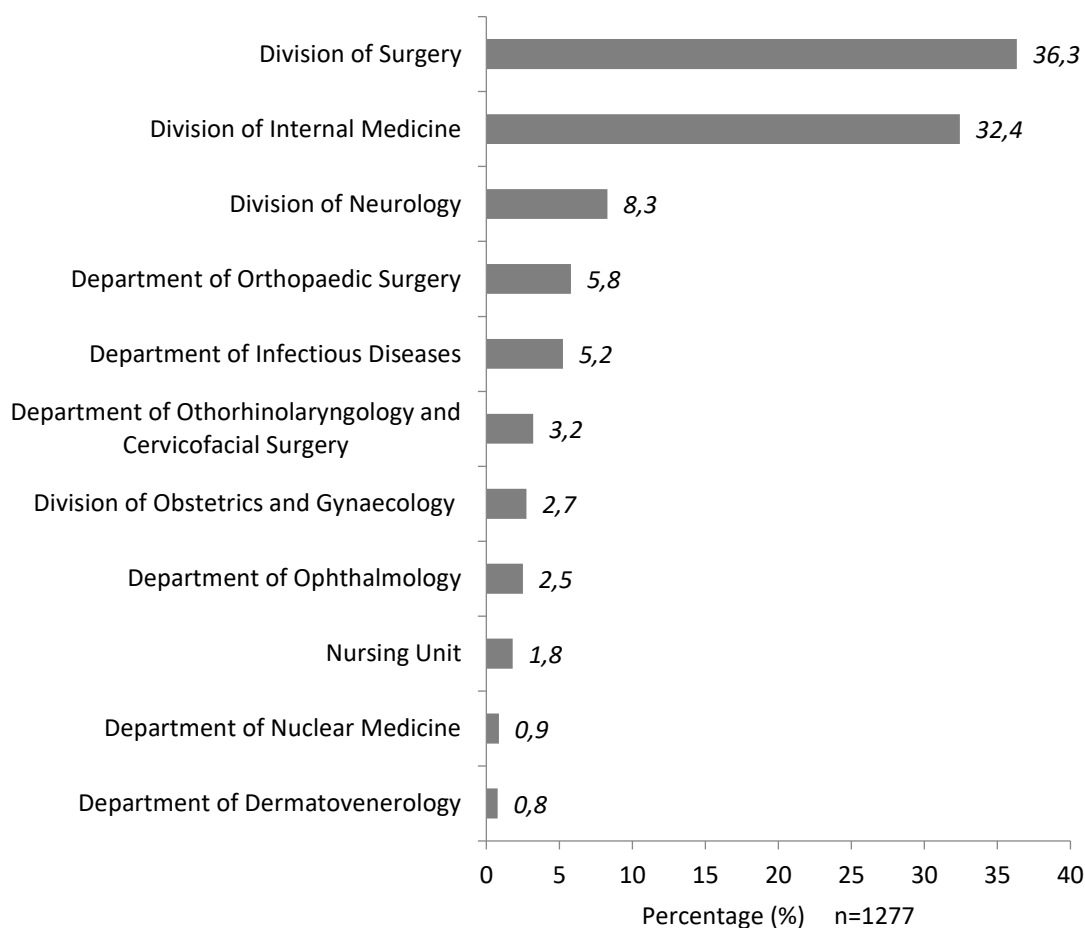


Figure 2. Percentage of patients treated by clinic

The largest proportion of patients came from the Division of Surgery (36.3%) and the Division of Internal Medicine (32.4%) (Figure 2). For 1,215 patients, it was indicated which ward or unit they were in. In total, there were 62 different locations.

For 1,030 patients, the ward they came from was indicated. The highest proportion, 11.6% of the total sample, was from the Department of Traumatology, 8.5% from the Department of Abdominal Surgery and 7.5% from the Department of Cardiology. Patients were located in 26 different clinical departments.

A good tenth of patients (11.0%) was in wards with up to 10 beds, a good third (34.7%) with 11 to 20 beds, four-tenths (39.1%) with 21 to 30 beds and 15.2% with more than 30 beds.

At the time of the survey, 14.0% of patients were in wards with up to 10 beds, 44.3% were in wards with 11 to 20 beds, a third (33.2%) were in wards with 21 to 30 beds, and 8.5% were in larger wards.

Most patients treated (81.9%) were over 50 years of age.

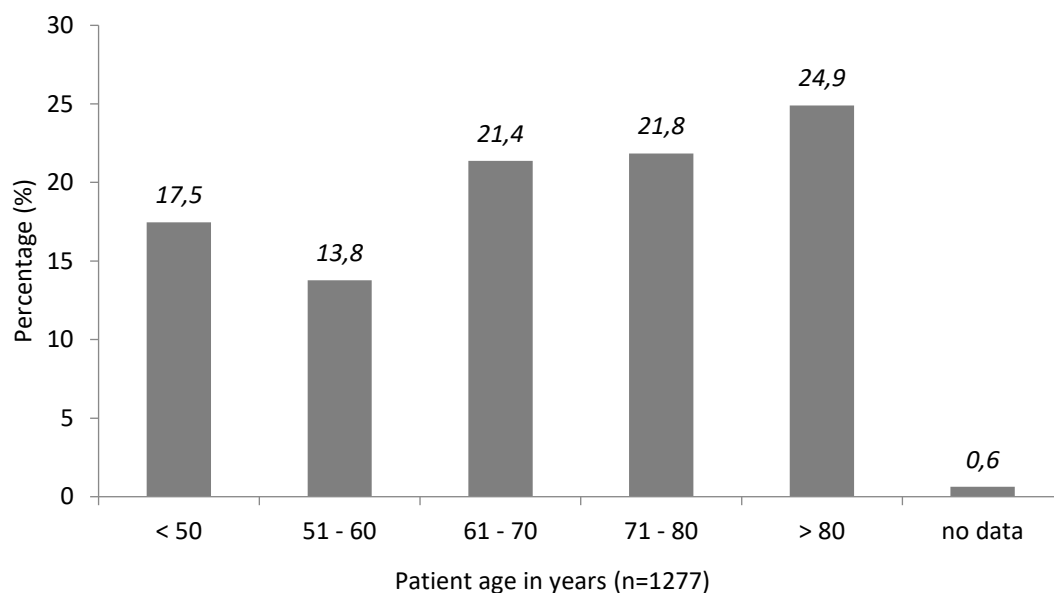


Figure 3. Age structure of patients

The largest age group was those aged 80 and over, with 24.9%. This was followed by patients aged 71-80 years (21.8%) and 61-70 years (21.4%). Patients aged 51-60 years accounted for 13.8% (Figure 3).

4.2 Nursing documentation on incontinent patients

For 86.4% of the patients, the continence or incontinence status was documented in the nursing documentation (ND). For 52.0% (out of 771 patients) who used incontinence devices, the ND documentation indicated that they used them (Figure 4).

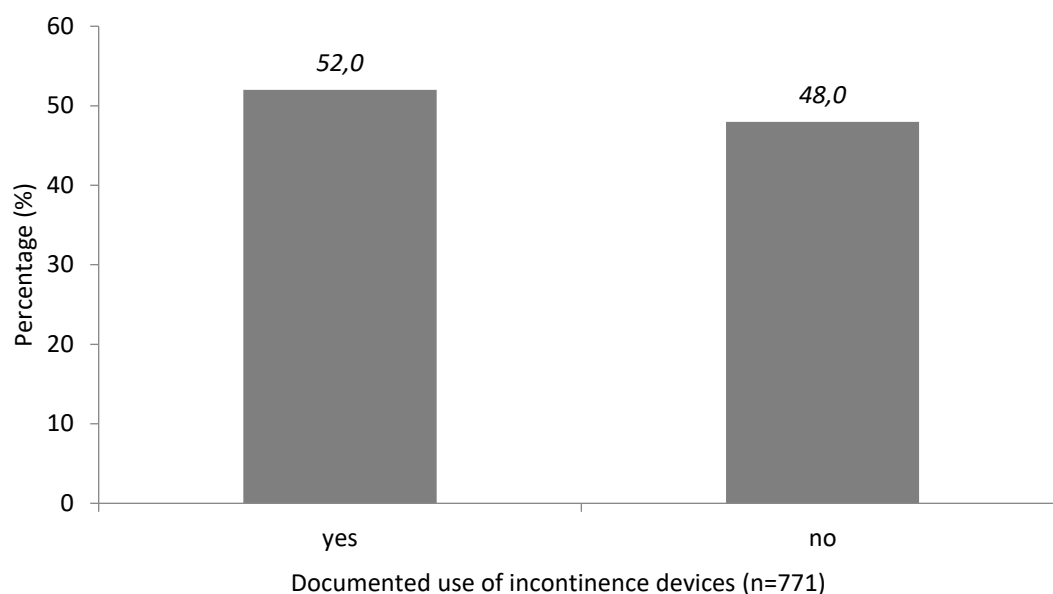


Figure 4. Nursing documentation of incontinence devices used

Among patients who needed incontinence devices, only a good third (35.1%) had the size and type of incontinence devices listed in their documentation. Among the patients who needed incontinence devices, only less than a quarter (23.1%) had the cutaneous condition of their anogenital area noted in the documentation.

4.3 Actual incontinence status

Of the 1,277 patients included in the study, 750, or almost three-fifths (58.7%), were continent and did not use incontinence devices. A further 83, or 6.5%, were continent and used incontinence devices. A good three-tenths (31.1%), or 397 patients, were incontinent and used devices, while 17, or 1.6%, did not, despite being incontinent. For 2.3% of patients, no information was available (Figure 5). The point prevalence was 32.4%.

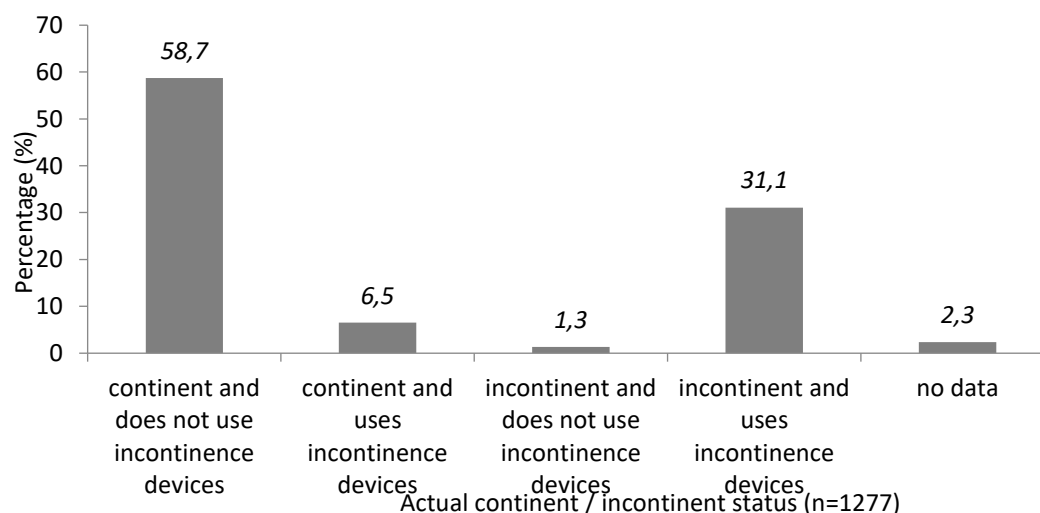


Figure 5. Actual continence/incontinent status

Among the patients who were incontinent but did not use devices (17), the vast majority (88.2%) had urinary incontinence, one patient had both urinary and faecal incontinence, and no information was given for one patient.

Among the incontinent patients (397), more than half (52.1%) had both urinary and faecal incontinence, 43.1% had urinary incontinence only, and 0.5% had faecal incontinence only. For 17 patients, no data were available.

4.4 Reason for fitting an incontinence device

Incontinence was the most common reason for incontinence device placement (56.6%). Therapeutic placement was the next most commonly observed reason (24.2%). Much less common reasons were placement due to reduced mobility (7.4%) and previous surgery affecting the patient's continence status (2.7%). Other reasons accounted for 9.1% of the total number of citations (Figure 6).

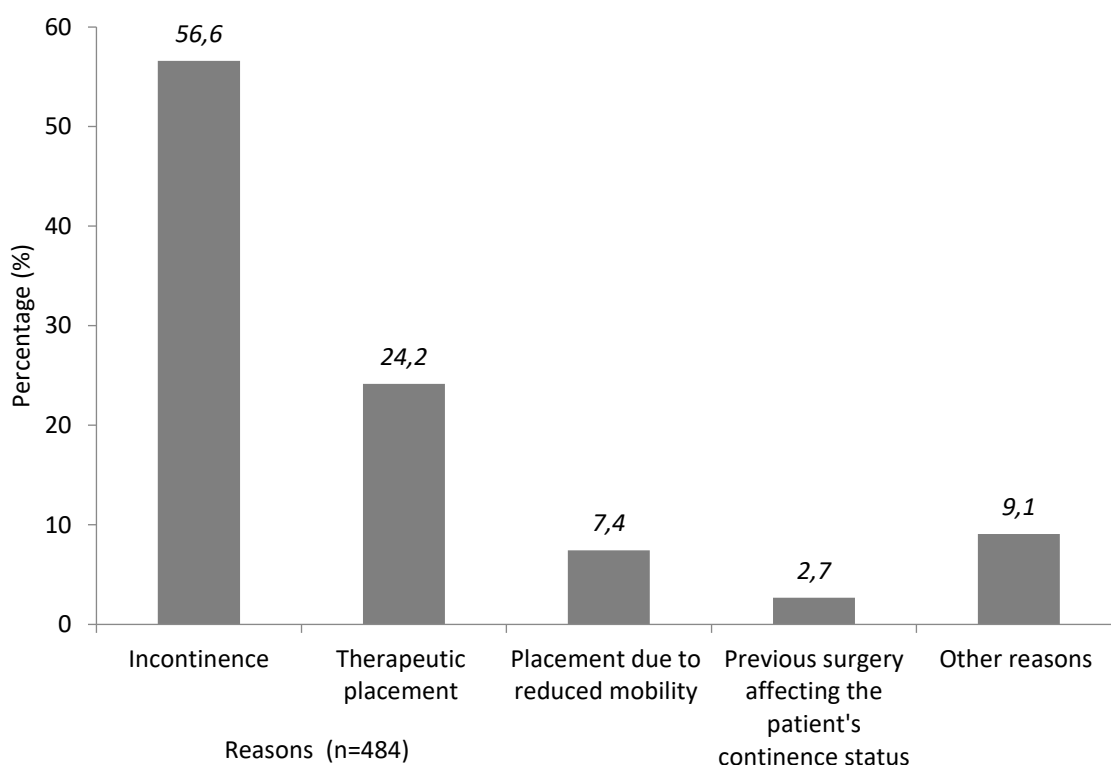


Figure 6. Most common reason for incontinence device placement

The second most common reason for incontinence device placement was stoma (12 citations), with bowel stoma being the most common (seven citations). Five citations were related to urinary retention, and six to patient preference.

4.5 Type of incontinence devices fitted

The most commonly used incontinence device was a diaper, which was worn by 52.9% of patients. This was followed by a urinary catheter, which 45.7% of patients had. A disposable bed mat was used by 21.7% of patients. The following devices were less frequently mentioned: washable and absorbent textile bed mats (6.1%), self-adhesive lady pads (5.7%), fixation pants (3.9%), etc. (Figure 7).

Among patients who had incontinence devices, a good half (53.3%) had one, 40.2% had two and 2.5% had more than two but not more than four incontinence devices.

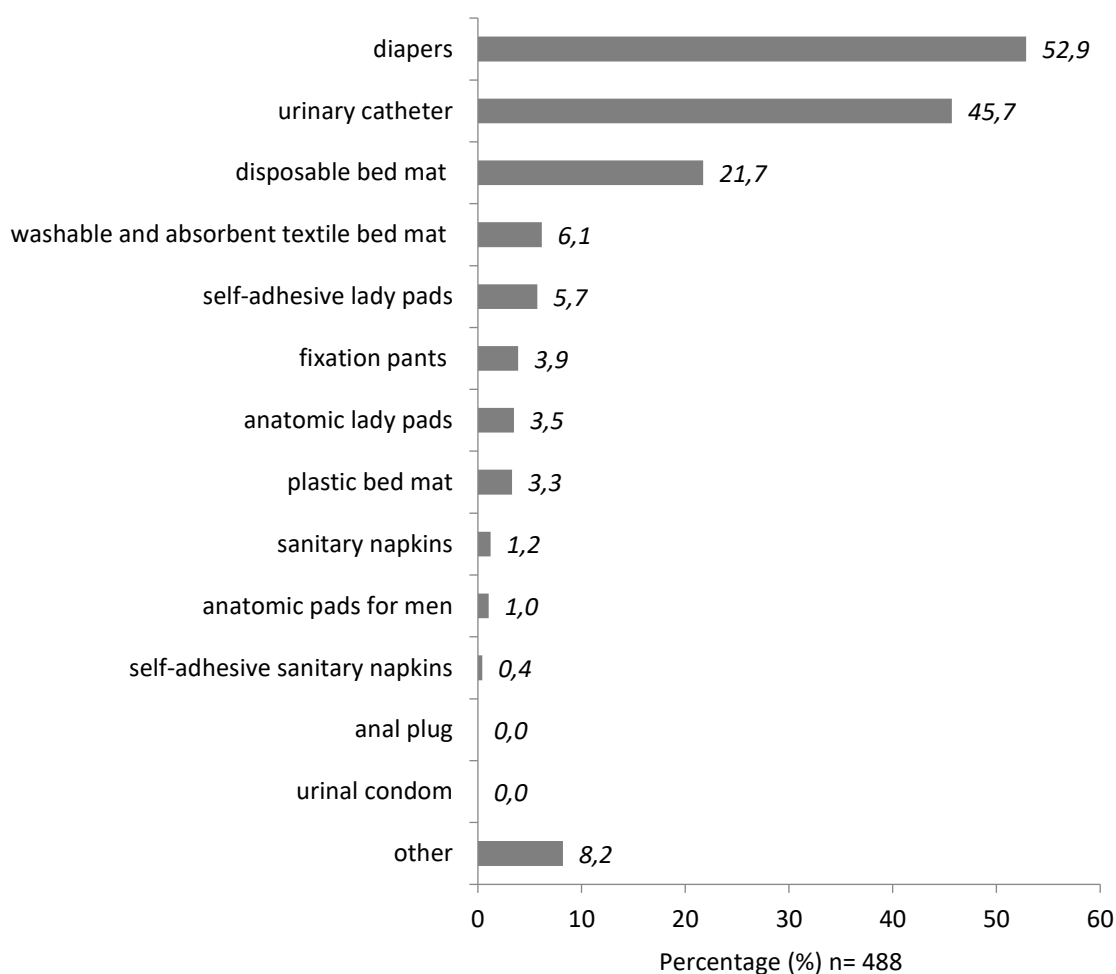


Figure 7. Type of incontinence devices fitted

Among the other types of incontinence devices mentioned, intestinal tubes (3) and nephrostomes (3) were the most frequently observed.

The most common incontinence device sizes and labels were diapers M (medium), L (large) and XL (extra-large), and UC (urinary catheter) Ch (Charrière)16. Seventy-seven different labels and sizes were listed.

Of the 484 patients who needed incontinence devices, only 11.4% had abdominal circumference in their records, and 12.4% had no information.

Almost three-fifths of the patients (58.3%) used the correct incontinence device according to their physical characteristics, 27.3% used the wrong device, and for 14.5%, there was no information.

The most frequently mentioned devices that should be used by the patient are size L, M and S (small) diapers.

4.6 Degree of incontinence

The degree of incontinence was recorded in the nurse documentation in only three-tenths of the 414 patients with incontinence (30.4%). For 4.8% of the patients, no recording information was available.

In patients where the degree of their incontinence was indicated (131), 16.8% had mild, 18.3% moderate, 35.1% severe, and 29.8% had very severe incontinence (Figure 8).

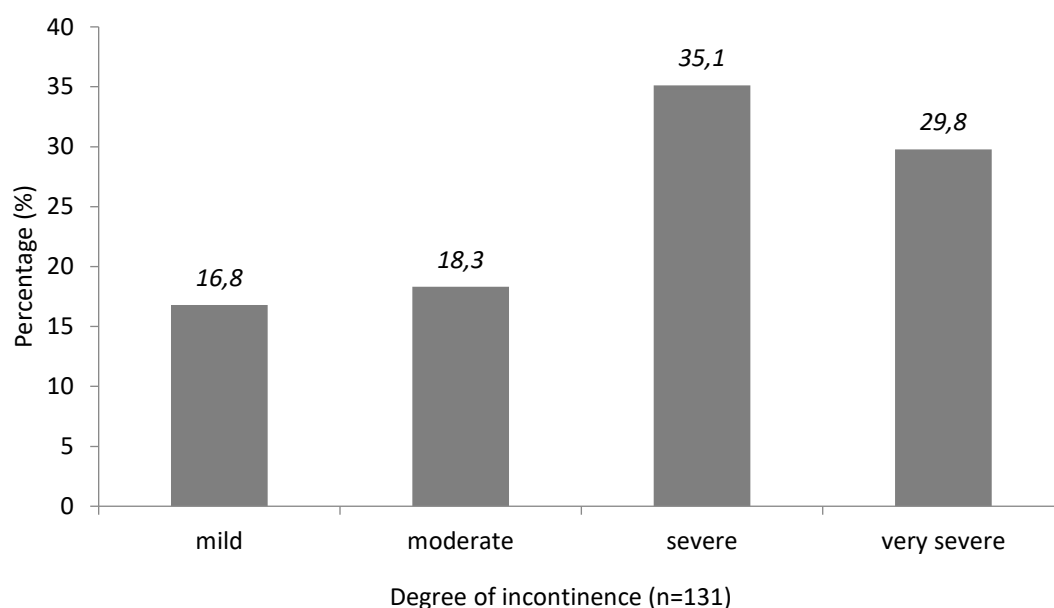


Figure 8. Degree of incontinence

If all incontinent patients in our study had their Sandvik urinary incontinence degree determined, 43.5% would have a very severe, 29.0% a severe, 15.8% a moderate and 11.7% a mild degree of UI.

In 86.5% of the patients, the correct incontinence device was chosen according to their diagnosed incontinence.

In most patients, the skin of the anogenital (AG) area was unaffected. Incontinence dermatitis occurred in 3.6% of patients, and pressure injury (PI) in 3.4%. Other changes occurred in the remaining 3.0%.

Other changes of the AG area, which can also occur in a smaller proportion, are:

- inflammation of the AG area
- inflamed skin of the gluteus
- Vacuum Assisted Closure® (V.A.C.®) on the sinister gluteus
- redness on the coccyx with return
- redness on the coccyx
- wound after vulvectomy
- excision wound
- slight redness around the stoma - the patient reports it on their own
- hot water burn of the AG area -> washing in the bidet
- scab on the glans
- inguinal herpes zoster
- inguinal dermatomycosis
- an oedematous patient

4.7 Hypothesis testing

Both hypotheses were tested using a chi-square test for equality of proportions. If the proportion of respondents choosing incontinence devices based on measured anthropometric characteristics or diagnosed incontinence is greater than 50%, the hypothesis is confirmed.

Table 2. Employees' choice of incontinence devices based on measured anthropometric characteristics - chi-square test for equality of proportions

	Observed number	Expected number	Observed share	Expected share
Yes	282	207	68,12%	50,00%
No	132	207	31,88%	50,00%
Total	414	414	100,0%	100,0%
hi-square = 54,35				
g = 1				
p = 0,000				

The proportion of employees surveyed who choose incontinence devices based on measured anthropometric characteristics is 68.1%, which is statistically significantly higher than 50%, suggesting that the majority of employees do so (Table 2). We confirmed our hypothesis.

Table 3. Employees' choice of incontinence devices based on the degree of incontinence observed - chi-square test for equality of proportions

	Observed number	Expected number	Observed share	Expected share
Yes	262	151,5	86,5%	50,0%
No	41	151,5	13,5%	50,0%
Total	303	303	100,0%	100,0%
hi-square = 161,19				
g = 1				
p = 0,000				

The proportion of employees surveyed who choose incontinence devices based on their diagnosed level of incontinence is 68.5%, which is statistically significantly higher than 50% (Table 3). This also confirms the second hypothesis.

5 Discussion

Our study showed that the prevalence of incontinence in hospitalised patients in our organisation is comparable to many hospitals abroad. Also, recent studies report that the prevalence of UI in the inpatient setting ranges from 13% to 26%, and in the FI setting between 6% and 16.3% (Condon et al., 2019; Kayser et al., 2021), whereas US hospitals report a 32% prevalence of incontinence (Koloms et al., 2022).

Urinary and faecal incontinence was confirmed in 52.1% of patients, UI in 43.1% of patients, and faecal incontinence in only 0.5% of patients. In US hospitals, the figure is similar for urinary and faecal incontinence, which is 55%, with fewer patients with UI only (33%) and significantly more with faecal incontinence (12%) (Koloms et al., 2022).

Patients with incontinence are more likely to have longer hospital stays, which also means higher hospital costs, to be discharged to a nursing home and to have a higher mortality rate (Koloms et al., 2022).

Our study showed that the majority of incontinent patients are aged 70 years and older, which is also comparable to the US study by Koloms et al. (2022), where the majority of incontinent patients were aged between 69 and 74 years.

Documenting of nursing data on patients' continence status was performed in a high percentage (86.4%), which is very good compared to surveys worldwide. Condon et al. (2019) report that incontinence is still stigmatised, not talked about by patients, and under-assessed and under-documented by healthcare professionals.

More than half of the incontinent patients (52.1%) in our study had incontinence devices recorded in their nursing care records, but only a good third of these (35.1%) had the type and size recorded.

Incontinence was the most common reason for incontinence device placement (56.6%). Therapeutic placement was the next most common reason (24.2%), placement due to reduced mobility was much less common (7.4%), along with a previous surgical procedure affecting the patient's continence status (2.7%).

Research findings have shown that older adults in acute inpatient care often defecated in their diapers despite being non-incontinent and avoided asking for help to use the toilet because they felt a burden to staff (Colborne & Dahlke, 2017). In our study, 6.5% of patients were found to be continent and yet used incontinence devices.

The most commonly used incontinence device was a diaper, followed by the urinary catheter and the disposable bed mat. The high usage of the urinary catheter in our study is quite worrying as this device is not recommended for incontinence management, and research also shows that more than half of urinary catheters inserted are unnecessary (Born & Levinson, 2019).

Almost three-fifths of the patients had the correct incontinence device for their physical characteristics (58.3%), while some had the wrong device (27.3%). No information was given in 14.5% of the cases.

If we take into account the patient's Sandvik incontinence degree, there would be one-tenth more patients with severe and very severe incontinence. The vast majority of patients had the correct choice of incontinence device for their incontinence, and the anogenital skin was also unchanged.

We also confirmed the two hypotheses, namely that a proportion of the employees surveyed choose incontinence devices based on measured anthropometric characteristics and that they also choose incontinence devices based on the degree of incontinence, despite the fact that abdominal circumference and degree of incontinence were documented in smaller percentages. The survey shows that staff overwhelmingly measure abdominal circumference and determine the degree of incontinence but do not record or document this, which is confirmed by the majority of patients having the correct choice of incontinence device.

6 Conclusion

The results showed that the prevalence of incontinence in the organisation is comparable to surveys elsewhere in the world. This is the first major prevalence study of incontinence in acute hospital settings in Slovenia and, as such, is of great importance for the profession.

Choosing the right incontinence device is crucial for the well-being and quality of life of patients and their careers, allowing them to maintain their identity as a "whole person" and avoid the stigma associated with incontinence. Appropriate incontinence devices enable patients to have greater social and professional opportunities and reduce emotional and mental health problems (Cottenden et al., 2009).

There is a wide variety of products on the market, and we need to have comprehensive and up-to-date information to be able to choose the best products from the plethora of products, and of course, those that are accessible to users according to available resources, health policy and logistics of care.

As incontinence is also associated with significantly higher hospitalisation costs, protocols for the medical management of incontinent patients are of paramount importance, as they are proven to bring benefits.

The survey also has some limitations. The first is that we analysed all incontinent patients who were hospitalised in the organisation in question, but we do not have a comparison from other hospitals in the Republic of Slovenia. Another such limitation was due to the limited financial capacity to expand the study.

On the other hand, our study has some important advantages for both nursing staff and incontinent patients, as it provides a detailed investigation of the prevalence of incontinence, how staff document their nursing care and how they choose incontinence devices.

The results of the research will influence the management and organisation of nursing work, and we have identified where our opportunities are to improve practice and, as a result, quality and safety.

The survey has shed light on many questions and areas for future research. In addition to protocols, standards and clinical pathways, the knowledge of healthcare professionals and their high ethical and moral principles are also important for the quality management of incontinent patients. To care for incontinent patients with dignity, we need a model that will help us make decisions and plan individualised care for incontinent patients, especially those who are most vulnerable, such as the elderly or those with dementia.

Reference

1. Beeckman, D., et al. (2015). *Proceedings of the Global IAD Expert Panel. Incontinence associated dermatitis: moving prevention forward. Wounds International* 2015.
2. Born, K. & Levinson, W. (2019). *Do not Place, or Leave in Place, Urinary Catheters for Incontinence, Convenience, or Monitoring in Noncritically Ill Patients. Choosing Wisely recommendation* 9.
3. Brunner, M., Droegemueller, C., Rivers, S., Deuser, E.W. (2012). Prevention of Incontinence Related Skin Breakdown for Acute and Critical Care Patients: Comparison Of Two Products. *Urologic nursing* 32(3), 2.
4. Colborne, M. & Dahlke, S. (2017). Nurses' Perceptions and Management of Urinary Incontinence in Hospitalized Older Adults. *Journal of Gerontological Nursing*, 43(10), 46-55.

5. Condon, M., Mannion, E., Molloy, D.w., O Caoimh, R., (2019). Urinary and Faecal Incontinence: Point Prevalence and Predictors in a University Hospital. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 194; doi:10.3390/ijerph16020194.
6. Cottenden, et al. (2009). *Management Using Continence Products*. Pridobljeno na http://www.ics.org/Publications/ICI_4/files-book/comite-20.pdf.
7. Datar, M., Pan, L-C., McKinney, J.L., Goss, T.F., Pulliam, S.J. (2022). Healthcare Resource Use and Cost Burden of Urinary Incontinence to United States Payers. *Neurourol Urodyn*, 41, 1553- 1562. doi:10.1002/nau.24989.
8. De Maagd, G.A. & Davenport, T.C. (2012). Management of urinary incontinence. *P T.*, 37(6), 345-361H.
9. Gray, M. (2014). Incontinence associated dermatitis in the elderly patient: Assessment, prevention and management. *Aging Life Care Association*. Pridobljeno na <http://www.aginglifecarejournal.org/incontinence-associated-dermatitis-in-the-elderly-patient-assessment-prevention-and-management/>.
10. Hall, S. (2019). *What Percentage Of The Population Are Affected By Incontinence?* Pridobljeno na <https://www.incontinence.co.uk/what-percentage-of-the-population-are-affected-by-incontinence>.
11. *Independent Living*. (2014). Pridobljeno na <http://ilcmc.com.au/product-library/continence-aids>.
12. Jelen, A. (2018). Pacient z inkontinenco v bolnišnični obravnavi. In: *Batas R., ed., Inkontinenca in rane - od preventive do kurative [Elektronski vir] : zbornik prispevkov z recenzijo, Zreče*, 6. in 7. aprila 2018 / Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v enterostomalni terapiji, 68-77.
13. Kayser, S.A., Koloms, K., Murray, A., Khawar, W., Gray, M. (2021). Incontinence and Incontinence-Associated Dermatitis in Acute Care: A Retrospective Analysis of Total Cost of Care and Patient Outcomes From the Premier Healthcare Database. *Journal of Wound, Ostomy and Continence Nursing: November/December 2021*, 48(6), 545-552. doi: 10.1097/WON.0000000000000818.
14. Lee, U.J., Feinstein, L., Ward, J.B., et al. (2021). Prevalence of Urinary Incontinence among a Nationally Representative Sample of Women, 2005-2016: Findings from the Urologic Diseases in America Project. *J Urol*. 2021 Jun, 205(6),1718-1724. doi: 10.1097/JU.0000000000001634. Epub 2021 Feb 19. PMID: 33605795.
15. Martin-Losada, L., Huerta, M., Gonzalez, N., Ortega, I.,Cuenca, J.N. (2019). Managing urinary incontinence in older people in hospital: a best practice implementation project. *JBI Database System Rev Implement Rep*, 17(0), 1-13.
16. Milsom, I. & Gyhagen, M. (2019). The prevalence of urinary incontinence. *Climacteric*. 2019 Jun; 22(3), 217-222. doi: 10.1080/13697137.2018.1543263. Epub 2018 Dec 21. PMID: 30572737.
17. Rajnar, R. (2016). *Uporaba inkontinenčnih pripomočkov na Nevrološki kliniki Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana - presečna študija : magistrsko delo* [online]. magistrsko delo. Ljubljana : Univerza v Ljubljani. [Dostopano 27. junija 2023]. Pridobljeno iz: <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=eng&id=85632>
18. Sandvik, H., Hunskaar, S., Siem, A., et al. (1993). Validation of a severity index in female urinary incontinence and its implementation in an epidemiological survey. *J of Epidemiol Community Health*, 47, 497-99.
19. Skuk, E & Blaganje, M. (2020). Urinska inkontinenca pri ženski: pregled področja. *Javno zdravje*, številka 12, 1-18. Pridobljeno na https://nijz.si/wp,content/uploads/2022/11/skuk_et_al._jz_2020_12.pdf

20. Suskind, A.M., Vaittinen, T., et.al. (2022). International Continence Society white paper on ethical considerations in older adults with urinary incontinence. *Neuourology and Urodynamics*, 41, 14-30.

Anita Jelen je magistrica zdravstvene nege in predavateljica ter doktorska študentka na FOŠ, menedžment kakovosti. Zaposlena je na Dermatovenerološki kliniki v UKC Ljubljana, visoko in magistrsko izobrazbo je pridobila na Zdravstveni fakulteti, Univerza v Ljubljani. Dodatno se je izobraževala iz področja enterostomalne terapije, področja kakovosti in si je pridobila mednarodno licenco za enterostomalnega terapevta (ET) in managerja kakovosti (QM). Njeno raziskovalno področje posega na področje zdravstvene nege, kakovosti in varnosti ter vodenja v zdravstveni negi.

Boris Miha Kaučič je izredni profesor na Fakulteti za zdravstvene vede v Celju, predstojnik Katedre za paliativno oskrbo in visokošolski učitelj - izredni profesor za področje zdravstvene nege. Je član komisije za diplomske zadeve in član akademskega zbora. Je član uredniškega odbora revije *Pielęgniarstwo XXI wieku* (Nursing in 21st Century, Medical University of Lublin) in recenzent za revije: *Nursing in 21st Century*, *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, *Revija za zdravstvene vede* in *Obzornik zdravstvene nege*. V letu 2014 ga je Svet Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu Republike Slovenije imenoval za strokovnjaka NAKVIS. Prav tako je član Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveze strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Od leta 2021 je predsednik Sekcije medicinskih sester v vzgoji in izobraževanju.

Robert Rajnar je magister zdravstvene nege, predavatelj in doktorski študent interdisciplinarnega študijskega programa humanistike in družboslovja na FSD UL. Zaposlen je na Nevrološki kliniki UKCL, dodiplomsko izobrazbo je pridobil na Zdravstveni fakulteti, UM, bolonjski magistrski program zdravstvene nege pa zaključil na Zdravstveni fakulteti, UL. Aktivno se izobražuje na področju managementa kadrov in kakovosti v zdravstvu, raziskovalno in klinično delo pa razvija na področju motenj gibanja, obravnave pacientov in oskrbovalcev na kontinuiranih zdravljenjih Parkinsonove bolezni in ostalih ekstrapiramidnih motenj.

Nevenka Šestan je docentka in je zaposlena v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa. Višjo izobrazbo si je pridobila na Zdravstveni fakulteti, Univerze v Ljubljani. Univerzitetno izobrazbo, znanstveni magisterij in doktorat pa je zaključila na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru. Dodatno se je izobraževala iz področja kakovosti in si pridobila evropski certifikat EOQ Quality Manager. Njeno raziskovalno področje posega na področje zdravstvene nege, kakovosti in varnosti, promocije zdravja, prometne varnosti in managementa in vodenja v zdravstvu in zdravstveni negi.

Povzetek:

Prevalenca inkontinence in uporaba inkontinenčnih pripomočkov v akutni bolnišnični obravnavi: presečna študija

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna je prevalenca inkontinentnih pacientov v akutni bolnišnični obravnavi? Na kakšen način zaposleni izbirajo inkontinenčne pripomočke za oskrbo pacientov?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti kolikšen delež pacientov z inkontinenco obravnavamo v akutni bolnišnični obravnavi. Ugotoviti želimo tudi, kakšne inkontinenčne pripomočke uporabljajo zaposleni za oskrbo inkontinentnih pacientov in na kakšen način. Na podlagi ugotovitev želimo izvesti ukrepe, ki bodo pripomogli k bolj kakovostni obravnavi pacientov z inkontinenco.

Metoda: V raziskavi smo uporabili deskriptivno metodo za pregled literature, izdelali smo vprašalnik za zbiranje podatkov, izvedli izobraževanje zaposlenih o načinu in izvedbi raziskave ter izmerili točkovno prevalenco inkontinence s presečno raziskavo.

Rezultati: Raziskava je zajela nekoliko več moških (51,6 %) kot žensk (47,3 %), za 1,1 % pacientov pa podatek o spolu ni bil na voljo. Izmed 1.277 pacientov, vključenih v raziskavo, jih je bilo 750 oziroma dobra polovica (58,7 %) kontinentnih in niso uporabljali inkontinenčnih pripomočkov. Nadaljnjih 83 oziroma 6,5 % pacientov je bilo kontinentnih in so uporabljali inkontinenčne pripomočke. 31,1 % oziroma 397 pacientov je bilo inkontinentnih in so uporabljali inkontinenčne pripomočke, 17 ali 1,6 % pa ne, kljub temu, da so bili inkontinentni. Za 2,3 % pacientov podatek ni bil na voljo. Točkovna prevalenca je znašala 32,4 %.

Organizacija: Dobra organizacija je bistvena za kakovostno oskrbo inkontinentnih pacientov, zato je pomembno na podlagi ugotovljenih rezultatov izboljševati kakovost oskrbe inkontinentnih pacientov.

Družba: Ustrezna ozaveščenost pacientov o inkontinenci je izredno pomembna za zmanjševanje in obvladovanje inkontinence v populaciji.

Originalnost: Takšne raziskave v Sloveniji še ni bilo, to so prvi pridobljeni rezultati o prevalenci inkontinence v akutni bolnišnični obravnavi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je potekala v enem terciarnem zavodu, priporočamo, da se takšna raziskava izvede tudi v preostalih bolnišnicah v Sloveniji.

Ključne besede: inkontinenca, stopnja urinske inkontinence, inkontinenčni dermatitis, inkontinenčni pripomočki, kakovost, management, dostojanstvo, prevalenca, akutna bolnišnična obravnava, dokumentacija zdravstvene nege.

Copyright (c) Anita JELEN, Boris Miha KAUČIČ, Robert RAJNAR, Nevenka ŠESTAN



Creative Commons License

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

Metodologija povezovanja inteligenc 4Q ali pot do ustrezne presoje

Lucija Mulej*

Fakulteta za podjetništvo, GEA COLLEGE, Dunajska 156, 1000 Ljubljana
lucija.mulej@budnjani.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako poiskati sistem sklepanja (analize in sinteze), da bi lahko zaobjeli celovitost fenomena proučevanja?

Namen: Namen tega članka je predstavitev in analiza predloga za presojo, imenovanega Povezovanje inteligenc 4 Q.

Metoda: V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodologijo, komparativno analizo vsebine. Raziskava je analitična, proučuje kvalitativno izkustvo avtorice in ga podkrepi z literaturo iz področja lingvistike, psihoanalize, nevrologije in sociologije. Metoda sklepanja je tako induktivna kot deduktivna.

Rezultati: Presoja mora biti uravnotežena, interdisciplinarna in usmerjena v izgradnjo celostnih modelov presoje. Predlagana rešitev spodbuja k nadaljnjim raziskovanjem pojma presoje in ga analizira na ravneh kognicije, emocije in nevrologije.

Organizacija: Predlog je aplikabilen tako na organizacije kot skupine, saj obravnava naravno sposobnost človeka po analizi in sintezi, torej celoviti sposobnosti presoje. Ker je človeško udejstvovanje vselej povezano s sodelovanjem, povezovanjem in komuniciranjem, je predlagan model lahko koristen in praktično uporaben.

Družba: Predlog podpira trajnostni razvoj družbe, saj se ukvarja s ključnimi tematikami, ki podpirajo širša družbena vprašanja in etičnost posameznikov kot pripadnikov družbe. Obenem pokaže, kako lahko presojamo iz ravni uma (IQ), čustev (EQ), duha (SQ) in telesa (PQ). S tem vključi interdisciplinarnost in ji prida ključni poudarek pri presoji.

Originalnost: Predlagana rešitev je zanimiva, saj povezuje tako sociološko, antropološko kot nevrološko znanost. Nudi praktične ideje in napotke, kako povezovati ravni, ki so si različne, in kako tlakovati poti do uravnotežene etične presoje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se osredotočili na kvalitativno metodo z analizo vsebin. Priporočamo pa konkretne modele in nadaljnje raziskave same presoje tako na kognitivnih kot emotivnih ravneh.

Ključne besede: inteligentnost, presoja, interdisciplinarnost, percepcija, metoda.

1 Uvod

V splošnem velja sklep, da je presoja nekaj, kar je danega človeški vrsti. Ker imamo razviti neokorteks in ker smo najnaprednejša zemeljska vrsta, tega sklepa pogosto ne postavljamo pod vprašaj.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 7. april 2024; revidirano: 20. maj 2024; sprejeto: 3. julij 2024. /
Received: 7th April 2024; revised: 20th May 2024; accepted: 3rd July 2024.

V tem članku se bomo osredotočili na vprašanje človeške kognicije, čustvovanja in posledično sklepanja. Da bi prišli do zelenih odgovorov, smo si postavili raziskovalno vprašanje kako poiskati sistem sklepanja, vključujoč analiziranje in sintetiziranje, da bi lahko zaobjeli celovitost proučevanega fenomena. Sposobnost uravnoveženega sklepanja namreč ni samoumevna, zlasti še, če želimo slediti načelom etike in pravične presoje. Ker je od naših sposobnosti percepcije in posledično odločanja odvisna usoda posameznika, skupin, organizacij in narodov, to lastnost proučujemo na najmanj štirih nivojih. Zavedati se je potrebno, da nas sodobni virtualni svet odmika od naše prirodne danosti in da se človeška vrsta v mnogih pogledih spreminja. Ker je sposobnost pravične presoje ključna, jo bomo s pomočjo analize ključnih enot literature podrobno preiskali in tako sledili namenu naše raziskave, ki je predstavitev in analiza predloga za presojo, ki ga poimenujemo Povezovanje inteligenc 4 Q.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Inteligenca 4Q

Ključna vrlina predlaganega modela Povezovanja inteligenc 4Q je ustvarjanje novih konceptualnih prostorov smisla, idej in umovanja. Skuša preseči klasične dualnosti in zgodovino zgolj enodimenzionalnih interpretacij sveta (Phillips, et al., 2016, str. 277-280)

Zgolj razumska presoja katerih koli dejstev seveda ne zaobjame celovite pojavnosti proučevanja neke lastnosti ali skupine. Prav tako velja za zgolj čustveno presojo ali etično presojo. Torej, model Povezovanja inteligenc 4 Q odpira poti razumevanje presoje na ravni uma, čustev, duha in telesa. Tlakuje pot večji senzitivnosti, saj so pogledi na svet raznoliki in le s trdim delom, trudom in poštenim raziskovanjem nek fenomen vidimo takšnega, kot je. Z metodo Povezovanja inteligenc 4 Q poudarjamo pomen mnogoznačnim pomenom in skušamo udejanjati interdisciplinarnost v praksi, ki je pogoj ustreznosti motrenja, sklepanja in odločanja. Iščemo ravnovesje med različnostmi, kjer skušamo preseči binarne dualnosti s pojmi integracije in to na način, da nasprotja povezujemo v pojmi multiinteligentnosti. S tem prejudiciramo pojem zavest (Dennett, 2012), ki po sebi generira etiko celovitega, integrirajočega duha, ki je nad omejenimi človeškimi postulati in vsakodnevnimi iskanji (Loh & Kanai, 2015; Wyer & Srull, 1986; Heyes, 2012). Uporabljena metodologija je induktivna. Avtorica je v svoji dolgoletni praksi preko opazovanja in analize primerov postavila temelje povezovanju inteligenc, ki ga predstavljamo v nadaljevanju.

Metodologija 4 Q je personalizirana. Osnovna ideja je jasna, z metodologijo 4 Q povezujemo ravni inteligentnosti. Model je dokaj preprost, a v svojem bistvu zajema številne ravni kompleksnosti (slika 1). Pri razvoju modela sem se kot avtorica upirala na antropološko, sociološko, psihoanalitsko in nevrološko znanost ter na bogate primere, saj kot podjetnica svetovalno delujem že od leta 2008.

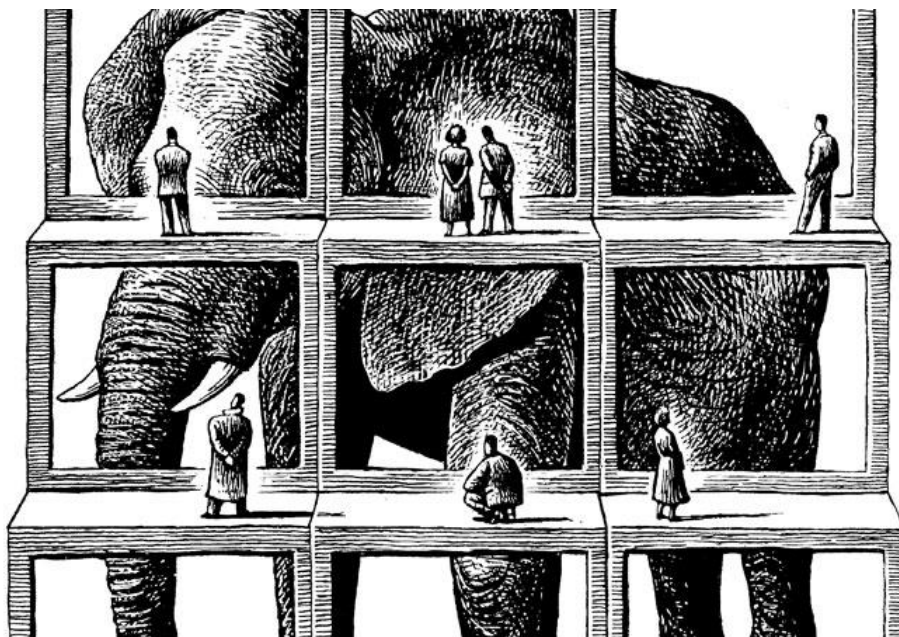


Slika 1. Metodologija povezovanja inteligenc; od »zidov do mostov« in sinteze

Razvoj znanosti nas je pripeljal do proučevanja sveta na interdisciplinarni način. Kaj to pravzaprav pomeni?

Če analiziramo spremembo neke klime organizacije le preko ene znanstvene discipline, na primer ekonomije, zgrešimo ostale kardinalne ravni odnosov med zaposlenimi. Na primer psihološke, sociološke, antropološke in fiziološke dejavnike. Zato potrebujemo analizo in sintezo več disciplin, metodoloških orodij in hipotez, da dano situacijo ali raziskovalno vprašanje presodimo ustrezno, pošteno in kar se da vrednotno nevtrarno. To nam onemogoča, da bi sledili avtomatizmu sklepanja ali predsodkom. Ker nas vse, brez izjeme, močno določajo izvirne kulture, vsak od nas presoja izrazito subjektivno. Ravno zato se moramo zavedati, kako lahko praksa interdisciplinarnosti ali pa predlaganega modela Povezovanja inteligenc 4 Q doprinese k pošteni in uravnoteženi presoji.

Če med posamezniki, ki si ogledujejo podobe pred očmi ni komunikacije, si ne morejo izmenjati uvidov, kaj v resnici opazujejo. Celovito sliko nima nihče od opazovalcev, skupaj pa je njihova slika točna. Torej, poleg analize (parcialnost pogleda) je potrebna sinteza (celovitost pogleda) (slika 2).



Slika 2. Pogled na slona iz različnih perspektiv in zornih kotov.

Zato se metoda Povezovanja inteligenc 4Q osredotoča na prevode pomenov in znakov, kot so prevodi občutkov in misli v zvoke in v znakovni sistem, ki je pri človeku jezik. Vsaka zakonitost opazovanja ima mnogo obrazov. Včasih se zdi, da nam govori prek paradoksov in naključij, ki so seveda specifika življenja. In na teh ravneh se šele pričinja prava razprava o pravi interdisciplinarnosti, etiki in zakonih duševnosti in psihologije, po katerih se naša življenja kreirajo. In sama tema presoje se poglobi. Obenem pa odpre vprašanje vrlin, ki je pojmu poštene ocene inherenten. Kot pravi Emerson: Nobena vrлина ne obstaja, ki bi bila dokončna; vse so začetne. Družbene kreposti so za svetnika pregrehe« (Emerson, 2007, str. 151).

Torej, na sami sposobnosti mnogoznačnega opazovanja, interdisciplinarnosti in etičnosti presoje je potrebno delati in vlagati napore, da ohranjamo etično nprav (slika 3).



Slika 3. 4 Q, metodologija Povezovanja štirih inteligenc 4 Q: racionalne IQ, emocionalne EQ, duhovne SQ in fizične PQ

Slika 3 prikazuje sidranje vsake posamezne inteligence – IQ predstavlja racionalno inteligenco, torej razum; EQ predstavlja emocionalno inteligenco, torej čustva; SQ predstavlja duhovno inteligenco, torej duh-a; PQ predstavlja fizično inteligenco, torej fizično telo.

In zakaj izberem za pojem povezovanja ravno štiri inteligentnosti? Sama metodologija se prične s številko 4. Kot simbol govori o večnem redu: tako kot imamo 4 letne čase, imamo 4 strani neba, 4 lune mene, 4 solsticije; Pitagora je verjel, da je število 4 popolno število. Znak Boga. Človeški fenomen se na izraziti poti odkrivanja in usklajevanja nasprotij, med katerimi je klasični dualistični dekartov racionalizem telesa in razuma le vrh ledene gore, razvija v neskončno število smeri. A izvorna številka štiri kljub vsemu nakazuje večno vpetost, v kateri bivamo kot bitja materije in duha. Nenazadnje nam francoski postrukturalizem z Ferdinandom de Saussurjem lepo prikaže vpetost v binarni kod pozicij, kjer se pomeni konstruirajo le prek razlik. In po sebi nimajo substance oziroma izvorne identitete. Pa tudi samo število je lepe oblike: jasno, mejno in obenem večno, saj se celotna pojavnost deli na iluzijo in resničnost, resničnost na dobro in zlo in tako naprej. Mimo dualnosti ne moremo, ali pač? (o pomenu števil glej Huang, Spelke & Snedeker, 2013).

Torej, če sledimo osnovni ideji, ki temelji na razumevanju človeka kot bitja mnogih inteligenc, med katerimi izpostavljam 4 ključne, uvidimo celostno sliko. Pri povezovanju inteligenc vpeljujem terminologijo, ki je simbolna z razlogom. Simbolno vselej vstopa v diskurz Realnega, a ne more mimo prevodov občutij v besede. Saj je pred nastopom Ferdinanda de Saussura v zahodni misli veljala podmena, da je jezik pravzaprav nevtrarno orodje. Ki svet opiše. In da med besedo in resničnostjo obstaja identiteta, kar seveda ne drži. Že stari Grki opozorijo na koncept mimezis, ki je načelo odražanja, kjer razumejo, da jezik zgolj odseva

stvari. Zato skušamo z drugačno metodologijo bralcu približati težavnost znaka kot razmerja med označevalcem in označencem (de Saussure, 1997).

IQ ali RQ (v nadaljevanju za pojem racionalne inteligence uporabljamo angleško kratico IQ (intellectual quotinet)) kot racionalna inteligenca je področje umovanja, mišljenja in ustvarjanja. Razum ni vselej razumen in pretirana analiza spominja na psihozo, in ne nujno na treznost presoje. Zato vzpostavimo most do EQ ali ČQ, čustvene inteligence (v nadaljevanju za pojem čustvene inteligence uporabljamo angleško kratico EQ (emotional quotinet)). Na tem mestu se vpeljuje pojem čustvene inteligence. Zavedamo se namreč, da so čustva energija, ki imajo obenem pozitiven in negativen predznak in kdor zna ravnati z nabojem, ki ga čustva nosijo s seboj, je zmagovalec.

Če povzamemo poetično, »je srce brez razuma premehko in razum brez srca nem«. Zato se vpelje koncept SQ ali DQ, duhovne inteligence (v nadaljevanju za pojem duhovne inteligence uporabljamo angleško kratico SQ (spiritual quotinet)), ki jo razumem kot pojem zavesti. Poleg omenjenih treh inteligenc, torej racionalne, čustvene in duhovne, vpeljem še fizično inteligenco PQ ali FQ (V nadaljevanju za pojem fizično inteligence uporabljamo angleško kratico PQ (physical quotinet)), ki jo izkušamo prek medija naših teles.

Te 4 inteligence igrajo odločilno vlogo pri razumevanju naše sposobnosti sklepanja, presojanja in odločanja. Prav tako nudijo most za razumevanje celovitega pojma kognicije. Kot slikovito povzame Emerson, »je neumna doslednost škrat majhnih umov, ki jo častijo majhni državniki, filozofi in duhovniki. Velika duša preprosto nima kaj početi z načelnostjo. Prav tako bi se lahko ukvarjala s svojo senco na steni« (Emerson, 2007, str. 9). Ravno zato je tako pomembno, da pri razpravah o presoji razumemo vprašanja parcialnega sklepanja, ki tlakujejo pot uravnoteženim percepcijam. Poglejmo si prvo diado, racionalno in čustveno inteligenco.

2.2 Racionalna in čustvena inteligenca

Racionalna inteligentnost temelji na logiki in razumskemu sklepanju, ki naj bo neodvisno od čustev. Na osnovi objektivnih dejstev ves čas obdeluje podatke iz okolja, jih analizira in logično sklepa, razporeja in ustvarja logično – posledične vezi, ki nakazujejo neke trende. Domuje v pred frontalnem delu frontalnega korteksa, ki je domena višjih kognitivnih funkcij, abstraktnega mišljenja in analitičnega sklepanja. Čelni ali frontalni reženj zajema sprednji, največji del hemisfere. Naloga prefrontalnih delov je nadzor nad izvrševanjem opravil, kot so načrtovanje, abstraktno mišljenje, določanje prednosti, zaviranje impulzivnosti, presojanje in pozornost. Torej, če čustva preplavijo bit človeka, se te višje kognitivne funkcije ošibijo. Zato je tako pomembno, da razumemo razpetost posameznika med čustvi in razumom.

Zdravo čustvovanje je temelj harmoničnega življenja in pravega etičnega presojanja. Da bi bilo čustvovanje zdravo, je potreben kultiviran um, očiščen sprenevedanja. Um, očiščen dualizmov, predsodkov in emocionalnih iger je tisto, za čemer stremi metodologija Povezovanja inteligenc 4 Q. Vsak um je poln »programov«, ki določajo naše usmeritve o svetu, naša prepričanja in vzvode, ki botrujejo odločitvam in dejanjem. In vsak človek se slej ko prej sreča z

razdvojenostjo v sebi in z realnimi etičnimi dilemami, kjer zelo težko najdemo enoznačni odgovor (pravica do splava, istospolnih porok in starševstva, evtanazije inp.) Razdvojenost, ki ji strokovno rečemo ujetost v razkol dualizma, pomeni začasen navidezni obstoj dveh entitet v enem samem bitju, torej dveh nasprotujočih si realnosti v enem. Vsaka izmed obeh realnosti ima svojo logiko, ki je z drugo običajno nezdržljiva.

Posameznik, ki je padel v polje konceptualnih in bitnostih razdvojenosti, ki niha med razumom in čustvi, ni enoten v sebi. Razdvojenost kot posledica konflikta med »vrednotami zemlje« oz. materialnosti kot metafori materialnega sveta in »vrednotami neba« kot svete inspiracije, je temeljni vzrok razpada čustvovanja v dva pola. Človekova notranja narava je na ta način takoj politizirana. Še več, v delu *The Interpretation of Dreams* (Freud, 1987), ki je predstavitev njegovih najznamenitejših idej, je pogosto uporabljal politične metafore, da bi orisal svoj koncept uma. Pravi, da mora biti politični konflikt razumljen na isti način kot človekov notranji konflikt; da so sanje in ideologije oboje manifestacije človekove narave, tako da večje razumevanje enega vodi k večjemu vpogledu v drugo (Freud, 1987).

Vzrok dvojnosti je v nerazumevanju logike sveta: krivic nasproti privilegijem, nesreče nasproti sreče, vojn nasproti miru, depresije nasproti entuziazmu. Vzrok dvojnosti je vedno v pomanjkljivem razumevanju narave stvari in procesov kognicije, ki so še vedno v polju raziskovanja. Učenje, intelektualna rast, pomnjenje in logično-posledično sklepanje kot domena kognicije/mišljenja uvrščamo med materialne, zemeljske vrednote. To so strukturni procesi, procesi logičnega treninga in neprestanega prebiranja informacij, ko posameznik misli posreduje kot podatke ali kot refleksivno premišljene teze, kar je nadgradnja mehanske predelave informacij. V tem polju ostaja ujet v miselni sistem, ki je sam po sebi zelo privlačen, a tudi nevaren. Človek, ki veliko ve, je seveda bolj cenjen, lahko si pridobi materialne dobrine in ugled, nenazadnje moč. A brez celostnega pogleda oz. sinteze pa bistvo zgreši, kar v celoti velja za mehanske mislece, ki smo jim tradicionalno nadeli naziv intelektualci iz naslonjača. Ne bi želeli napraviti krivice vsem velikim umom, ki so v času profesionalne iniciacije izobraževanja (akademski nazivi) pridobili naziv intelektualci. Ker menimo, da je med slednjimi veliko več mehanskih mislecev brez refleksije, ta izraz uporabljamo zgolj za slednje.

Verjetno so dela Daniela Golemana, ki se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja pionirsko ukvarjal s pojmom čustvene inteligence, splošno poznana. Seveda se s pojmom čustev ukvarjajo domala vse sodobne družboslovne in humanistične znanosti, saj so čustva gorivo, ki premika gore, lahko pa vseuničujoči ogenj, ki za seboj pušča le dim in pepel. Kot pravi Aristotel, se vsakdo lahko ujezi, kar ni težko. »Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način« (Aristotel). Goleman proučuje dejavnike, ki botrujejo preboju posameznikov na družbeni lestvici. Zanimajo ga vzroki, ki določijo, zakaj se ljudje z visokim IQ komaj prebijajo skozi življenje, medtem ko se drugi, s slabšimi testi IQ, presenetljivo dobro znajdejo. Sam poudarja, da so takšne razlike v dosežkih posledica čustvene sposobnosti samoobvladovanja, entuziazma, vztrajnosti in ostalih pozitivnih lastnosti, ki jih razumemo pod pojmom čustvena inteligenca (Goleman, 2021).

Ker smo v zahodni kulturi s pretiranim poudarjanjem zgolj razumsko logične plati življenja opredeljevali zgolj en izsek realnosti, ki smo ga navadno merili z IQ testi, smo ustvarili številne patologije, ki so posledica zatiranja čustev in potencialov, ki jih naboj emocij nosi v sebi. In ko čustva zaradi zatiranja slej ko prej prevladajo, ko amigdala in limbični sistem omrtvičita prefrontalni del frontalnega korteksa, ki je odgovoren za višje kognitivne funkcije, kot so abstraktno mišljenje in strateško delovanje, smo v nevarnosti. Kot pravi sociologija množic, čustva multiplicirajo čustva, in danes iz delovanja mehanizma nevroplastičnosti ugotavljamo, da okolje naše možgane gnete kot plastelin. Če smo obkroženi z ljudmi pozitivne samopodobe, ki obvladujejo lastna stanja napetosti, bolečine in neudobja, in odreagirajo mirno in tvorno, na nas delujejo točno tako: pomirjujoče in gradilno. In ko smo med ljudmi, ki so agresivni, napeti, prepirljivi, po načelu nevroplastičnosti tudi sami pričnemo hitreje zaznavati in izkazovati takšna rušilna čustva. Ob daljši časovni izpostavljenosti destruktivnim vplivom postajamo uničevalni tudi sami; do sebe in/ali okolice. Tako se tudi v kolektivih kaj hitro pokaže, kako rušilna čustva zgolj ene osebe sovplivajo vidno in delujoče. In če se ne naučimo ravnanja s čustvi, nas ta lahko ugonobijo. In resnično se s pojmom čustev znanstveno in praktično intenzivneje ukvarjamo morda le dve desetletji. Predhodno pa so čustva delovala kot črna ali Pandorina skrinjica. S strahom smo jih prepoznavali, kaj šele izražali. Morda so bila tradicionalno do čustev odprta le umetnost in gledališče, realni poslovni svet pa se še dandanes, kljub vsem znanstvenim dognanjem, čustvom raje upira. Res je, težje so merljiva kot objektivna fizikalna dejstva, ravno zato pa so tako zelo zanimiva iz spoznavnih in znanstvenih vidikov. Čustva imajo torej svoj posebni um (limbični sistem z amigdalo), ki si lahko ustvari lastno mnenje, neodvisno od razumnega dela. Čustva pogosto aktivirajo stare, podzavestne vsebine in nerazdelne relacije, ki kot gnojna rana tlijo pod površjem. Zato radi rečemo, da so čustveni izbruhi kot živčna čustvena ugrabitev, zato se nam kognitivne sposobnosti pod navalom čustev izrazito zmanjšajo.

2.3 Čustva in nevroznanost

Razvoj afektivne nevroznanosti (proučevanje čustvovanja možganov) pogojuje vse širše možnosti raziskovalne tehnologije za posredno in neposredno opazovanje možganskih aktivnosti pri ljudeh, predvsem pa pri živalih. Zlasti v nevroznanosti danes do številnih odkritij in spoznanj prihajamo ravno z raziskovanjem živalskih možganov, saj so nam ti lažje dostopni od človeških. Tudi temeljne ugotovitve nevroznanosti glede čustvenih procesov in čustvenega delovanja tako izhajajo iz študij na živalskih modelih. Pionir in v zadnjih desetletjih vodilni raziskovalec področja afektivne nevroznanosti z več kot 400 objavami o čustvenih mehanizmi in procesih je bil Jaak Panksepp (1943-2017).

Panksepp je s svojim delom vpeljal spoznanje, da so čustva lahko predmet objektivnega znanstvenega raziskovanja in da čustvovanje zdaleč ni posebnost človeške vrste. Z identifikacijo možganskih poti, ki ustvarjajo primarne in temeljne čustvene odzive, je zavrnil tudi predpostavke nekaterih predhodnih teoretikov, da so čustva produkt višjih jeder v možganski skorji. Danes tako vemo, da temeljna čustva izhajajo iz bolj primitivnih možganskih področij, kot sta amigdala in hipotalamus, višje strukture pa ta občutja dograjujejo. To

spoznanje prinaša pomembne implikacije za razumevanje človekovega presojanja, od čustvenega delovanja do zdravljenje čustvenih motenj.

Zavedati se moramo, da je čustveni um enakovredno vpleten v razmišljanje kot miselni um. Imamo torej (najmanj) dve vrsti možganov, dva tipa mišljenja in dve različni inteligentnosti: razumsko in čustveno. Sami pa dodajamo, skladno z modelom Povezovanja inteligenc 4Q, še duhovno in fizično inteligentnost. Lahko bi rekli, da imamo četvero možgan: um, srce, solarni plexus in telo samo.

Da bi čustvovali zdravo, moramo ohranjati notranje ravnovesje. Čustva in čutenje sta kanala, preko katerih človek ustvarja pomene, svet in lastno mesto v njem. Zapisali smo, da so čustva tisti bistveni element, preko katerega vzpostavimo prva opazanja o svetu. Čustva so prva oblika samozavedanja, ki ga doživlja otrok. Naša zahodna kultura pa je kultura logike, uma in misli.

2.4 Spiritualna ali duhovna inteligenca (SQ)

Pojem duhovne inteligence je dokaj širok, saj se po eni strani povezuje z religioznostjo, po drugi pa s spiritualnostjo. In seveda je med obema pojmom velika razlika. Spiritualnost razumemo kot neodvisno sposobnost presoje ključnih tematik, ki se tičejo pomena in smisla, seveda pa se navezuje na kozmogonska in gnoseološka vprašanja, torej na vprašanja izvora in smisla. Religioznost se običajno enači z eno od monoteističnih religij ali ostalimi politeističnimi, ki zaobsega številna pravila obnašanja, prehranjevanja in oblačenja (islam) ter ostale prakse in verske obrede, ki povezujejo neko skupnost v celoto. Religioznost je praviloma bolj ozka, lahko tudi nazadnjaška (verska policija Irana, ki presoja ustrezno nošenje naglavnih rut hidžab pri ženskah in močno posega v avtonomijo ženskega telesa, primer smrti Mahse Amini) in intelektualno in svetovno nazorsko zaprta.

Duhovnost in duhovna inteligentnost sta medsebojno povezana in prepletena pojma. Beseda duhovnost se je sprva uporabljala v krščanstvu. Izvor ima v latinski besedi spiritualitas. Po Pavlu (1 Kor 2,14-15) je ‚duhovna oseba‘ tisti posameznik, v katerem biva božji Duh, ki živi v njem in po njem, ki je Očetov in Sinov Duh. Sredi 20. stoletja je katoliška Cerkev duhovnost začela vse bolj dojemati in pojmovati kot živeto duhovno izkustvo (Sheldrake, 2014, str. 6). Duhovnost lahko razdelimo na več ravni, znotraj katerih se kažejo njene glavne dimenzije. Na najvišji ravni je splošna dimenzija duhovnosti, ki se razdeli na subdimenzije. Najpomembnejše so dimenzije smisla, povezanosti, harmonije in notranjega miru ter hvaležnosti. Sledijo še dimenzije vernosti, predanosti numinoznemu in rasti in dimenzija dopuščanja (Musek, 2006, str. 426) Dokaj pogosto se beseda duhovnost uporablja kot sopomenka religiji, predvsem zaradi njene širine, manjše konkretnosti in nevezanosti na institucije (King, 1992, str. 16). Duhovna inteligentnost je tista inteligentnost, ki na poseben način povezuje vse naše inteligence. »Ljudje smo razumska, čustvena in duhovna bitja. Z duhovno inteligentnostjo rešujemo vprašanja smisla in pomena in se jih z njo tudi lotevamo. Svoja dejanja in življenje lahko umestimo v širši in bogatejši okvir, ki jih osmišlja. Ocenimo lahko, da je neka smer delovanja ali življenjska pot tehtnejša od druge. Ko govorimo o duhovni inteligentnosti, mislimo na konstitutivne

razsežnosti razumske in čustvene inteligentnosti. V tem kontekstu je duhovna inteligentnost najpomembnejša, pravzaprav nosilna« (Košir, 2020, str. 917). Na podlagi duhovne inteligentnosti smo sposobni razločevanja, imamo moralni čut in zmožnost, da z razumevanjem in sočutjem ublažimo stroga pravila, prav tako pa tudi sposobnost, da vemo, kje so meje sočutja in razumevanja. Uporabljamo jo, ko se spoprijemamo z vprašanji dobrega in zla, za upodabljanje neuresničenih možnosti, kakor so sanjanje, goreče hrepenenje in dvigovanje samega sebe iz težav (Zohar & Marshall, 2000, str. 13–15; Košir, 2020, str. 917).

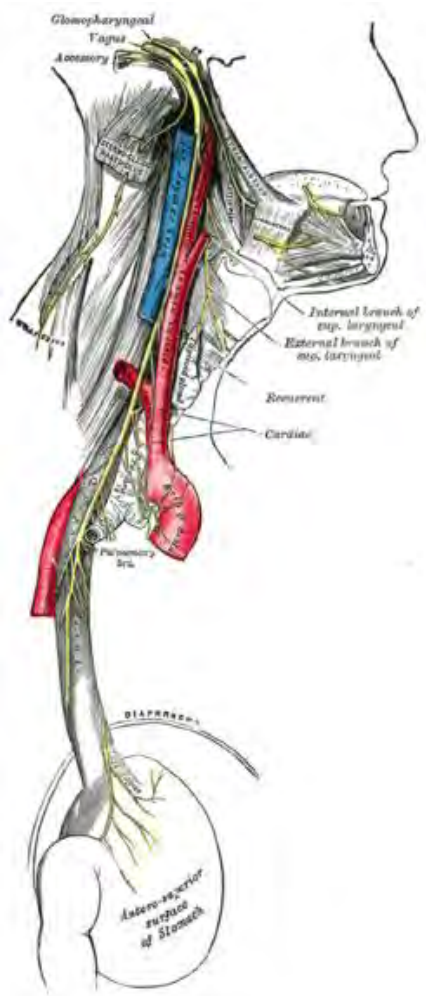
Torej duhovna inteligenca predstavlja tisto razsežnost, ki nam omogoča, da se v stresnih situacijah učinkoviteje prilagajamo in rešujemo izzive; tako pridobivamo nadzor, občutek prizemljenega soočanja s stresom ter smisel, ko v težavah najdemo pot do globljih vprašanj bivanja in minevanja. Tako pričnemo doživljati življenje skozi prizmo navdiha nečesa, kar je nad nami; običajno takšna doživljanja povezujemo s koncepcijo Boga, ki ga lahko razumemo različno, skladno z duhovno tradicijo, ki ji pripadamo. Vsekakor pa je za same spiritualne izkušnje značilno doživljanje enosti in smisla, ki zaceli rane. Tako se neka situacija, četudi je še tako dramatična, vpne v širši kontekst in človeka opogumi. V tem primeru si delimo idejo o globlji družbeni resničnosti ali družbeni mreži smisla (Zohar & Marshall, 2000, str. 27) Raziskave psihične blaginje kažejo na nizko, vendar statistično signifikantno pozitivno korelacijo med vernostjo in merami psihične blaginje, kakor so zadovoljstvo z življenjem, sreča, optimizem, pozitivni afekt in občutek smiselnosti (Musek, 2015, str. 50).

Če povzamemo, je sinonim za visoko duhovno inteligentnost sposobnost integrirane in celovite bivanjske odgovornosti. Običajno jo povezujemo s solarnim pleksusom, kjer čutimo razna čustva, tako pozitivna in negativna. Torej naše telo, fizična inteligentnost je dejansko medij prenosa številnih podatkov. In kot kažejo spoznanja sodobne nevroznanosti, so nevrottransmitterji prisotni tako v glavi, srcu kot v solarnem pleksusu. Zato radi rečemo, da imamo najmanj troje možgan, ne le tiste v glavi

2.5 Fizična inteligenca (PQ)

Torej lahko rečemo, da je naše telo medij prenosa vseh občutij, ki jih zaznavamo preko uma (IQ), čustev (EQ) in duha (SQ).

Črevesje, ki ga sestavlja več kot 100 milijonov nevronov, ima lastni živčni sistem: enterično živčevje se pogosto imenuje »drugi možgani«. Eden od najdaljših živcev v telesu, vagusni živec, neposredno fizično povezuje črevesje in možgane ter prenaša sporočila in skrbi za stalno izmenjavo informacij med njima. Na milijarde mikroorganizmov v našem črevesju, ki se imenujejo mikrobiom, tvori ter regulira nevrottransmitterje in hormone. Zato radi rečemo, da moramo poslušati instinkt (nagon) ali šesti čut (gut feeling v ang.).



Slika 3. Vagusni živec

Odkrivanje povezave med črevesnim mikrobiomom in osrednjim živčnim sistemom predstavlja spremembo paradigme v nevroznanosti, kar vpliva na naše razumevanje patofiziologije s stresom povezanih motenj in njihovega zdravljenja (Kelly, et al., 2015). Novo razumevanje teh motenj je še posebno pomembno, saj sta depresija in tesnoba najpogostejši s stresom povezani motnji, njuna pojavnost pa vsako leto globalno narašča. Poleg tega veliko posameznikov, ki trpijo za temi duševnimi motnjami, ne poiščejo pomoči in zdravljenja, ali pa se ne odzivajo na tradicionalne oblike zdravljenja (Rieder, et al., 2017).

Največji rezervoar mikroorganizmov v našem telesu je torej črevesje, saj v njem prebiva približno 10^{14} mikroorganizmov, ki je biološka združba, imenovana mikrobiota. Vse več raziskav odkriva pomembno vlogo mikrobiote pri normalnem delovanju centralnega živčnega sistema ter pri nastanku različnih bolezni možganov. Natančni mehanizmi delovanja osi mikrobiota–črevesje–možgani na razvoj bolezni možganov še niso poznani. Kot kažejo raziskave, os deluje precej kompleksno, saj se mikrobiota za komunikacijo z možgani (in obratno) poslužuje različnih načinov, in sicer preko živčnih, endokrinih, imunskih in presnovnih poti. Tako komunikacija med črevesjem in možgani poteka s pošiljanjem signalov.

Ta komunikacija je pravzaprav dvosmerna in gre za os hipotalamus–hipofiza–nadledvična žleza (HPA hipotalamična-hipofizna-adrenokortikalna os). Črevesna mikrobiota pa komunicira tudi z nevroendokrinim sistemom, ki nadzira telesni odziv na fiziološki ali psihološki stres, vključno z vnetji (Sinapsa).

To pomeni, da se dogajanje spodaj izraža pri dogajanju zgoraj. Nevrontransmiterji pa niso le del črevesne mikrobiote. Kot vidimo, vagusni živec prepleta os glava-črevo in seveda tudi naše srce. Obstaja dvosmerna komunikacija med možgani in srcem, ki jo najlažje občutimo preko senzornega aparata in različnih poti, kot so nevrološke (prenosi impulzov živčnih poti), biokemične (preko hormonov in nevrotransmiterjev), biofizične (preko valov krvnega pritiska) in energijske (preko vpliva elektromagnetnega polja (Heartmath)).

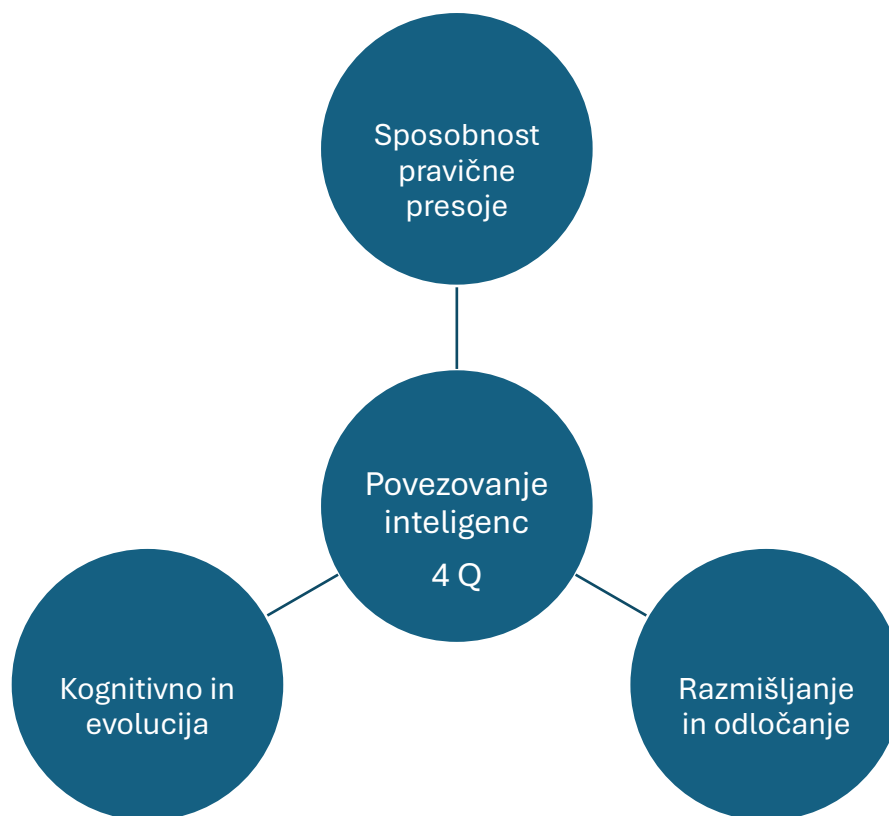
Če povzamemo, pojem fizične inteligence zaobsega pojavnost občutkov v našem telesu, čemur rečemo čutenje. Vseh pet čutil zlasti nagovarja obstoj šestega, sedmega čuta in morda neskončno število čutov, torej dimenzij, ki smo jih pojasnili z vagusnim živcem in HPA osjo. In ko je naše telo polno napetosti, kortizola, adrenalina in ostalih stresnih hormonov, odreagiramo veliko bolj nevrotično kot tedaj, ko smo umirjeni, polni serotonina, oksitocina in ostalih hormonov sreče. In kot smo zaobjeli s pojmom čustvene in duhovne inteligence, se lahko priučimo ustreznega ravnanja s čustvi in odtisi, ki so posledica stresa, travm in ostalih negativnih dogodkov na naš živčni sistem.

Zato so različne tehnike avtogenega treninga, mentalne higijene, medicinske hipnoze, brain spottinga, meditacije in čuječnosti namenjene natančno temu: da s pomočjo omenjenih tehnik negativni emocionalni naboj preobrazimo v pozitivnega in gradilnega. Kot smo rekli, so čustva bodisi gorivo za velike preboje bodisi pa ogenj, ki izniči okolico in sebe.

3 Metoda

Najprej smo preučevali literaturo in jo povzeli v teoretičnem delu. Skozi teoretični del smo razložili pojme in strokovne izraze z namenom, da bralcu jasno prikažemo vsebino in ga privedemo do srčiko naše analize, torej problema ustreznosti presoje.

Slika 1 prikazuje raziskovalni model, kjer je prikazan predloga za presojo - Povezovanje inteligenc 4 Q. Sposobnost pravične presoje je temeljna in neločljivo povezana s kognitivnim, evolucijo, razmišljanjem in odločanjem. S tem odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje - kako postaviti sistem sklepanja (analize in sinteze), da bi lahko zaobjeli celovitost fenomena proučevanja?



Slika 4. Raziskovalni model

Za namen raziskave smo uporabili različne vire literature. Iz tabele 1 je razvidno, katere so bile naše ključne besede analize enot literature, ter kje so bili poudarki razmisleka. Pri delu smo uporabili iskalnik Google Scholar in klasične enote literature (monografska in strokovna dela).

Tabela 1. Ključne besede pri iskanju virov

Ključne besede v angleščini	Prevod ključnih besed v slovenščino
»cognition« + »evolution of cognition«	»kognitivno« + »evolucija kognitivnega«
»cognition« + »social cognition«	»kognitivno« + »socialna kognicija«
»evolution« + »cultural evolution«	»evolucija« + »kulturna evolucija«
»evolution« + »human evolution«	»evolucija« + »človeška evolucija«
»thinking« + »decission making«	»razmišljanje« + »odločanje«
»meaning« + »interpretation«	»smisel« + »interpretacija«

V tabeli 2 so prikazani viri, katere smo uporabili za podrobno analizo, da smo z vsebino lahko podprli naša razmišljanja in ugotovitve.

Tabela 2. Seznam virov

Avtor	Naslov
Heyes (2012)	New thinking: the evolution of human cognition
Huang, Spelke, Snedeker (2013)	What exactly do numbers mean?
Loh, Kanai (2015)	How has the internet reshaped human cognition?
Minda (2015)	The psychology of thinking. reasoning decision making & problem solving
Phillips, Fletcher, Marks, Hine (2016)	Thinking Styles and Decision Making: A Meta-Analysis
Wyer, Srull (1986)	Human cognition in its social context

4 Rezultati

Tabela 3 prikazuje ugotovitve analiziranih virov. Tematsko smo jih združili v dva sklopa: kognitivno in evolucija ter razmišljanje in odločanje. Namreč, sama sposobnost ustrezne presoje je tista, ki določa proces odločanja in nenazadnje, končnost odločitev. Zato je za namen naše raziskave združevanje vsebin v omenjena dva sklopa smiselno.

Tabela 3. Ugotovitve avtorjev analiziranih virov

Spoznanja/ugotovitve	Avtor
Kognitivno in evolucija	
Raziskave evolucije človeške kognicije se sprašujejo, kakšne vrste razmišljanja je tisto, ki nas dela posebne kot ljudi. Nove raziskave na tem področju gledajo globlje v evolucijsko zgodovino človeka in njegove kognicije in sprejemajo bolj multidisciplinarni pristop kot prejšnja "evolucijska psihologija". Sodobne raziskave izhajajo iz primerjav med ljudmi in vrstami primatov in neprimatov, in združujejo ugotovitve iz antropologije, arheologije, ekonomije, evolucijske biologije, nevro-znanosti, filozofije in psihologije. Z uporabo teh metod nedavne raziskave razkrivajo globoke skupne značilnosti, pa tudi presenetljive razlike med človeškimi in nečloveškimi umi ter nakazujejo da je bil razvoj človeške kognicije veliko bolj postopen kot prej domnevano. Ključno vlogo pripisujejo kulturni evoluciji, tehno-socialni koevoluciji in genski kulturi. Vse to je ustvarilo splošne razvojne procese, ki so naredili človeško spoznanje in človeška življenja edinstvena.	Heyes (2012)
Skozi človeško evolucijo so bili naši kognitivni sistemi spremenjeni s prihodom tehnoloških izumov kot so primitivna orodja, govorni jezik, pisava in aritmetični sistemi. Pred tridesetimi leti se je internet pojavil kot najnovejši tehnološki izum, ki je sposoben in pripravljen globoko preoblikovati človeško spoznanje. S svojimi večplastnimi možnostmi. Internetno okolje je močno spremenilo naše misli in vedenje. Odraščanje z internetnimi tehnologijami je oblikovalo t.i. »Digitalne domorodce«, ki gravitirajo k »plitkemu« vedenju pri obdelavi informacij, za katerega je značilno hitro preusmerjanje pozornosti in zmanjšana posvetovanja. Vključujejo se v povečano večopravilnost, ki je povezana s povečano motnjo pozornosti in slabimi sposobnostmi izvršilnega nadzora. Digitalni domorodci prav tako kažejo večjo razširjenost odvisnosti, povezane z internetom vedenja, ki odražajo spremenjene mehanizme obdelave nagrajevanja in samokontrole. Nedavne nevroslikovne preiskave dokazujejo povezanost med temi kognitivnimi vplivi, povezanimi z internetom, in strukturnimi spremembami v možganih.	Loh, Kanai (2015)
Predstavljen je model delovanja človeškega kognitivnega sistema v njegovem naravnem družbenem kontekstu. Model se osredotoča na vhodne in izhodne spremenljivke, ki so bile pri razvoju prezrte s strani večine drugih kognitivnih teorij. Na vhodni strani model poudarja vlogo predznanja in ciljno usmerjene obdelave družbenih informacij. Na izhodnem koncu model poudarja in meri različne vrste družbenih sodb in afektivnih reakcij, pa tudi spomin in odločanje o izbranem vedenju. Model je zasnovan tako, da zagotavlja splošen konceptualni okvir za splošno integracijo; za velik del sodobnih raziskav družbene kognicije.	Wyer, Srull (1986)
Razmišljanje in odločanje	»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

V jezikoslovju se je vprašanje o pomenu številskih besed osredotočila na ugotovitev, da **imajo izrazi dve različni razlagi**. Čeprav se številke pogosto razlagajo kot natančne kardinalne vrednosti, pa so lahko razlage oziroma uporabe v nekaterih kontekstih, različne (npr. najmanj dve enoti – lahko sta 2 enoti, lahko pa tudi več). Dejstvo, da je številčne besede mogoče razlagati na oba načina, predstavlja izziv za semantike.

Huang,
Spelke,
Snedeker
(2013)

Razmišljanje si lahko razlagamo kot niz duševnih procesov, ki uporabljajo kognitivne sposobnosti oziroma vire (pozornost, zaznavanje, spomin) za manipulacijo mentalnih reprezentacije (zaznave, prototipi, koncepti) za generiranje logičnih in optimalna vedenja (jezik, odločitve, razlogi). Tako **razmišljanje je integriran del naprednih kognitivnih procesov, vključno z zaznavanjem, spominom, reševanjem problemov, odločanjem**. Sposobnost mišljenja je edinstvena za organizme z razvitim neokorteksom. Ljudje smo edina vrsta z dobro razvitimi možgani in kognitivnimi sistemi, ki lahko logično razmišljajo in sklepajo v kontekstu sprejemanja ugodnih odločitev. Na ta način je **miselni proces edinstven za ljudi**.

Minda (2015)

Ta metaanaliza je preučevala, ali **nagnjenost k uporabi refleksivnih in intuitivnih stilov** lahko predvideva **uspešnost odločanja** (normativno pravilno odzivanje) in **izkušnje z odločanjem** (npr. hitrost, užitek) pri različnih področjih odločanja. Rezultati kažejo, da so povezave med stili razmišljanja in rezultati odločitev odvisne od konteksta. Za izboljšanje uspešnost odločanja in izkušnje, bi morali subjekti odločanja in izobraževalci skrbno **pretehtati tako individualne razlike pri subjektu odločanja kot naravo področja odločanja**.

Phillips,
Fletcher,
Marks, Hine
(2016)

5 RAZPRAVA

Metodologije Povezovanje inteligenc 4 Q je primerno orodje za motrenje fenomenov, kot so posamezniki, skupine in organizacije. Sama sposobnost ustrezne presoje je tista, ki določa proces odločanja in nenazadnje, končnost odločitev. Organizacije prihodnosti so in bodo ostale tiste, ki bodo razumele pojem multi-inteligenčnosti in koncepta, ki ga razvijam s predlagano metodo Povezovanje inteligenc 4 Q, kjer razdeljujemo pomen povezljivosti inteligenc, in sicer racionalne (IQ), čustvene (EQ), duhovne (SQ) in fizične (PQ). Cilj je ustvarjanje okolij visoke pretočnosti, učljivosti in sinhronosti.

Zakaj model Povezovanje inteligenc 4 Q? Ker pomeni nadgradnjo klasičnih procesiranj človeških vsebin in je vpet v široko paleto znanj poslovne antropologije, sociologije in psihoanalize. V prvi vrsti gre za obvladovanje notranje (inherentne) in zunanje komunikacije. Ker je vsak odnos že po sebi komunikacija, ter v skladu z namenom tega članka, v nadaljevanju predstavljamo 4 predloge za povezovanje in sinergijo med 4 inteligencami, Zavedamo se, da se vidna komunikacija prične z besedo, nevidna pa z občutki. Prav tako je pomembno razumevanje

materialnih in nematerialnih vzvodov komunikacije; pojem energijske zaloge, mostov 4 tipov ekologij itd.

V spodnjih tabelah (tabele 4, 5, 6 in 7) prikazujemo uporabo modela v praktičnih primerih, kjer se osredotočamo na komunikacijo (notranjo, intersubjektivno in zunanjo, medosebno) (tabela 4). Na podlagi modela 4 Q razmišljamo prav tako o ravneh energij in kondicije, tako umske, čustvene, duhovne in fizične, saj so slednje prvine vsake komunikacije in sodelovanja (tabela 5). Ker vsak od nas z lastnim specifičnim ustrojem odtiskuje svoje uvide in bit v okolje, razvijamo idejo naprej, in jo prikažemo na primeru odtisov. Umskega, kjer gre za našo specifično intelektualno ekologijo in odtise, z našim načinom dela in vplivanja na svet znotraj nas in okrog nas. Enako velja za čustveno, duhovno in fizično ekologijo oziroma odtise (tabela 6). Sledi poslednja tabela mostov (tabela 7), racionalnega čustvenega, duhovnega in fizičnega mostu, kjer prikazujemo pomen ujemanja na teh ravneh. Če delimo na primer podoben racionalno instrumentalni odnos do dela in življenja, bomo lažje sodelovali (postavljali mostove). Enako velja za vrline (EQ) in vrednote (SQ), ki so pogosto opisovane v pojmih čustvene in socialne inteligentnosti. Človek, ki se zna poglobiti v svetove drugega, v njegove vrednote in v iskanje presečnih množic in povezovalnih faktorjev, ustvarja presežke (eden takih primerov je univerzalna etika). S svojim sinhronicitetnim načinom motrenja sveta in ljudi ustvarja pogoje za postavljanje mostov namesto zidov. Tako se možnost odboja (fizična inteligentnost, ki se izraža v simpatiji in antipatiji, v sprejemanju ali odklanjanju drugega), zmanjša.

Tabela 4. Predlog 1: notranja in zunanja komunikacija

Notranja komunikacija	Zunanja komunikacija
Nevidno	Vidno
Občutki	Beseda
Misli	Pogovor
Monologi	Mnenje, diskusija
Delno zavedanje in/ali nezavedno	Zavedanje

Tabela 5. Predlog 2: energijska zaloga/kondicija

Inteligenca	Energijska zaloga/kondicija
IQ	intelektualna energija/kondicija
EQ	čustvena energija/kondicija
SQ	duhovna energija/kondicija
PQ	fizična energija/kondicija

Tabela 6. Predlog 3: ekologije, odtisi, ocene ekologij

Inteligenca	Ekologije in odtisi	Ocena	Odtis
IQ	umska ekologija organizacije	Ocena miselne ekologije tima (IQ)	miselni odtis
EQ	čustvena ekologija organizacije	Ocena čustvene ekologije tima (EQ)	čustveni odtis
SQ	duhovna ekologija organizacije	Ocena storilnostne ekologije tima (SQ)	duševni odtis
PQ	fizični ekosistem vseh	Ocena rezultatov tima (PQ)	fizični odtis

Tabela 7. Predlog 4: mostovi v komunikaciji

Most	Področje v komunikaciji
IQ miselni most	Racionalni; miselni in konceptualni sistemi
EQ čustveni most	Čustveni; čustvovanje, občutki, vrline
SQ duhovni most	Duhovni; smisel, pravičnost, svetovni nazor, vrednote
PQ fizični most	Fizični; simpatija, antipatija; zdravje, bolezen

Z odgovorom na raziskovalno vprašanje - Kako poiskati sistem sklepanja (analize in sinteze), da bi lahko zaobjeli celovitost fenomena proučevanja? – smo z našo raziskavo dosegli namen članka, ki je predstavitev in analiza predloga za presojo, imenovanega Povezovanje inteligenc 4 Q. Ugotavljamo, da presoja mora biti uravnotežena, interdisciplinarna in usmerjena v izgradnjo celostnih modelov presoje. Predlagana rešitev spodbuja k nadaljnjim raziskovanjem pojma presoje in ga analizira na ravneh kognicije, emocije in nevrologije.

Med ljudmi sta se poleg omenjenih zaznav uveljavila še dva pojma, in sicer instinkt (nagon) in intuicija. Prav tako pa sta ta dva pojma že več desetletij del znanstvenih in nevroloških obravnav. Torej instinkt lociramo v predel trebuha, in sicer solarnega plexusa, kjer govorimo o »gut feelings« (občutki v drobovju) oziroma občutjih, ki jih v slovenskem jeziku prevedemo kot šesti čut. Slutnje, instinktivne zaznave in občutja se torej obojestransko prenašajo med glavo in črevesjem po vagusnem živcu. Instinkt je primarno biološki odziv, ki je del norme reakcije, torej omejitev in dometa vsake vrste, tudi človeške. Tako lahko pojasnimo tudi svet živali, ki je prav tako instinktiven (rojenje čebel, selitev ptic, parjenje itd). Medtem pa pojem intuicije umeščamo v bolj razdelana pojmovna okna, kjer je intuicija posledica učenja in višjih duhovnih zaznav, nje občutke pa umeščamo v področje srca.

6 Zaključek

Metodologija Povezovanja inteligenc 4 Q pokaže poti, kako prisluhniti ključnim centrom telesa: glavi (IQ), srcu (EQ), duši (SQ) in telesu (PQ). Ko se uigramo v povezljivo stanje in čuječe opazujemo lastno zavest, kako se sprehaja od glave, srca, solarnega plexusa in nog,

opazamo, kako že pozornost razelektri ključne tenzije, ki s časoma vodijo do bolezenskih stanj in disfunkcionalnega vedenja. Razbremenjeni teže čustev in spominov postajamo trdni, graditeljski in tvorni. Integriteta osebnosti je možna samo na takšen, celovit način samo preseganja, samo presoje in avtorefleksije.

In takšen posameznik prične ustrezno presojati tudi okolico in vse dileme, s katerimi se sooča. Zlasti tiste etične zanke in labirinte vrednot in vrlin, ki nas soočajo z najglobljimi vprašanji človeške vrste, kot so vprašanja evtanazije, smrtne kazni, pravice do splava in podobno, v opisanih kontekstih še posebej pridobijo na teži.

Iz zapisanega zaključujemo, da je podan predlog za presojo - Povezovanje inteligenc 4 Q - aplikabilen tako na organizacije kot skupine, saj obravnava naravno sposobnost človeka po analizi in sintezi, torej celoviti sposobnosti presoje. Predlagana rešitev je zanimiva, saj povezuje tako sociološko, antropološko kot nevrološko znanost. Nudi praktične ideje in napotke, kako povezovati ravni, ki so si različne, in kako tlakovati poti do uravnotežene etične presoje. Ker je človeško udejstvovanje vselej povezano s sodelovanjem, povezovanjem in komuniciranjem, je predlagan model lahko koristen in praktično uporaben. Predlog podpira trajnostni razvoj družbe, saj se ukvarja s ključnimi tematikami, ki podpirajo širša družbena vprašanja in etičnost posameznikov kot pripadnikov družbe. Obenem pokaže, kako lahko presojamo iz ravni uma (IQ), čustev (EQ), duha (SQ) in telesa (PQ). S tem vključi interdisciplinarnost in ji prida ključni poudarek pri presoji.

V raziskavi smo se osredotočili na kvalitativno metodo z analizo vsebin. Priporočamo pa konkretne modele in nadaljnje raziskave same presoje tako na kognitivnih kot emotivnih ravneh.

Reference

1. Dennett, D. C. (2012). *Pojasnjena zavest*. Ljubljana: Krtina.
2. De Saussure, F. (1997). *Predavanja iz splošnega jezikoslovja*. Ljubljana: ISH.
3. Emerson, R.W. (2007). *Zaupanje vase in drugi eseji*. Ljubljana: Založba Sophia.
4. Freud, S. (1987). *Metapsihološki spisi*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
5. Goleman, D. (2021). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Heyes, C. (2012). New thinking: the evolution of human cognition. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 367, 2091–2096. doi:10.1098/rstb.2012.0111
7. Huang, Y. T., Spelke, E., & Snedeker, J. (2013). What Exactly do Numbers Mean? *Language Learning and Development*, 9, 105–129.
8. Kelly, J. R., Kennedy, P. J., Cryan, J. F., Dinan, T. G., Clarke, G., & Hyland, N. P. (2015). Breaking down the barriers: the gut microbiome, intestinal permeability and stress-related psychiatric disorders. *Frontiers in Cellular Neuroscience*, (9)392. doi: 10.3389/fncel.2015.00392

9. King, U. (1992). Spirituality, society and culture. Way supplement 73:4–23.
10. Košir, M. (2020). Duhovnost in religioznost v stresnih situacijah in mesto duhovnosti v psihoterapiji. *Bogoslovni vestnik*, 80(4), Ljubljana.
11. Loh, K. K., & Kanai, R. (2015). How Has the Internet Reshaped Human Cognition? *The Neuroscientist*, 1–15, DOI: 10.1177/1073858415595005
12. Minda, J. P. (2015). *The Psychology of Thinking. Reasoning Decision Making & Problem Solving*. London: Sage Publications Ltd; 1 st edition.
13. Musek, J. (2015). Osebnost, vrednote in psihično blagostanje. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
14. Musek, J. (2006). Dimenzije duhovnosti. V: Marko Bohanec, Matjaž Gams, Vladislav Rajkovič, Tanja Urbančič, Mojca Bernik, Dunja Mladenić, Marko Grobelnik, Marjan Heričko, Urban Kordeš, Olga Markič, Janek Musek, Mari Jože Osredkar, Igor Kononenko in Barbara Novak Škarja, ur. *Zbornik 9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006*, 426–431. Ljubljana: Institut Jožef Stefan.
15. Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D. G., & Hine, D. W. (2016). Thinking Styles and Decision Making: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, (142)3, 260–290.
16. Rieder, R., Wisniewski, P. J., Alderman, B. L., Campbell, S. C. (2017). Microbes and mental health: A review. *Brain, Behavior, and Immunity*, 66, 9 - 17.
17. Sheldrake, P. (2014). *Spirituality: A guide for the perplexed*. London: Bloom Spilka.
18. Wyer, R. S., & Srull, T.K. (1986). Human Cognition in Its Social Context. *Psychological Review*, 93(3), 322-359.
19. Zohar, D., & Ian, M. (2000). *Duhovna inteligenca*. Tržič: Učila.

Izr. prof. dr. **Lucija Mulej** je antropologinja, sociologinja, publicistka, pisateljica, kolumnistka in svetovalka. V akademskem svetu se je uveljavila s proučevanjem kreativnosti in odpiranja umskih in kreativnih potencialov. Kot avtorica številnih znanstvenih in poljudnih člankov, nastopajoča v aktualnih tematikah ustroja družbe in socialnih pogodb, sodeluje z različnimi podjetji, organizacijami, posamezniki in akademskimi institucijami doma in po svetu. V letu 2022 je bila sprejeta na prestižno švicarsko univerzo SWISS UMEF na post doktorski študij globalne politike in mednarodnih odnosov. Kot redna predavateljica na GEA College poučuje predmete o etiki in poslovnem okolju ter komunikaciji in motivaciji. Predavala je na ZRC SAZU, FDV Ljubljana, FOŠ Novo Mesto, MFDPS Celja in drugje. Razvija netehnološke inovacije in se kot sociologinja in antropologinja posveča razvoju organizacij kot duhovnih entitet, ki hologramsko vplivajo na celoto ter na njene posamezne dele. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem kreativnosti in odpiranjem razvojnih potencialov posameznikov in podjetij. V prvi znanstveni monografiji »*Relativizem v sociologiji znanosti*« opisuje manifest odpiranja kreativnih potencialov. Kot managerka znanja se trudi za preboj interdisciplinarnosti, saj verjame, da multiparadigmatsko okolje z izjemnimi strokovnjaki nudi divergentne uvide, ki jih ravno ta čas najbolj potrebuje. Druga znanstvena monografija, *Metodologija povezovanja inteligenc 4 Q in oblikovanje fundamentov pravične etične presoje*, je oris praktičnih uvidov in teoretskih izpeljav njenega ustvarjalnega opusa zadnjih petnajst let.

Abstract:

Methodology of Connecting the 4Q Intelligences or Reaching Suitable Judgement

Research Question (RQ): How to find a system of reasoning (analysis and synthesis) to be able to encompass the wholeness of the phenomenon under study?

Purpose: The purpose of this article is to present and analyze an assessment proposal called Connecting Intelligences 4 Q.

Method: In the research, we used qualitative methodology, comparative content analysis. The research is analytical, it examines the qualitative experience of the author and supports it with literature from the fields of linguistics, psychoanalysis, neurology and sociology. The method of reasoning is both inductive and deductive.

Results: Assessment must be balanced, interdisciplinary and aimed at building integrated assessment models. The proposed solution encourages further research into the concept of judgment and analyzes it at the levels of cognition, emotion and neurology.

Organization: The proposal is applicable to both organizations and groups, as it deals with the natural human ability to analyze and synthesize, i.e. the comprehensive ability to judge. Since human engagement is always related to cooperation, connection and communication, the proposed model can be useful and practically applicable.

Society: The proposal supports the sustainable development of society, as it deals with key topics that support broader social issues and the ethics of individuals as members of society. At the same time, it shows how we can judge from the levels of mind (IQ), emotion (EQ), spirit (SQ) and body (PQ). It thereby includes interdisciplinarity and gives it a key focus in the assessment.

Originality: The proposed solution is interesting, as it connects sociological, anthropological and neurological science. It offers practical ideas and guidance on how to connect levels that are different and how to pave the way to balanced ethical judgment.

Limitations/Future Research: In the research, we focused on the qualitative method with content analysis. However, we recommend concrete models and further research on the assessment itself, both on the cognitive and emotional levels.

Keywords: intelligence, judgement, intrdisciplinarita, perception, method.

Copyright (c) Lucija MULEJ



Creative Commons License

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

Primerjalna analiza spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranih organizacijah

Bojan Krajnc*

Metni vrh 33, 8290 Sevnica, Slovenija

bojan.krajnc@fos-unm.si

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija

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

Slovenija

mirko.markic@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako v izbrani organizaciji izvesti oceno gradnika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti na podlagi modela odličnosti Evropske fundacije za management kakovosti (v nadaljevanju EFQM - European Foundation for Quality Management)?

Namen: Namen raziskave je bil oceniti stopnjo razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti ter na podlagi pridobljenih izidov oblikovati predloge za izboljšave.

Metoda: V teoretičnem delu raziskave smo se osredinili na deskriptivni pristop s pomočjo katerega smo opravili pregled strokovne literature in razpoložljivih empiričnih raziskav. V empiričnem delu raziskave smo v osnovi opravili kvalitativno metodo raziskovanja. Za pridobivanje primarnih podatkov smo opravili strukturiran intervju s petimi vodji v vseh organizacijskih enotah v izbrani organizaciji. Na tako pridobljenih informacijah smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo.

Rezultati: Iz izidov empiričnega dela raziskave izhaja, da je povprečna vrednost sedmih pod gradnikov 3,27. Najvišja ocena 4,5 je bila ugotovljena pri četrtem podgradniku. Na podlagi razumevanje tržišča in priložnosti določajo natančne cilje za inoviranje, ki so podprti z ustreznimi politikami in viri. Najnižjo oceno 2,2 je bila ugotovljena za sedmi podgradnik. Uresničevanje idej v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimirati dosežene prednosti. Pripravili smo predloge za menedžerje pri nenehnem izboljševanju inovacijskega procesa v izbrani organizaciji.

Organizacija: Raziskava o stopnji razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti ima pomemben vpliv na izbrano organizacijo, saj smo s pridobljenimi informacijami pripravili izhodišče za uvajanje sprememb.

Družba: Raziskovanje stopnje razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji lahko prispeva tudi k ustvarjanju inovacijske kulture v gospodarstvu in širšem družbenem ekosistemu.

Originalnost: Prišli smo do novih znanj o stopnji razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ki povečujejo število razpoložljivih informacij. Pridobili smo izvirne vpoglede v izboljševanje ustvarjalnosti in inovativnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Z raziskavo smo se osredinili na en gradnik modela odličnosti EFQM v izbrani organizaciji. Za pridobitev globljega razumevanja bi bilo koristno opraviti primerjalne analize med različnimi organizacijami.

Ključne besede: EFQM, gradniki in podgradniki, kakovost, menedžment, izbrana organizacija, ustvarjalnost in inovativnost.

1 Uvod

Raziskovalno vprašanje oz. problem naj bi izhajal iz evidentirane vrzeli v znanju, kar je možno doseči s pregledom do sedaj opravljenih raziskav o EFQM iz vidika ustvarjalnosti in inovativnosti v RS ali širše.

Za razumevanje in izboljšanje ustvarjalnosti ter inovativnosti v organizacijah je pomembno, da proučijo in ovrednotijo svoje procese tudi z vidika gradnikov modela odličnosti EFQM. Model odličnosti je pripomoček s pomočjo katerega je organizacijam omogočena poglobljena analiza delovanja z namenom nenehnih izboljšav. Gradniki modela odličnosti vključujejo vodstvo, strategijo, sodelavce, partnerstva in vire ter proizvode in procese.

Z našo raziskavo smo se usmerili v analizo aktualne dinamike ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Posebno pozornost smo namenili raziskavi podgradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti kot meril za ocenjevanje stopnje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijskem ekosistemu.

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti naj bi organizacijam pomagalo, da postanejo bolj konkurenčne in trajno uspešne. Menedžerji naj bi pri tem imeli ključno vlogo z oblikovanjem organizacijske kulture s pomočjo katere spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Ustvarjanje delovnega okolja v katerem zaposleni sodelavci zaznavajo, da so njihove ideje upoštevane in jih prosto izražajo, je bistveno za spodbujanje inovacijske klime v organizaciji. Menedžerji spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost s snovanjem delovnega okolja odprtosti, z vzpodbujanjem divergentnega razmišljanja, s priznavanjem in nagrajevanjem inovativnih prispevkov, z vzpostavitvijo tolerance do tveganj in napak, zagotavljanjem potrebnih časovnih in materialnih virov ter s kontinuiranim usposabljanjem in razvojem zaposlenih. S temi ukrepi menedžerji ne samo spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost znotraj svojih ekip, temveč spodbujajo dolgoročno rast in prilagodljivost organizacije v njenem ekosistemu.

Namen raziskave je bil identificirati trenutno prakso na področju ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Na podlagi izidov iz raziskave smo predlagali strategije za oblikovanje delovnega okolja na področju ustvarjalnosti in inovativnosti.

Za dosedanje namena raziskave smo formirali naslednje cilje:

- Opraviti pregled strokovne literature s področja ustvarjalnosti in inovativnosti na podlagi modela EFQM.
- Izvesti kvalitativno raziskavo na podlagi strukturiranih intervjujev petih (5) vodij v vseh organizacijskih enotah izbrane organizacije.
- Zasnovati predloge za izboljšanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji.

Raziskava izkazuje svojo pomembnost v tem, da organizaciji prinaša izvirne vpogleds in nakazuje usmeritve za izboljšanje njihovega poslovanja, spodbujanje inovacij ter povečanje

konkurenčnosti na tržišču. Poudarjamo celovit pristop k spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti, ki ima pozitiven vpliv na trajnostni razvoj organizacije.

2 Teoretična izhodišča

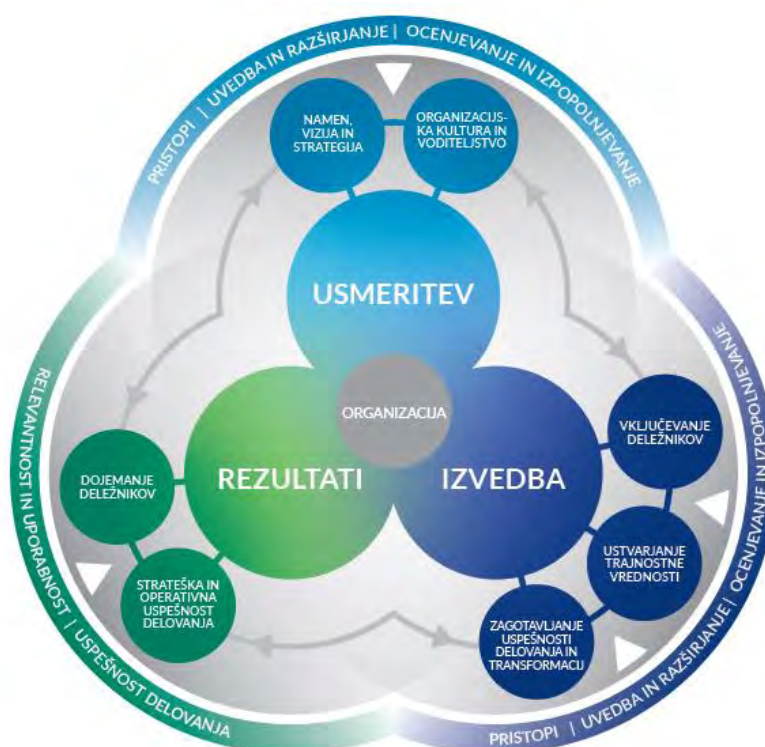
V sodobnem poslovnem okolju, ob obsežni konkurenčnosti in visokih finančnih pritiskih na tržišču, predstavlja oblikovanje uspešne strategije na področju ustvarjalnosti in inovativnosti velik izziv. V organizacijah se soočajo s pomanjkanjem časa za razvoj premišljene strategije, kljub nujnosti doseganja trajnih, vedno višjih izidov. Za doseganje trajnih izidov na področju ustvarjalnosti in inovativnosti je ključno, da v organizacijah zasnujejo in uresničujejo učinkovite strateške načrte, ki so razumljivi vsem zaposlenim, ob tem pa imajo na voljo usposobljene in učinkovite menedžerje. Ključno je zavedanje o potrebnosti hitrega spreminjanja na kar naj bi bili v organizacijah nenehno pripravljeni (Bertoncelj et al., 2015, str. 20). Šega (2019, str. 88-89) ugotavlja, da so v organizacijah v katerih se menedžerji in zaposleni sodelavci zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, kratkoročno in dolgoročno bistveno bolj konkurenčni. . Hojč (2019, str. 174) poudarja, da je vsaka ideja vredna pregleda, ne glede na to, ali se zdi "slaba". Dobre ideje pa je potrebno podrobno analizirati in čim prej vključiti v proces. Ko se izkažejo za koristne in učinkovite, je primerno, da lastnika ideje primerno nagradimo in motiviramo, da nadaljuje s soustvarjanjem v korist podjetja ter prispeva nove ideje. Pomembno je, da se ne zanemari izhodišča, da naj bi bile vse ideje dobre. V organizaciji naj bi pravilno usmerjali povratne informacije zaposlenim sodelavcem, da bi jim pomagali pri iskanju idej in izboljšav v pravi smeri. Kligla (2010, str. 2) navaja, da je ustvarjalnost eden od načinov za povečanje inovativnosti, kar bistveno izboljša poslovanje organizacije.

Ustvarjalnost je ena izmed najlažjih in stroškovno najugodnejših razrešitev za izboljšanje proizvodov (izdelkov ali storitev) v primerjavi z uvedbo novih tehnologij. Bijek (2019, str. 179-192) izpostavlja pomembnost timskega dela, kar podpre s številnimi študijami. Timsko delo se izkaže za učinkovitejše in kakovostnejše. Ključno je, da v timu sodelujejo posamezniki, ki delujejo za skupni namen, ne pa za doseg ciljev posameznika. V timih v katerih delujejo na tak način, izkoristijo ogromno neodkritega potenciala, ki zaradi različnih razlogov pogosto ostane neizkoriščen. Timi naj bi bili sestavljeni iz različnih sodelavcev, ki imajo različne kompetence (znanje in veščine) ter izkušnje in prinašajo širok nabor zmožnosti s katerimi je omogočeno lažje, hitreje in kakovostnejše razreševanje izzivov. Likar (2001, str. 58) poudarja, da je inovacija nekaj, kar presega zgolj novost na tržišču – gre za kakovostno razliko, ki naj bi jo zaznal uporabnik. To razumevanje je še posebej pomembno v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem ekosistemu, kjer hitrost s katero v organizacijah uvajajo izboljšave in se prilagodijo potrebam tržišča, določa njihov dolgoročni uspeh. V standardu ISO 9001 je poudarjena pomembnost komunikacije z odjemalci, vključno s povratnimi informacijami in pritožbami v zvezi s proizvodi ali procesi. (Koubek, 2016, str. 25)

Ena izmed možnih metod, orodij in tehnik, ki se uporabljajo za doseganje poslovne uspešnosti je model EFQM (glej sliko 1), ki je sestavljen iz osem temeljnih načel in devet meril odličnosti.

Model EFQM temelji na naslednjih načelih odličnosti (Model EFQM, 2013, str. 4): dodajanje vrednosti za odjemalce, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvijanje sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management, doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ker je bil fokus naše empirične raziskave na izbrano načelo odličnosti iz vidika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, bomo v nadaljevanju podrobneje opisali ta vidik. Temeljni dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti in odličnosti, ki temeljijo na modelu EFQM (glej sliko 1), naj bi vključevali naslednje prakse (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020): ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti z nenehnim izboljševanjem in sistematičnimi inovacijami ter izkoriščanjem ustvarjalnosti svojih deležnikov, vključujejo ustrezne deležnike in uporabljajo svoje kolektivno znanje za ustvarjanje idej in inovacij, vzpostavljajo in obvladujejo učna omrežja in mreže za sodelovanje, da prepoznajo priložnosti za ustvarjalnost, inovativnost in izboljšanje, zavedajo se, da se inovacije lahko nanašajo na izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele, določajo jasne cilje za inovacije, ki temeljijo na razumevanju trga in priložnostih, podprtih z ustreznimi politikami in viri, uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej, preizkušajo in izpopolnjujejo najbolj obetavne ideje ter dodeljujejo sredstva, da jih uresničijo v ustreznih časovnih okvirih in ideje uresničujejo v časovnih okvirih, ki maksimirajo dosežene koristi.



Slika 1. Model EFQM
Vir: <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Model EFQM (glej sliko 1), ne samo da ostaja pomemben, ampak še naprej narekuje program menedžmenta za vse organizacije, ki si prizadevajo za dolgoročno, trajnostno prihodnost.

Na podlagi predhodnih teoretičnih spoznanj, in evidentiranih temeljnih dejavnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so izhajali iz FOšmetra, smo formirali naslednje teze:

- **Teza 1:** podgradnik: Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporaba njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij.
- **Teza 2:** podgradnik: Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.
- **Teza 3:** podgradnik: Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.
- **Teza 4:** podgradnik: Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.
- **Teza 5:** podgradnik: Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.
- **Teza 6:** podgradnik: Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.
- **Teza 7:** podgradnik: Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.

Namen naše raziskave je bil ugotoviti aktualno dinamiko ustvarjalnosti in inovativnost v izbrani organizaciji na podlagi sedmih temeljnih dejavnikov, ki temeljijo na modelu EFQM in FOšmetru poslovne odličnosti.

3 Metoda

V osnovi smo za pridobivanje podatkov iz empiričnega dela raziskave uporabili kvalitativno znanstveno raziskovalno metodo, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, str. 111. V novembru 2023 smo uspešno opravili poglobljene intervjuje in vsakemu vodji oddali vprašalnike v zvezi s podgradniki FOšmeter poslovne odličnosti - kriterijev za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V decembru istega leta smo v izbrani organizaciji pridobili samoocene/odgovore za različne podgradnike.

Obseg ocen je bil možem od 1 do 5, pri čemer je 1 označevala pomanjkljivost, medtem ko je 5 označevala odlične dosežke. Sodelovalo je pet oseb. Uporabili smo orodje FOšmeter poslovne odličnosti za kodiranje zbranih podatkov, kar nam je omogočilo identifikacijo povprečnih vrednosti za posamezne gradnike. Pri analizi izidov smo sledili smernicam našega raziskovalnega vprašanja, hkrati pa smo te povezave razlagali iz vidika relevantne strokovne literature. Ta pristop nam je omogočil boljše razumevanje dinamike med posameznimi gradniki za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti in potrditev ali zavrnitev naših tez po opravljenih intervjujih. Na ta način smo pridobili dragocene uvide v gradnik ustvarjalnost in inovativnost v izbrani organizaciji, ki jim bodo služili kot osnova za nadaljnje strategije in izboljšave.

Model raziskave

Oblikovali smo raziskovalno vprašanje in razvili raziskovalni model, ki je temeljil na pridobljenih teoretičnih izhodiščih.



Slika 2. Model raziskave

Samoocenitev odličnosti iz vidika ustvarjalnosti in inovativnosti smo opravili po metodologiji, ki je bila razvita na Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu EFQM. V FOŠmetru odličnosti so vključeni opisi usmeritvenih trditev za vsak od osmih gradnikov odličnosti, pri čemer je bila za samoocenjevanje stopnja dosežene ravni vrednotena v razponu od 0 do 5, kar je v skladu s priporočili metodologije modela CAF (Common Assessment Framework). Ker je bila naša ocenitev izbrane organizacije na podobni ravni, bomo v nadaljevanju navedli samo izide iz samoocenitve.

Za potrebe raziskave smo uporabili kvalitativno metodo analize, ki je temeljila na vsebinski analizi vprašanj. Iz analize smo pridobili rezultate, ki so se nanašali na ugotavljanje vrednosti gradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Na osnovi različnih odgovorov na posamezna vprašanja smo določili povprečno oceno določenega podgradnika in te vrednosti zapisali v tabelo 3. Na koncu smo izračunali povprečno vrednost gradnika, ki se nanaša na spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.

Raziskavo smo opravili v namensko izbrani organizaciji v novembru 2023 z razpošiljanjem raziskovalnih vprašanj, povezanih z gradnikom (FOŠmeter poslovne odličnosti), za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V decembru istega leta smo pridobili ocene in odgovore od sodelujočih v izbrani organizaciji. Izračunali smo povprečja za posamezne podgradnike ter nato preučili povezave med njimi. Pri analizi izidov smo sledili metodologiji našega raziskovalnega vprašanja, ki je bila zasnovana za sistematično oceno podgradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Sočasno smo te povezave interpretirali iz vidika relevantne literature s področja spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Na ta način nam je bilo omogočeno boljše razumevanje dinamike med posameznimi gradniki s pomočjo katerih se spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, in potrditev ali zavrnitev naših ocen na vsako

tezo (podgradnika) - gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter poslovne odličnosti.

4 Rezultati

4.1 Rezultati - Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter odličnosti leta 2018 in 2020

V tabeli spodaj so prikazani podatki enega gradnika - gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter poslovne odličnosti, udeležencev ki so se udeležili poletne šole na FOŠ-u z naslovom »Poslovna odličnost« (20/2018) in (49/2020).

Tabela 2. Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter odličnosti leta, 2018 in 2020.

Podgradnik št.	Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij	3.80	3.33	3.46
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave	3.85	3.65	3.71
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele	4.10	3.92	3.97
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri	4.05	3.69	3.80
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej	3.85	3.20	3.39
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih	4.35	3.71	3.90
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti	4.10	3.73	3.84
Povprečje		4.01	3.61	3.72

Leto 2018 se je izkazalo za najuspešnejše leto s skupno povprečno oceno 4,01. Ta dosežek je omembe vreden in potrjuje, da so izbrane aktivnosti na pravi poti k odličnosti. Vendar so možne izboljšave, zlasti v podgradniku 1, ki je prejela najnižjo povprečno oceno 3,8. Očitno je, da je treba več pozornosti nameniti vključevanju ustreznih deležnikov in uporabi njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij. Z obravnavo tega področja se ne bo izboljšala le ocena za podgradnik 1, temveč tudi skupna ocena. Poleg tega bi bilo treba prizadevanja osredotočiti na izboljšanje rezultatov podgradnika 2, ki se nanaša na vzpostavitev in upravljanje učnih omrežij in platform za sodelovanje za prepoznavanje priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšanje. Poleg tega je treba izboljšati podgradnik 5, ki vključuje izvajanje strukturiranega pristopa za ustvarjanje in določanje prednostnih ustvarjalnih idej, saj njena ocena pade pod 4.

Z obravnavo teh zaskrbljujočih področij se pričakuje, da se bodo skupna ocena in ocene zadevnih podgradnikov izboljšale. To bo prispevalo k nenehni poti k poslovni odličnosti.

Podgradnik 3. Zdi se, da je prejel najvišjo oceno 3, 92. To kaže, da se zavedajo, da lahko inovirajo na večjih območjih, kar lahko privede do več izboljšav. Vendar so v primerjavi z rezultati iz leta 2018 naredili korak nazaj, kar kaže na potrebo po izboljšanju analiz in dejavnosti. Skupna povprečna ocena gradnika "Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti" je 3,72. Čeprav rezultat ni kritičen, jih opozarja, da se nekaj ne dela dovolj dobro, in zahteva temeljito analizo. Podgradnik 3 je prejel najvišjo oceno 3,97. To pomeni, da se zavedajo širokega nabora inovativnih možnosti, ki bi jih morali v večji meri izkoristiti. Morda bodo manj zadovoljni s podgradnikom 5, ki ima najnižjo oceno 3,39. Ne smejo spregledati nazadovanja v podgradniku 6, ki je zaskrbljujoča, saj kaže, da se bodisi ne osredotočajo več na najbolj obetavne zamisli bodisi so pri tem prepočasne.

Z ocenami ne bi smeli biti zadovoljni, ker je trend ustvarjalnosti in inovativnosti negativen. V luči tega negativnega trenda smo podali predloge za izboljšave:

- Preučiti proces spodbujanja inovacij in jih okrepiti.
- Izvajati krožke kakovosti znotraj oddelkov.
- Pojasniti pomen inovativnosti za celotno poslovanje izbrane organizacije med osebnimi pogovori z zaposlenimi.
- Ponovno oceniti koncept nagrajevanja inovativnih idej.

V letu 2020 so se bonitetne ocene v primerjavi z letom 2018 spremenile in poslabšale, in sicer s 4,01 na 3,61, kar predstavlja znižanje za 0,4 odstotne točke. Ta rezultat za organizacije vsekakor ni spodbuden, saj je trend negativen. Kot smo že omenili, so vse ocene podgradnikov nižje v primerjavi z letom 2018. Podgradnik 2 je najnižje ocenjen podgradnik v tekočem letu z oceno 3,2. Na tem področju so nazadovali zaradi pomanjkanja strukturiranega pristopa in izgube nadzora nad prednostnim razvrščanjem idej. Zapravljajo pa dragocen čas za nepotrebne ideje, ki niso najbolj donosne. Menedžment organizacije mora ponovno postaviti prednostno nalogo na spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti med vsemi zaposlenimi. Pomembno je, da zaposleni razumejo, kako njihove ideje in inovacije prispevajo k uspešnosti organizacije. V ta namen je treba vsem zaposlenim jasno predstaviti strategijo organizacije in vzpostaviti sistem, ki spodbuja inovativnost. Menedžment mora vključiti vse zaposlene v to strategijo in jih ozaveščati o pomembnosti ustvarjalnosti in inovativnosti. Informacije o tem, kako njihove ideje lahko izboljšajo poslovanje organizacije, je treba jasno predstaviti. Zaposleni morajo razumeti, da so njihove ideje dragocene in da njihova ustvarjalnost lahko pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Poleg tega je ključno, da se vzpostavi sistem inovativnosti, ki spodbuja in nagrajuje ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi. To lahko vključuje organizacijo rednih srečanj, kjer se lahko zaposleni izmenjujejo ideje, vzpostavitev mehanizmov za spremljanje in ocenjevanje predlogov ter uvedba sistema nagrad za najboljše inovativne ideje. S celovitim ozaveščanjem zaposlenih o pomembnosti inovativnosti ter vzpostavitvijo učinkovitih sistemov spodbujanja inovativnosti lahko organizacija doseže večjo angažiranost zaposlenih ter poveča uspešnost in konkurenčnost.

4.2 Rezultati - Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti leta 2023 izbrane organizacije

V izbrani organizaciji smo izvedli sistematično preučevanje stanja podgradnikov po FOŠmetru poslovne odličnosti s pomočjo raziskave. V raziskavo so bili aktivno vključeni predstavniki štirih različnih oddelkov: služba kakovosti, služba STPD - tehnologija, služba HRM ter služba direktorata - vodstvo. Vsak oddelek je prispeval natančne ocene za svoje področje delovanja. Skupne povprečne ocene za vsak podgradnik smo izračunali na podlagi ocen iz vseh sodelujočih služb in rezultate predstavili v tabeli 3.

Tabela 3. Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji, izvedeno leta 2023.

Podgradnik št.	Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Ocena 2023
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij	3,1
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave	4,1
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele	3,2
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri	4,5
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej	3,0
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih	2,8
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti	2,2
Povprečje		3,27

Ocene posameznega podgradnika, ki so prikazane v tabeli, nam omogočajo vpogled v delovanje v organizaciji na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Ugotavljamo, da je podgradnik 4 prejel najvišjo oceno, in sicer 4,5, kar kaže na dobro delo in dosežke tega področja. Nasprotno, podgradnik 7 je prejel najnižjo oceno, le 2,2, kar nakazuje na potrebo po izboljšavah na tem področju. Skupna povprečna ocena podgradnikov organizacije je 3,27, kar je slabše od pričakovanega.

Z namenom spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti organizacija nagrajuje dosežke na tem področju z nagradami. Rezultati raziskave kažejo visoko sposobnost organizacije za postavljanje jasnih ciljev za inovacije, podprte z ustrežno politiko in viri. Na tem področju je organizacija prejela visoko oceno 4,5.

Na inovacijsko kulturo v organizaciji vplivajo različni dejavniki, med katerimi je bil v letu 2023 posebej moteč dejavnik preoblikovanja procesov znotraj organizacije. To je povzročilo zamude pri uresničevanju idej in izrabo prednosti za omejene časovne okvire za inovacije (podgradnik 7). Pomembno je, da se organizacija pripravi na podobne moteče dejavnike v prihodnosti, da se ohrani visoka raven ustvarjalnosti in inovativnosti.

Spreminjajoči se časi in vpliv različnih motečih faktorjev močno vplivajo na organizacijo. Organizacija lahko spodbuja ustvarjalnost in inovativnost na različne načine, zlasti z ustrezno kulturo, etiko in finančnimi motivacijami za vse zaposlene. Ustvarjalno okolje, ki spodbuja svobodno izražanje idej in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, je ključno za spodbujanje inovacij. Organizacija bi morala zagotoviti, da se vse ideje ustrezno prepoznajo, da se izkoristi vsak potencial in kapaciteta naravne ustvarjalnosti v organizaciji. Poleg tega je pomembno, da organizacija prepozna, da nove poslovne ideje lahko pridejo iz katerekoli osebe, ki je na kakršen koli način povezana z delom organizacije. Zato bi morali spodbujati sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi ter zagotoviti, da je vsak posameznik vključen v proces ustvarjanja inovacij. S tem se omogoča izkoriščanje celotnega ustvarjalnega potenciala organizacije. Pomembno je tudi, da organizacija prepozna vrednost majhnih izboljšav inovativnosti, poleg popolnoma novih izumov. Tudi manjše izboljšave izdelkov ali procesov lahko prinesejo pomembne rezultate in pripomorejo k rasti organizacije. Zato bi organizacija morala spodbujati zaposlene, da razmišljajo izven ustaljenih okvirov in aktivno sodelujejo pri iskanju novih priložnosti za izboljšave.

Vse te ukrepe je treba podpreti s primerno kulturo in etiko, ki spodbuja inovativno razmišljanje. To vključuje ustvarjanje varnega okolja, kjer se zaposleni počutijo sposobni izraziti svoje ideje, brez strahu pred obsodbami ali negativnimi posledicami. Poleg tega je pomembno, da vodstvo organizacije prikaže vzor ustvarjalnosti in inovativnosti ter spodbudi zaposlene, da sledijo temu zgledu. Skupaj, s spodbujanjem ustrezne kulture, etike in finančnimi motivacijami ter prepoznavanjem potenciala vseh zaposlenih, organizacija lahko še bolj pospeši ustvarjalnost in inovativnost. To bo pomagalo organizaciji ostati v koraku s spreminjajočimi se časi in izkoristiti vse priložnosti za rast in napredek.

Ocene med tabelo, ustvarjeno na Poletni šoli na FOŠ v letih 2018 in 2020, ter tabelo iz izbrane organizacije za leto 2023 za vsak podgradnik so predstavljene v spodnji tabeli 4, skupaj z besedilnimi obrazložitvami.

Tabela 4. Primerjalne ocene med Poletni šoli na FOŠ v letih 2018 in 2020, ter tabelo iz izbrane organizacije za leto 2023

Podgradnik št.	2018/20 Ocene	Ocena 2023	Razlika	Obrazložitev
1	3.46	3.1	-0.36	Zmanjšanje ocene kaže na zmanjšanje učinkovitosti pri vključevanju deležnikov in uporabi njihovega znanja.
2	3.71	4.1	+0.39	Povečanje ocene kaže na izboljšanje pri vzpostavljanju in obvladovanju mrež za sodelovanje ter prepoznavanju priložnosti.
3	3.97	3.2	-0.77	Zmanjšanje ocene kaže na manjše zavedanje o raznolikosti področij inoviranja, kot so izdelki, procesi, trženje, strukture in poslovni modeli.
4	3.8	4.5	+0.7	Povečanje ocene kaže na izboljšanje pri postavljanju ciljev za inoviranje in zagotavljanju potrebne podpore.
5	3.39	3.0	-0.39	Zmanjšanje ocene kaže na manjšo strukturiranost pri ustvarjanju in razvrščanju idej.
6	3.90	2.8	-1.1	Zmanjšanje ocene kaže na poslabšanje pri preizkušanju, izboljševanju in dodeljevanju sredstev za najobetavnejše ideje.
7	3.84	2.2	-1.64	Zmanjšanje ocene kaže na povečanje zamud pri uresničevanju idej, kar vpliva na dosežene prednosti.

Z zgornjo analizo se kaže, kje so organizacijske izboljšave nujne glede na podgradnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Matematične razlike med leti (primerjava gospodarske družbe 2018 in 2020-poletna šola Foš) smo izračunali in podrobno pojasnili v nadaljevanju besedila.

1. Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij:

Razlika: $3.1 (2023) - 3.46 (2018 \text{ in } 2020) = -0.36$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.36 enote, kar kaže na možno poslabšanje sposobnosti organizacije za vključevanje deležnikov.

2. Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave:

Razlika: $4.1 (2023) - 3.71 (2018 \text{ in } 2020) = 0.39$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena večja za 0.39 enot, kar kaže na izboljšanje sposobnosti organizacije za vzpostavljanje in obvladovanje učnih mrež.

3. Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele:

Razlika: $3.2 (2023) - 3.97 (2018 \text{ in } 2020) = -0.77$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.77 enot, kar kaže na možno poslabšanje zavedanja organizacije glede raznolikosti inoviranja.

4. Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri:

Razlika: $4.5 (2023) - 3.8 (2018 \text{ in } 2020) = 0.7$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena večja za 0.7 enot, kar kaže na izboljšanje postavljanja ciljev in politik v organizaciji.

5. Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej:

Razlika: $3.0 (2023) - 3.39 (2018 \text{ in } 2020) = -0.39$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.39 enot, kar kaže na možno poslabšanje strukturiranega pristopa.

6. Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih:

Razlika: $2.8 (2023) - 3.9 (2018 \text{ in } 2020) = -1.1$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 1.1 enot, kar kaže na možno poslabšanje izvajanja inovacij v organizaciji.

7. Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti:

Razlika: $2.2 (2023) - 3.84 (2018 \text{ in } 2020) = -1.64$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena v izbrani organizaciji za leto 2023 manjša za 1.64 enot, kar kaže na poslabšanje ustvarjalnosti in inovativnosti v obravnavanem obdobju glede na ocene iz letne šole FOŠ 2018/20.

5 Razprava

Namen naše raziskave je bil številčno oceniti stopnjo razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji ter na podlagi pridobljenih izidov oblikovati predloge za izboljšave. V teoretičnem delu raziskave smo se osredinili na deskriptivni pristop s pomočjo katerega smo opravili pregled strokovne literature in razpoložljivih empiričnih raziskav o ustvarjalnosti in inovativnosti. V empiričnem delu raziskave smo v osnovi opravili kvalitativno metodo raziskovanja. Za pridobivanje primarnih podatkov smo opravili strukturiran intervju s petimi vodji v vseh organizacijskih enotah v izbrani organizaciji. Na tako pridobljenih informacijah smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo.

Pri primerjavi tabel iz FOŠ (2018/20) in izbrani organizaciji (2023) smo ugotovili več pomembnih razlik. Skupna ocena za 2023 (3.1) je nižja od povprečne ocene za 2018/20 (3.84), kar nakazuje na potencialno poslabšanje ocenjenih podgradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Negativne trende smo opazili pri zmanjšanju učinkovitosti

vključevanja udeležencev , manjšem zavedanju raznolikosti inoviranja, manjši strukturiranosti pri ustvarjanju idej ter večjih zamudah pri uresničevanju idej. Zmanjšanje ocen v teh podgradnikih kaže na možne izzive v procesih sodelovanja, raznolikosti razmišljanja ter organizacije in izvedbe inovativnih idej. Po drugi strani so opazni pozitivni trendi, predvsem v izboljšanju vzpostavljanja mrež za sodelovanje, določanju ciljev za inoviranje ter povečanju podpore inovativnim prizadevanjem. To lahko odraža uspešne prakse pri ustvarjanju učinkovitih sodelovalnih okolij, jasnih ciljev in ustrezne podpore za inovativne pobude. Skupna ocena in razlike med posameznimi podgradniki ponujajo v izbrani organizaciji vpogled v svoje močne točke in področja, ki zahtevajo nadaljnje izboljšave. Ta analiza naj bi služila kot podlaga za snovanje, razvoj in spremljanje strategij ter aktivnosti, ki naj bi bile usmerjene v krepitev spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji.

Na podlagi študije člankov smo zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev v zvezi z razlago ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah ter aktivnostmi, ki naj bi bile potrebne za doseganje odličnosti s pomočjo modela EFQM. Likar (2001) poudarja, da je inovativnost v organizaciji ideja, ki prežema vse zaposlene in je integrirana v delovne procese organizacije. Bukovec (2010) opisuje vodenje z odličnostjo (management by excellence) kot nov pristop k vodenju, temelječ na ustvarjanju okolja, ki favorira učenje, inovacije in neprekinjeno izboljševanje na vseh nivojih organizacij in v družbi. Kligl (2010) meni, da sta ustvarjalnost in inovativnost tesno povezana in v sodobnih tržnih pogojih ključnega pomena za preživetje podjetij, ki morajo nenehno razvijati inovativnost in ustvarjalnost svojih zaposlenih. Koubek (2016) izpostavlja, da standard ISO 9001 poudarja pomembnost komunikacije s strankami, vključno s povratnimi informacijami in pritožbami glede izdelkov ali storitev. Šega (2019) trdi, da so organizacije z vodji in zaposlenimi, ki se zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, izrazito bolj konkurenčne, tako v kratkem kot v daljšem časovnem obdobju. Hojč (2019) predlaga, da je treba vsako idejo, tudi "slabo", temeljito preučiti in pri dobrih idejah jih vključiti v procese, pri čemer je treba avtorja ideje ustrezno nagraditi in motivirati ter zagotoviti povratne informacije o tem, kam usmeriti nadaljnje ideje in izboljšave. Bijek (2019) poudarja pomen timsko usmerjenega dela, ki je zaradi raznolikosti znanj in izkušenj članov ekip bolj učinkovito in kakovostno pri doseganju rezultatov. V FOŠmetru poslovne odličnosti (2020) je navedeno, da spodbujanje ustvarjalnosti in odličnosti temelji na modelu EFQM in vključuje več osnovnih praks. V podjetniški praksi vidimo, da v odličnih organizacijah sledijo ključnim načelom za zagotavljanje vrhunskosti in zadovoljstva strank, kot je to določeno v Modelu EFQM iz leta 2013. V teh organizacijah so zavezani (med ostalim) k: Inovacijam ter ustvarjanju vrednosti za svoje stranke. Sodelujejo s strankami v postopku razvoja novih in inovativnih izdelkov, storitev ter izkušenj.

Razprava o rezultatih raziskave v izbrani organizaciji za leto 2023 nam razkriva ključne vidike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti med zaposlenimi. Iz izidov je mogoče povzeti, da v organizaciji izkazujejo aktivnosti na več področjih, kar se odraža v izboljšanju gradnikov, še posebej podgradnika 7, ki se nanaša na uresničevanje idej v časovnih okvirih. Kljub temu pa

celotna ocena za leto 2023 (3.1) kaže na nižjo stopnjo spodbujanja ustvarjalnosti v primerjavi s skupno oceno za obdobje 2018/20 (3.84), ki smo jo izvedli na FOŠ.

Pri preverjanje formiranih tez smo ugotovili naslednje:

1. Teza 1: Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporaba njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij (Naša ocena 3, dosežena ocena: 3,1):
Obrazložitev: Teza sprejeta; organizacija prepoznava pomen vključevanja različnih deležnikov in njihovega znanja, vendar je še prostor za izboljšave.
2. Teza 2: Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave (Naša ocena 2, dosežena ocena: 4,1):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija dosegla boljši rezultat (4,1), kar kaže na uspešno vzpostavljajo učnih mrež in obvladovanje sodelovanja.
3. Teza 3: Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele (Naša ocena 4, dosežena ocena: 3,2):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija nekoliko pomanjkljiveje prepoznava večdimenzionalnost inoviranja.
4. Teza 4: Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri (Naša ocena 4,5, dosežena ocena: 4,5):
Obrazložitev: Teza v celoti sprejeta; poudarja pomen postavljanja ciljev za inoviranje, podprtih z razumevanjem trga, politikami in viri.
5. Teza 5: Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej (Naša ocena 2, dosežena ocena: 3,0):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija ima dovolj informacij o konkretnih postopkih ali metodah za ustvarjanje in razvrščanje idej.
6. Teza 6: Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje ter jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih (Naša ocena 2, dosežena ocena: 2,8):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija sicer prepoznava pomembnost iterativnega razvoja, vendar manjka konkretnih informacij o preizkušanju in izboljševanju idej.
7. Teza 7: Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizacijo doseženih prednosti (Naša ocena 1, dosežena ocena: 2,2):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija sicer zagotavlja informacije, vendar premalo in prepozno, kar vpliva na oceno.

Ocene kažejo na nekatere neskladnosti med našo oceno in ocenami v izbrani organizaciji iz leta 2023, kar nakazuje na različne interpretacije ali merila za uspeh podgradnikov, kljub predhodno opravljenim intervjujem. Strategije modela FEQM za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, kot so opredeljene v raziskavi, izpostavljajo ključne dejavnike za uspeh. Jasno določeni cilji, aktivno sodelovanje deležnikov, strukturiran pristop k ustvarjanju idej, ter pravočasno in učinkovito izvajanje najbolj obetavnih inovacij so ključni elementi.

Skupna ugotovitev nakazuje, da so nekatere teze bolj natančno ocenjene in se ujemajo z ocenami v izbrani organizaciji, medtem ko pri drugih prihaja do večjih odstopanj. Različne

interpretacije, merila in razumevanje izpostavlja potrebo po dodatni uskladitvi ocen ter izboljšanju razumevanja ključnih vidikov ustvarjalnosti in inoviranja.

6 Zaključek

Naša raziskava je pokazala, da model odličnosti EFQM pomembno prispeva k samoocenjevanju organizacij. Razvili smo inovativno metodologijo za ocenjevanje in primerjavo inovacijskih praks, ki razširja obstoječe znanje na tem področju in postavlja temelje za nadaljnji študij. Prepoznali smo ključno področje za spodbujanje inovacij in poudarili vlogo hitre implementacije in udeležencev. Ugotovili smo, da integracija inovacijskih procesov poveča njihovo učinkovitost in inovativni potencial. Prepoznali smo tudi pomembnost strukturiranega pristopa k inovacijam.

Z raziskavo smo potrdili, da model odličnosti EFQM pomaga pri vključevanju trajnostnih vrednot v poslovne strategije. V nadaljnjih raziskavah se kahko preuči, kako pomanjkanje implementacije standardov EFQM v organizacijah vpliva na njihov inovativni potencial in sposobnost prilagajanja na spremenjene tržne in družbene razmere. Odkrili ne bomo samo razlike v inovacijski uspešnosti, ampak tudi dejavnike, ki prispevajo k razvoju konkurenčnosti in inovativnosti v različnih poslovnih okoljih.

Naša raziskava je bistvena za napredek na področju inovacij in vzpostavlja podlago za nadaljnje raziskave in razvoj najboljših praks. Z našim delom smo prispevali k širjenju znanja/inovativnosti pri izboljšanju praks upravljanja menedžmenta inovativnosti v organizacijah, kar je ključnega pomena za njihov dolgoročni uspeh in trajnostni razvoj. Pripravili smo predloge za menedžerje pri nenehnem izboljševanju inovacijskega procesa v izbrani organizaciji.

Kljub temu, da naša analiza prispeva k boljšemu razumevanju inovacij, izboljšanju praks v organizacijah, spodbujanju trajnostnega razvoja ter krepitvi družbene odgovornosti v poslovnem svetu, ima tudi omejitve. V raziskavah smo preučili samo en gradnik od modela odličnosti EFQM in sodelovalo je omejeno število organizacij. V analize inovacijskih praks v organizacij X smo ugotovili nekatere neskladnosti med našimi ocenami in ocenami organizacij od leta 2023.

Kljub temu je ključna prednost, da izbrana organizacija sledi strategijam za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V prihodnjosti bi bilo mogoče za razmisliti o dodatnih pristopih za izboljšanje nekaterih vidikov inovacijskih praks. Nadaljnje raziskave, ki bi vključevale večperspektivni pristop, dolgoročno spremljanje, mednarodne primerjave in analize vpliva na zaposlene, bi lahko pomagali k boljšemu razumevanju in optimizaciji inovacijskih praks izbrani organizaciji v prihodnosti.

Reference

1. Bertonec, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj*. Ljubljana: GV založba.
2. Bijek, L. (2019). *Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije*. Revija za univerzalno odličnost, junij, 2019 letnik št.2., str. 179-192.
3. Bukovec, B. (2010). *Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva*. 20. Maj 2010 (str.6-7) Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
4. EFQM (2020a). *The EFQM model*. Brussels, EFQM.
5. EFQM (2020b). *How is the EFQM Model 2020 development doing?* (2020, 15. december). Pridobljeno na <https://www.efqm.org/index.php/2019/05/10/how-is-the-efqm-model-2020-development-doing/>
6. EFQM Leading Excellence 2012. (2013). *Model odličnosti EFQM* (brošura). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
7. Fakulteta za organizacijske študije. (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
8. »FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen« (2020).
9. Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje (2012) *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS)
10. Hojč D. (2019). Revija za univerzalno odličnost. *Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost*, 8(2), 169-179. Pridobljeno 13.11.2020 na <https://www.fosunm.si/media/pdf/RUO/2019-8-2/Hojc.pdf>
11. Interno gradivo: *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*
12. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
13. Koubek, A. (2016). Priročnik ISO 9001:2015 – *Razumevanje in izvajanje novih zahtev*. Ljubljana, Prevezeto na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce/>
14. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za menedžment
15. MIRS, *Strategija poslovne odličnosti 2018-2030*. (2017). Ljubljana: Urad RS za meroslovje. MIRS, EFQM model odličnosti. (2012). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
16. Slovensko združenje za kakovost in odličnost. (2019). *Kakovost*.
17. Šega, M. (2019). *Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2019 letnik št.1., str. 88-89.

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 Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja

ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Comparative Analysis of the Promotion of Creativity and Innovation in Selected Organizations

Research question (RQ): How to carry out an evaluation of the component of promoting creativity and innovation based on the excellence model of the European Foundation for Quality Management (hereinafter EFQM) in the selected company?

Purpose: The purpose of the research was to assess the level of development of the building blocks for promoting creativity and innovation, and based on the obtained results, formulate proposals for improvements.

Method: In the theoretical part of the research, we focused on a descriptive approach, with the help of which we reviewed the professional literature and available empirical research. In the empirical part of the research, we basically performed a qualitative research method. In order to obtain primary data, we conducted a structured interview with five managers in all organizational units of the selected company. We performed basic and more demanding statistical processing on the information obtained in this way.

Results: From the results of the empirical part of the research, it follows that the average value of the seven sub-building blocks is 3.27. The highest score of 4.5 was found for the fourth sub-building block Based on an understanding of the market and opportunities, they set precise goals for innovation that are supported by appropriate policies and resources. The lowest score of 2.2 was found for the seventh grade. Implementation of ideas in time frames that allow to maximize the benefits achieved. We have prepared suggestions for managers in the continuous improvement of the innovation process in the selected company.

Organization: The research on the level of development of the building blocks for promoting creativity and innovation has a significant impact on the selected company, as we have prepared a starting point for the introduction of changes with the information obtained.

Society: Investigating the degree of development of the building blocks of promoting creativity and innovation in the selected company can also contribute to the creation of an innovation culture in the economy and the wider social ecosystem.

Originality: We have come to new knowledge about the level of development of the building blocks of promoting creativity and innovation, which increase the number of available information. We gained original insights into improving creativity and innovation.

Limitations/further research: The research focused on one building block of the EFQM excellence model in one company. To gain a deeper understanding, it would be useful to conduct comparative analyzes between different companies.

Keywords: EFQM, building blocks and sub-building blocks, quality, management, company, creativity and innovation.



Vpliv organizacijske klime na poslovno odličnost organizacij

Jerneja Peterka*

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

Katja Žakelj

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako organizacijska klima vpliva na poslovno odličnost v organizacijah?

Namen: Namen raziskave je, da spoznamo kaj je organizacijska klima in kakšen vpliv ima na poslovno odličnost v organizacijah. Cilj članka je ugotoviti, kako lahko s pomočjo modela EFQM 2020 izboljšamo organizacijsko klimo.

Metoda: Za metodo raziskovanja smo uporabili kvalitativno metodo. Proučili smo znanstveno in strokovno literaturo ter analizirali podatke, ki smo jih pridobili skozi študijo.

Rezultati: Pozitivna organizacijska klima je ključna za uspešnost zaposlenih in organizacije, zahteva usklajenost vodstva z zaposlenimi, prilagajanje vseh zaposlenih organizacijskim vrednotam, sodelovanje ter nenehno spreminjanje in izboljševanje različnih dimenzij organizacijske klime, kot so odnos do kakovosti, inovativnost, motivacija zaposlenih, komuniciranje in razvoj kariere.

Organizacija: Pozitivna organizacijska klima ima bistven vpliv na menedžerje in organizacijo, saj spodbuja visoko motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter učinkovito sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, kar vodi do boljših rezultatov in poslovne odličnosti. Menedžerji se morajo prilagajati vrednotam organizacije, ustvariti odprto komunikacijo ter spodbujati inovacije in razvoj kariere, kar posledično pripomore k boljšemu vodenju in celotni uspešnosti organizacije.

Družba: Z raziskavo želimo opozoriti na pomembnost ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, ki vpliva na poslovno odličnost v organizacijah. Le-ta poslovna odličnost organizacij vpliva tudi na odnos do kakovosti dela in življenja na splošno, saj sta delovno in zasebno življenje prepletena.

Originalnost: V raziskavi smo izhajali iz tretjega merila modela EFQM 2020, Vključevanje deležnikov, s poudarkom na zaposlenih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo bili omejeni na pregled in analizo referenc, ki smo jih izbrali.

Ključne besede: organizacijska klima, poslovna odličnost, model EFQM 2020.

1 Uvod

Pozitivna organizacijska klima je ključna za doseganje učinkovitih rezultatov zaposlenih v organizaciji in celotne uspešnosti organizacije, pri čemer igra ključno vlogo vodstvo s prilagajanjem stilov vodenja organizacijskim vrednotam, sodelovanju z zaposlenimi ter oblikovanju ugleda organizacije. Poslovna odličnost v organizacijah se doseže s stalnim spreminjanjem in izboljševanjem dimenzij organizacijske klime.

Organizacijska klima igra ključno vlogo pri doseganju poslovne odličnosti, saj neposredno vpliva na motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih in učinkovito delovanje organizacije. Raziskovanje organizacijske klime in poslovne odličnosti v tem članku omogoča boljše razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti organizacije. Cilj članka je ugotoviti, kako model EFQM 2020 s svojim celovitim pristopom k odličnosti služi kot učinkovito orodje za izboljšanje organizacijske klime, s čemer posredno vodi do dviga poslovne odličnosti. Z implementacijo modela EFQM 2020 v organizacijo, se lahko v le-tej identificirajo in krepijo ključne dimenzije organizacijske klime, kar omogoča boljše usmerjanje prizadevanj v smeri dosega visokih standardov in odličnosti v poslovanju.

2 Teoretična izhodišča

Organizacijsko klimo lahko pojmujeemo, kot kompleksen psihološki proces s kombinacijo značilnosti trenutnega delovnega okolja v organizaciji, ki ga zaposleni neposredno ali posredno dojemajo. Ta sila ima močan vpliv na vedenje zaposlenih ter vsebuje mehke dimenzije, ki odražajo »osebnost« organizacije in njenih posameznikov. Te mehke dimenzije so ključne za oblikovanje vzdušja in odnosa med zaposlenimi ter organizacijo. Organizacijska klima predstavlja trenutno dožemanje organizacijskih vrednot, politike, prakse, dogodkov in postopkov večine zaposlenih, ki so v le-tej zaposleni. Te opisane stvari zaposleni ne le občutijo ampak se tudi z njimi poistovetijo ter razvijajo pričakovanja do organizacijskega okolja. Koncept organizacijske klime odraža dinamičnost delovnega okolja ter poudarja pomembnost čustvenega in psihološkega vpliva na zaposlene v organizaciji. (Moretti & Markič, 2017, str. 64)

Hussainy (2022, str. 44) je mnenja, da organizacijska klima močno vpliva na uspešnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Preučevanje in ocenjevanje le-te v organizacijah pa je izredno zapleteno, saj se organizacije med seboj razlikujejo glede na organizacijske vrednote, velikost, kompleksnost, strukturo, izdelke/storitve, vizijo, poslanstvo ipd.

Ličen (2022, str. 72) trdi, da je prepoznavanje organizacijskih vrednot s strani zaposlenih, še posebej skozi zgled njihovih vodij ključno za učinkovito uveljavljanje vrednot v organizaciji. Zaposleni, ki dojemajo moralno avtoriteto svojih vodij, imajo večje zaupanje v njihovo sposobnost sprejemanja odločitev v težavnih situacijah. Za dolgoročni uspeh organizacije je izjemnega pomena, da se vrednote zaposlenih in vodstva usklajujejo, kar prispeva k usklajenemu delovanju zaposlenih in vodstva ter vzpostavitev pozitivne organizacijske klime.

Dončić (2021, str. 83) meni, da je današnja družba zaznamovana s konkurenco in da je pozitivna organizacijska klima ključna za organizacije, saj ta neposredno vpliva na zavzetost zaposlenih. Zavzetost zaposlenih se prepoznava kot izjemni dejavnik uspeha, ki prispeva k doseganju učinkovitih rezultatov in s tem doprinese k celotni uspešnosti organizacije. Avtor v svojem delu tvorno poudarja pomembnost, da vodstvo nenehno spremlja in prilagaja organizacijsko klimo za optimalno delovanje in doseganje poslovnih ciljev.

Vuletić (2021, 1. pogl.) je mnenja, da so pri soustvarjanju pozitivne organizacijske klime pomembni tako zaposleni, kot vodstvo. Za ohranjanje pozitivne organizacijske klime v organizaciji je potrebno nenehno spremljati in izboljševati dimenzije organizacijske klime za ohranjanje visoke ravni uspešnosti organizacije (Vuletić, 2021, 1. pogl.):

- odnos do kakovosti,
- inovativnost,
- motivacija zaposlenih,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- poznavanje poslanstva in ciljev,
- organiziranost,
- vodenje,
- komuniciranje,
- možnosti razvoja kariere,
- nagrajevanje,
- strokovno usposabljanje in učenje zaposlenih.

Na organizacijsko klimo pomembno vpliva tudi stil vodenja zaposlenih, zato je ključno omogočiti vodji dovolj svobode za izbiro enega izmed različnih stilov vodenja. Vsak vodja uporablja svoj pristop ali stil, ki ga smatra za najboljšega v določeni situaciji, pri čemer je pomembno izpostaviti prilagajanje glede na potrebe ekipe. Odnosi med vodstvom in zaposlenimi so izjemnega pomena, zato je potrebno vzpostaviti odprtost v komunikaciji in spoštovanje mnenj zaposlenih. Doseganje ali preseganje ciljev organizacije ni le odvisna od stila vodenja, temveč tudi od sposobnosti prilagajanja, učenja in nenehnega izboljševanja vodij in zaposlenih. (Jularič, 2020, str. 11)

Za doseganje izvrstnih rezultatov v organizaciji obstaja formula, ki povezuje poslovno odličnost organizacije s tremi ključnimi dejavniki, in sicer organizacijska poslovna odličnost = človeški kapital x orodje za stalne izboljšave x vodenje. (Kern Pipan, 2010, str. 198)

Formula za doseganje izvrstnih rezultatov poudarja pomembnost celovitega pristopa, kjer so vsi trije dejavniki medsebojno povezani in sočasno prispevajo k poslovni odličnosti. Razvoj in krepitev teh treh dejavnikov zahteva nenehno pozornost vodstva, naložbe v razvoj zaposlenih ter implementacijo učinkovitih orodij in metod za stalne izboljšave. (Kern Pipan, 2010, str. 198)

Uspešno vodenje v organizaciji pomeni sistematično doseganje zastavljenih ciljev ob hkratnem ustvarjanju pozitivne delovne klime. Vodja mora prilagoditi svoj stil vodenja glede na specifične značilnosti organizacije ter biti odprt za sodelovanje z zaposlenimi. Ključna je sposobnost navdihovanja zaposlenih, saj pozitivna energija vodje prispeva k motivaciji in pripadnosti v organizaciji. Poleg tega vodja oblikuje ugled organizacije s svojimi doslednimi dejanji in besedami. Celovit pristop k vodenju, ki vključuje doseganje ciljev, ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, prilagajanje stila vodenja ter sodelovanje z zaposlenimi je izrednega pomena za trajno poslovno odličnost. (Janežič & Pevec, 2021, str. 42)

Za doseganje poslovne odličnosti v organizaciji je ključno voditeljstvo, saj se mora najvišji menedžment zavedati, da so spremembe v poslovanju stalno prisotne. Vsak vodja v organizaciji si želi, da bi v le-tej dosegali izjemne rezultate, vzdrževali poslovno odličnost, vendar se morajo zavedati, da to zahteva trajne napore in aktivnosti. Pomembno je izvajanje hitrih izboljšav ter jasno usmerjati zaposlene v poslovni proces. Ohranjanje in spoštovanje pridobljenih vrednot poslovne odličnosti predstavlja model, s katerim je treba graditi trajno uspešnost organizacije. (Medic & Medic, 2021, str. 70)

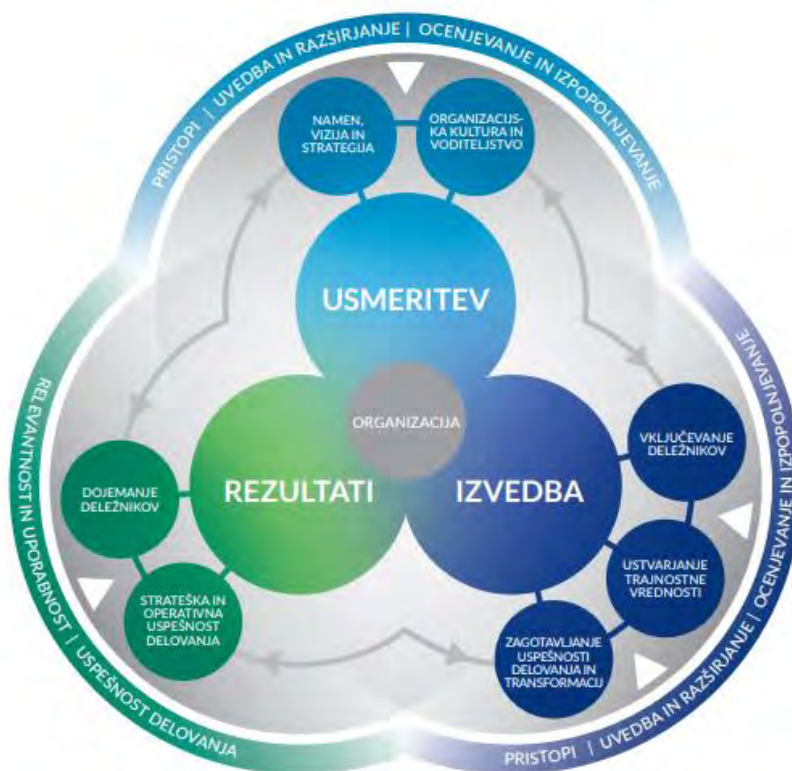
Doseganje poslovne odličnosti vključuje večdimenzionalen pristop, ki presega zgolj fizične kazalnike. Trajnostni uspeh organizacij je povezan z izjemni rezultati na različnih področjih, kot so zaposleni, odjemalci, partnerji in družbena odgovornost.

Model EFQM 2020 predstavlja ključni okvir in metodologijo za obvladovanje vsakodnevnih sprememb v organizacijah. Namen tega okvirja je pomagati organizacijam doseči trajno učinkovitost, meriti napredek in ponuditi rešitve, kar vodi v znatno izboljšanje uspešnosti delovanja organizacij. Novi model EFQM 2020 igra ključno vlogo pri usmerjanju organizacij skozi dinamično poslovno okolje. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 3)

Posamezni zaposleni ali skupine, ki jih organizacija zaposluje, so ključni za njeno delovanje. Izjemne organizacije izbirajo in razvijajo svoje zaposlene ter spodbujajo sodelovanje in timsko delo za doseganje uspešnosti. Poslovna odličnost v organizaciji z dobro organizacijsko klimo upošteva smernice, ki so zapisane v modelu EFQM 2020, v sekciji Izvedba, merilu št. 3 Vključevanje deležnikov, skupini št. 3.2 Zaposleni – Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra, kar je slikovito prikazano v Sliki 1 (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 20):

- Razvija kadrovske strategije in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.
- Se prilagaja razvijajoči se potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih, kot prihodnjih, pri čemer upošteva na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in voditeljstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.
- Svojim zaposlenim omogoča, da na podlagi namena, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah in prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojega znanja in sposobnosti.

- Spodbuja svoje zaposlene, da lahko učinkovito sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja z drugimi v ekosistemu.
- Ustvarja vzdušje, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.
- Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbi.



Slika 1. Model EFQM 2020 (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4)

3 Metoda

Za namen raziskave in analize smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki je vključevala preučitev znanstvene in strokovne literature. Za namen pridobitve rezultatov raziskave, smo pridobljene podatke analizirali.

Model raziskave, razviden iz slike 2, prikazuje vpliv organizacijske klime v organizacijah na poslovno odličnost preko deležnikov.



Slika 2. Model raziskave

V tabeli 1 so zapisane ključne besede, ki smo jih uporabili pri iskanju literature, potrebne za izvedbo raziskave.

Tabela 1. Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Organizacijska klima	Organizational climate
Organizacija	Organization
Odličnost	Excellence
Poslovna odličnost	Business excellence
Vodenje	Leadership
EFQM	EFQM
Organizacijske vrednote	Organizational values

V tabeli 2 so navedeni avtorji in naslovi njihovih del, ki so bili preučeni za namen raziskave in hkrati opravljen teoretičen pregled raziskovane teme.

Tabela 2. Seznam uporabljenih referenc za namen izvedbe raziskave

Avtor (letnica)	Naslov
Dončić, N. (2021)	Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih v klicnem centru izbranega podjetja X
Hussainy, S. S. (2022)	Organizational climate: From literature review to agenda ahead.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Jularić, D. (2020)	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju
Kern Pipan, K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Ličen, N. (2022)	Vloga organizacijskih vrednot pri uresničevanju strategij
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Moretti, M. & Markič, M. (2017)	Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020
Vuletić, S. (2021)	Organizacijska klima na Centru za socialno delo Spodnje Podravje

4 Rezultati in razprava

Tabela 3 prikazuje ključne ugotovitve avtorjev literature, ki je bila uporabljena v raziskavi, z namenom pridobitve vpogleda v področje vplivanja organizacijske klime na poslovno odličnost v organizacijah.

Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev pri uporabljenih referencah

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Dončić, N. (2021)	Pozitivna organizacijska klima je za organizacijo izjemo pomembna, saj prispeva k doseganju učinkovitih rezultatov zaposlenih in posledično celotni uspešnosti organizacije .
Hussainy, S. S. (2022)	Organizacijska klima bistveno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih , vendar je preučevanje in ocenjevanje te kompleksne dinamike oteženo zaradi raznolikosti organizacij.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021)	Uspešno vodenje v organizaciji pomeni dosledno doseganje ciljev ob ustvarjanju pozitivne delovne klime . Vodje morajo prilagoditi stil vodenja organizacijskim vrednotam, sodelovanju z zaposlenimi ter oblikovanju ugleda organizacije prek njihovih dejanj in besed, kar je ključ za trajno poslovno odličnost .
Jularić, D. (2020)	Pozitivna organizacijska klima , daje možnost vodji , da se odloči med raznolikimi stili vodenja , poudarek pa je na prilagajanju glede na potrebe ekipe ter vzpostavljanje odprtih odnosov z zaposlenimi , pri čemer doseganje ciljev ni zgolj odvisno od stila vodenja, ampak tudi od sposobnosti prilagajanja, učenja in nenehnega izboljševanja vodij in zaposlenih.
Kern Pipan, K. (2010)	Formula za doseganje poslovne odličnosti v organizaciji je zmnožek človeškega kapitala z orodjem za stalne izboljšave ter vodenjem . Rezultat zmnožka teh treh dejavnikov je poslovna odličnost .
Ličen, N. (2022)	V organizaciji je zelo pomembno, da zaposleni prepoznajo organizacijske vrednote in jim sledijo skozi zgled vodstva , saj to krepi zaupanje, usklajeno delovanje pa prispeva k vzpostavitvi pozitivne organizacijske klime in dolgoročnem uspehu organizacije .
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Ključ do poslovne odličnosti v organizaciji je vodenje .
Moretti, M. & Markič, M. (2017)	Organizacijska klima je psihološki proces , ki združuje značilnosti trenutnega delovnega okolja v organizacij , s poudarkom na mehkih dimenzijah, ki oblikujejo »osebnost« organizacije.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Organizacija, ki sledi modelu EFQM 2020, sekciji Izvedbe, merilu Vključevanja deležnikov , skrbi za vključevanje, razvoj in zadrževanje zaposlenih s poudarkom na razvoju kadrovske strategije, prilagajanje potrebam zaposlenih, spodbujanje učenja zaposlenih, ustvarjanje pozitivne delovne klime ter proaktivno usmerja, priznava in nagrajuje zaposlene. Skupek vsega naštetega pa organizaciji pripomore k doseganju poslovne odličnosti .
Vuletić, S. (2021)	Za ohranjanje pozitivne organizacijske klime je ključno stalno spremljanje in izboljševanje dimenzij organizacijske klime , kot so odnos do kakovosti, inovativnost, motivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji, notranji medsebojni odnosi, poznavanje poslanstva in ciljev organizacije, organiziranost, vodenje, komuniciranje, možnost razvoja kariere, nagrajevanje, strokovno usposabljanje in učenje zaposlenih.

Pregled in analiza literature je pokazala, da organizacijska klima vpliva na poslovno odličnost v organizacijah. Predvsem je ključnega pomena, da se vodstvo posveti vsem deležnikom, saj je organizacijska klima zelo povezana z vsemi deležniki predvsem pa z zadovoljstvom deležnikov, ki doprinesejo k poslovni odličnosti v vseh organizacijah.

Skladno s postavljenim zastavljenim raziskovalnim vprašanjem smo ugotovili, da na organizacijsko klimo vplivajo različni dejavniki.

Ličen (2022, str. 72) meni, da je v organizaciji zelo pomembno, da zaposleni prepoznajo organizacijske vrednote in jim sledijo skozi zgled vodstva, saj to krepi zaupanje, usklajeno delovanje pa prispeva v vzpostavitvi pozitivne organizacijske klime in dolgoročnemu uspehu organizacije.

Kern Pipanova (2010, str. 198) navaja, da je formula za doseganje poslovne odličnosti v organizaciji zmnožek človeškega kapitala z orodjem za stalne izboljšave ter vodenjem. Rezultat zmnožka teh treh dejavnikov je poslovna odličnost.

Poleg predhodnih ugotovitev, avtorja Medic & Medic (Medic & Medic, 2021, str. 70) vztrajata, da je ključ do poslovne odličnosti v organizaciji voditeljstvo.

Za lažje ohranjanje pozitivne organizacijske klime ima vodja možnost, da se odloči med raznolikimi stili vodenja, s poudarkom na prilagajanju glede na potrebe ekipe ter vzpostavljanje odprtih odnosov z zaposlenimi. Pri tem pa se je potrebno zavedati, da doseganje ciljev ni odvisno zgolj od stila vodenja ampak tudi od spodobnosti prilagajanja, učenja in nenehnega izboljševanja vodij in zaposlenih. (Jularić, 2020, str. 11)

Sledenje modelu EFQM 2020 doprinese k doseganju poslovne odličnosti v organizaciji. Razumevanje pomembnosti privabljanja, vključevanja, razvoja in zadrževanja kadra, organizaciji omogoča, da razvije ustrezno kadrovske strategijo, ki jo prilagaja potrebam deležnikov in vpliva na delovno klimo.

Menimo, da k pozitivni organizacijski klimi v prvi meri največ pripomorejo vodje v organizacijah. Vodje bi morali prepoznati dejavnike, ki vplivajo na pozitivno organizacijsko klimo pri deležnikih. Prepoznati morajo potrebe in sposobnosti deležnikov, da lahko vsi skupaj ali kot posamezniki doprinesejo k poslovnosti odličnosti.

5 Zaključek

Rezultati izvedene raziskave so pokazali, da organizacijska klima vpliva na poslovno odličnost v organizacijah.

Z raziskavo smo pridobili vpogled v dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko klimo in posledično na poslovno odličnost v organizacijah, ne glede na dejavnost, panogo oz. storitev s katero se organizacija ukvarja.

Organizacijska klima vpliva na poslovno odličnost v vsaki organizaciji, kar se dandanes kaže v uspešnosti organizacij. Uspešnost pa v naši raziskavi ni merilo za dobičkonosnost organizacij, pač pa smo se omejili na področje zaposlenih. V današnjem času, so organizacije postavljene pred velik izziv na področju kadrovanja in zaposlovanja. Zaradi trenutnih razmer se mora vodstvo nenehno prilagajati spremembam v načinu privabljanja in zadrževanja kadra. Vodstvu je to lahko nekako olajšano, v kolikor v organizaciji prevladuje pozitivna organizacijska klima. To se kaže v nizki fluktuaciji kadra, zadovoljstvu in odličnosti zaposlenih, kar pa izven

organizacije lahko vpliva na lažje privabljanje dodatnega kadra. Ob tem je potrebno poudariti, da na tem področju zaradi nenehnih sprememb na trgu dela, ne smejo harmonije v organizaciji zgolj opazovati, ampak se konstantno prilagajati spremembam in biti v pripravljenosti. Zavedati se je potrebno, da je konkurenca na tem področju huda.

V raziskavi smo bili omejeni z analizo merila modela EFQM 2020, Vključevanje deležnikov. Znotraj omenjenega merila smo večji poudarek v raziskavi namenili skupini, ki se usmerja k zaposlenim, predvsem privabljanju, vključevanju v razvoj in zadrževanju kadra.

Skladno z navedeno omejitvijo v raziskavi, predlagamo razširitev raziskave na različne organizacije. V sklopu tega bi predlagali pridobitev in vpogled v raziskovano temo preko empiričnih podatkov, ki bi jih lahko primerjali s teoretičnim delom.

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

Reference

1. Dončić, N. (2021). *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih v klicnem centru izbranega podjetja X* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede
2. Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62. doi: 10.29121/ijertmr.v9.e1.2022.1107
3. Janežič, D. & Pevec, N. (2021). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 41–56. doi: 10.37886/ruo.2021.027
4. Jularić, D. (2020). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju* (Magistrska naloga). Koper: Univerza na primorskem: Fakulteta za management.
5. Kern Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije* (Doktorska disertacija). Maribor: Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Ličen, N. (2022). *Vloga organizacijskih vrednot pri uresničevanju strategij* (Magistrska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
7. Medic, D. & Medic, S. (2021). Trajno doseganje izvrstnih rezultatov. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 69–83. doi: 10.37886/ruo.2021.029
8. Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem.
9. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. Pridobljeno 06.01.2024 na https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
10. Vuletić, S. (2021). *Organizacijska klima na Centru za socialno delo Spodnje Podravje* (Magistrska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Fakulteta za socialno delo.

Jerneja Peterka je diplomirana organizatorica. Delovne izkušnje je začela pridobivati v javni upravi, kjer je bila zaposlena vrsto let. Skozi delo je pridobivala izkušnje z vodenjem, aktivnim sodelovanjem pri organizaciji dela in delom s strankami. Trenutno je zaposlena v državni upravi, kjer skrbi za administrativne, strokovno-tehnične naloge, vodi najzahtevnejše evidence, usklajuje delo v posameznih delih procesov, izdeluje poročila in skrbi za statistične podatke. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Katja Žakelj je diplomirana organizatorica. Izkušnje je vrsto let pridobivala v gospodarstvu, kjer je bila vodja področja v centralni enoti. Ima veliko izkušenj iz organizacije dela, vodenja, skupinskega dela, hitrega odločanja v kritičnih trenutkih, delu z zaposlenimi in strankami. Leta 2021 je sodelovala pri organizaciji in vzpostavitvi delovnega procesa v novi zunanji enoti. Leta 2022 se je zaposlila v javnem sektorju, kjer opravlja administrativna in terenska dela, delo s strankami, opravlja zahtevnejše strokovno-tehnične naloge in je vsakodnevno vpeta v procese in projektne skupine, potrebne za izvedbo strateško-investicijskih projektov. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

The Influence of Organizational Climate on Business Excellence in Organizations

Research Question (RQ): How does organizational climate influence business excellence in organizations?

Purpose: The purpose of the research is to understand what organizational climate is and what impact it has on business excellence in organizations. The aim of this article is to find out how the EFQM 2020 model can be used to improve organizational climate.

Method: We examined the scientific and professional literature and analyzed the data obtained through the study.

Results: A positive organizational climate is crucial for the success of employees and the organization, it requires alignment between management and employees, alignment of all employees to organizational values, collaboration and continuous change and improvement of different dimensions of organizational climate such as attitudes towards quality, innovation, employee motivation, communication and career development.

Organization: A positive organizational climate has a significant impact on managers and the organization by fostering high employee motivation and satisfaction and effective cooperation between management and employees, leading to better results and operational excellence. Managers need to align themselves with the values of the organization, create open communication and encourage innovation and career development, which in turn contributes to better leadership and overall organizational performance.

Society: This research aims to highlight the importance of creating a positive organizational climate that influences business excellence in organizations. This business excellence in organization also has an impact on attitudes towards quality of work and life in general, as work and private life are intertwined.

Originality: The research was based on the third criterion of the EFQM 2020 model, Stakeholder Engagement, with a focus on employees.

Limitations/Future Research: In the research we were limited to the review and analysis of the references we selected.

Keywords: organizational climate, business excellence, the EFQM 2020 model.

Copyright (c) Jerneja, PETERKA, Katja ŽAKELJ



Creative Commons License

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

Prispevanje izjemnih organizacij k družbenem razvoju

Adrianna Grčar*

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

Sabina Mulej

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj mora organizacija prispevati k družbenemu razvoju, da bi postala izjemna organizacija?

Namen: V članku predstavljamo pomen vključevanja družbe, ki prispeva k izvedbi in doseganju ciljev organizacije. Cilj raziskovanja je ugotoviti, na kakšne načine družba kot ključen deležnik prispeva k razvoju organizacije in doseganju izjemnosti organizacije.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja, ki temelji na sistematičnem preučevanju obstoječe literature, člankov, strokovnih del in na podlagi osebnih izkušenj podali mnenje ter predloge k morebitnim izboljšavam

Rezultati: Ena od temeljnih nalog organizacije, za doseg izjemnosti v smislu družbe, vzpostavitev dobrih odnosov z deležniki, kar vodi v obojestransko korist tako za organizacijo kot za njeno družbo. Organizacija bo ključne deležnike vključevala pri uvajanju in razširjanju svoje strategije in ustvarjanju trajnostne vrednosti ter bo prepoznala njihov prispevek na tem področju.

Organizacija: Izjemna organizacija uporablja svoj namen, vizijo in strategijo z namenom prispevanja k družbi. Pri tem deluje v prid obojestranske koristi - tako za organizacijo kot za njeno družbo. Pomembno je, da organizacija izpolni pričakovanja družbe. Z vsem tem zagotavlja svojo odličnost.

Družba: Pomembno je, da celotna družba, ki je vključena v organizacijo, obravnavana enakopravno in da ohranjanja visoko stopnjo zaupanja. Velik poudarek je tudi na povečanju raznovrstnosti in vključevanju ter doseganju uravnotežene zastopanosti spolov.

Originalnost: Originalnost članka je v tem, da se osredotoča na eno izmed meril modela EFQM 2020 - družba kot ključni deležnik.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na podobne raziskave, ki so že bile izvedene na tem področju. Nadaljnje raziskovanje bi lahko še bolj podrobno obravnavalo družbo, njene vidike in pričakovanja od določene organizacije.

Ključne besede: organizacija, model EFQM, družba, deležniki, razvoj.

1 Uvod

Dandanes na razvoj in poslovanje organizacije vplivajo številni dejavniki, ki jih najdemo tako v organizaciji kot v njenem okolju. Za uspešnost, učinkovitost in etičnost organizacija potrebuje inovativne rešitve na področju poslovnih procesov, proizvodov/storitve in medsebojnih odnosov, upoštevati pa mora tudi njihovo soodvisnost in nenehni razvoj (Štumerger, 2018, str. 1-9). Vse to pa pripomore organizaciji, da izpolni pričakovanja družbe. (SPIRIT, 2019, str. 17)

Družbo predstavljajo posamezniki ali skupine zunaj organizacije. Skupaj predstavljajo lokalno skupnost in širšo družbo, vključno s posebnimi skupnimi interesnimi skupami, ki se osredotočajo na razne tematike. (SPIRIT, 2019, str. 44)

Zaupanje je temeljna sestavina kakovosti v vseh odnosih, tako na medosebni ravni, v družini, organizaciji kot med organizacijo in njenimi deležniki. Zaupanje je zelo obsežno in kompleksno področje, ki ga preučujejo različne vede z različnih vidikov. (Verčič, 2005, str. 5-6) Pomembno je, da organizacija deluje transparentno in s tem zagotavlja odgovornost, do te skupine ključnih deležnikov ter vseskozi ohranja visoko stopnjo zaupanja. (SPIRIT, 2019, str. 18).

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od podpore ključnih deležnikov. Ključni deležniki podjetja so zainteresirani za uspešno poslovanje podjetja in bodo podjetje in njegovo vodstvo podprli, če bo le-to sposobno upravičiti njihovo zaupanje. (Verčič, 2005, str. 5-6)

Namen in cilj raziskave je ugotoviti ali družba z vidika deležnikov, prispeva k razvoju organizacije in katere so temeljne aktivnosti, ki jih mora organizacija upoštevati, da bi postala izjemna. Z raziskavo želimo ugotoviti kakšen je pomen vključevanja družbe in na kakšne načine družba prispeva k razvoju organizacije in doseganju izjemnosti le-te.

2 Teoretična izhodišča

Da bi organizacija lahko dosegla in ohranila izjemne rezultate, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja deležnikov, je potreben, a ne tudi zadosten pogoj, da se določi namen in ustvari ambiciozno vizijo, hkrati je potrebno razbiti tudi strategijo, ki je usmerjena v ustvarjanje trajnostne vrednosti. Pomembno je tudi, da organizacija zgradi zmagovalno kulturo. S tem določene usmeritve pripomorejo, da se pripravi za nadaljnjo pot. Nato je treba strategijo uspešno in učinkovito izpeljati, kar organizacija zagotovi s tem, da pozna deležnike v njenem ekosistemu, in največ sodeluje s tistimi, ki so ključni za njen pomen. (SPIRIT, 2019, str. 10) Ključni deležniki nam pri identifikaciji potreb in problemov pomagajo tako, da nam zagotovijo informacije iz prve roke, saj so oni tisti, na katere predpis vsakodnevno vpliva ali pa se s področjem, ki ga ureja, poklicno ukvarjajo. Istočasno nam lahko pomagajo s predlogi rešitev za prepoznane probleme. (Ministrstvo za javno upravo, 2015) Organizacija strategijo uspešno izpeljuje tudi z ustvarjanjem trajne vrednosti. (SPIRIT, 2019, str. 22) Ustvarjanje trajnostne vrednosti je za organizacije izredno pomembno in uspešne organizacije razumejo, v čem se razlikujejo od drugih. Uspešne organizacije vključujejo ključne deležnike v razvojni proces.

Uporabljajo raznorazne raziskave za preučitev trga uporabljajo ankete in druge oblike povratnih informacij, da razvijejo in izboljšajo svojo ponujeno vrednost in ustvarjanje vrednosti. Za učinkovito ustvarjanje trajnostne vrednosti se zavedajo, da morajo izdelke ponujati na način, ki minimizira negativne družbene in okoljske vplive, svojim ciljnim skupinam svetuje glede odgovorne uporabe izdelkov in storitev. (Kastelic, 2023, str. 156) Prav tako, je pomembno za doseganje strategije, spodbujanje ravni dosežkov, ki so potrebni za njen uspeh v sedanjosti, obenem pa podpira nujne izboljšave in transformacije, da bo lahko uspešna tudi v prihodnosti. (SPIRIT, 2019, str. 17)

Poudariti je potrebno tudi dojemanje družbe in sicer na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Organizacija mora biti zmožna izpolnjevati potrebe družbe. Delovati mora na način, da dosega stopnjo transparentnosti in etičnega vedenja glede na celotno skupnost. Prizadevati si mora za trajnostni prispevek organizacije k skupnosti v smislu njenih gospodarskih, družbenih in okoljskih ravnanj. Pričakuje se zavezanost organizacije krožnemu gospodarstvu in zavezanosti k povečanju raznovrstnosti in vključevanja ter doseganja uravnotežene zastopanosti spolov. (SPIRIT, 2019, str. 44-46)

Za doseg izjemnosti organizacije je potrebno opredeliti vizijo. Vizija je temelj v podjetju in predstavlja nekakšno vez med sedanjostjo in prihodnostjo. Podjetje vodi do končnega cilja, saj predstavlja dolgoročni razvoj. Vizija mora biti dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita, izhajati mora iz vsakega zaposlenega. Dobro pa je tudi, da je napisana v sedanjiku, predvsem zaradi psihološkega vidika. Vizija v podjetju ni nujno da je stalnica, lahko se spreminja. (Fabjan & Vene, 2023, str. 44)

V praksi ugotavljamo, da je ena od temeljnih nalog organizacije, za doseg izjemnosti v smislu družbe, vzpostavitev dobrih odnosov z deležniki, kar vodi v obojestransko korist tako za organizacijo kot za njeno družbo. (SPIRIT, 2019, str. 21) Podjetja v družbeni odgovornosti vidijo obojestransko prednost oziroma t.i. »win-win« logiko, ki bo dolgoročno prinesla osebne koristi tako deležnikom, kot tudi organizaciji. Torej za pozitivno zaznavanje družbene odgovornosti pri deležnikih je pomembno prepoznavanje altruističnih (korist za družbo) in marketinških motivov podjetja (obojestranska korist) pri izvajanju določene družbene odgovorne aktivnosti. S tem ko bo družbena odgovornost močno usidrana v poslovanje organizacije in bo zatem stal resničen interes organizacije, da s tem tudi prispeva k družbi, pa bo organizacija lahko na trgu delovala bolj odprto in pripomogla k večji verodostojnosti. Vse torej izvira iz poslovanja organizacije nasploh in specifično na področju družbene odgovornosti iz premišljenega načrtovanja strategije družbene odgovornosti, kjer bodo družbene odgovorne aktivnosti prepletene z delovanjem podjetja. S tem bodo deležniki prepoznali jasno povezavo med organizacijo in aktivnostjo, ki prinaša obojestranske koristi, organizacija pa bo z delovanjem izražala kredibilnost in s tem poglobila svoj odnos. (Kozoglav & Paškvan, 2012, str. 61-108)

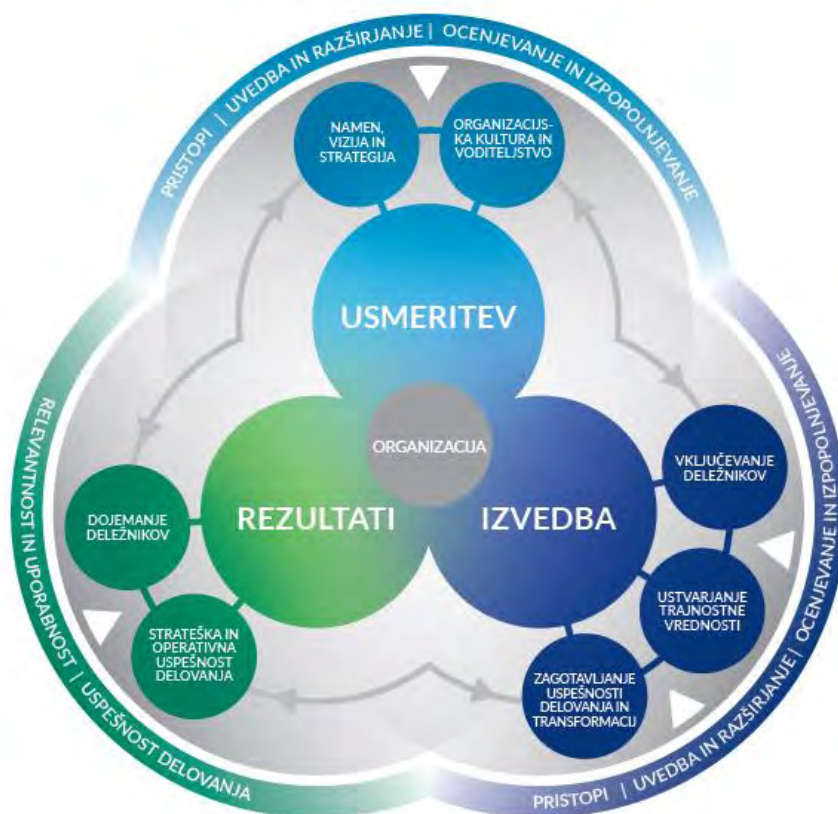
Prav tako je za to, da je organizacija dobro prispeva k družbi, pomembno vzpostaviti uporabo komunikacijskih poti. To družbi olajša interakcijo in podajanje povratnih informacij glede na njenih izkušenj ter organizaciji omogoča, da se odzove hitro in ustrezno. (SPIRIT, 2019, str. 21)

Komunikacija je pomemben del našega življenja, tako osebnega kot poslovnega. Organizacije velikokrat zanemarijo oziroma premalo vlagajo v notranje komuniciranje, zaradi česar lahko podjetje daje vtis nekonsistentnosti in dvoličnosti, ki s časom lahko postane vidna tudi navzven. Družba in razvoj nas usmerja k nenehnemu izpopolnjevanju in prilagajanju veččin medsebojnega komuniciranja. Poleg tega je za dobro komunikacijo treba vzpostaviti in vzdrževati tudi ustrezno organizacijsko klimo v organizaciji, ki zaposlenim zagotavlja dobro počutje, občutek pripadnosti in vrednosti, ki jo posameznik predstavlja za organizacijo. (Flis, 2017, str. 1) Organizacije, kjer so učinkovite in redne povratne informacije stalna praksa, imajo večjo konkurenčno prednost, saj povezujejo organizacijske cilje s kontinuiteto in fluidnostjo, spodbujajo ustvarjalnost, ustvarjajo zaupanje in usmerjajo posameznikovo motivacijo. (Kovačič, 2021)

Za delovanje organizacije v prid družbe, mora organizacija zagotavljati transparentnost do skupine ključnih deležnikov ter vseskozi ohranjati visoko stopnjo zaupanja. (SPIRIT, 2019, str. 21) Transparentnost, kot ena izmed temeljnih vrednot organizacije, spodbuja odprtost med zaposlenimi ter prenosom in deljenjem informacij. Dotika se vseh zaposlenih v organizaciji in temelji na kolektivni zavesti, da zgolj odkrito in pošteno delovanje vsakega posameznika znotraj organizacije lahko daje pozitivne učinke na poslovanje in uspešnost organizacije kot celote. Transparentnost ima več nivojev, pri čemer je najnižja stopnja transparentnosti dosežena, kadar organizacija zgolj dosledno izvršuje z zakoni predpisane obveznosti, vse od postopkov pred zaposlitvijo, spoštovanja pravic zaposlenih v času trajanja delovnega razmerja ter ob prenehanju slednjega. Gre za minimum, družbeni konsenz, ki naj bo zagotovljen komurkoli, ki vstopa v delovno razmerje. Transparentnost delovanja organizacij postaja vedno bolj pomembna za vse deležnike. Vodi v boljšo produktivnost, izboljšuje učinkovitost zaposlenih, omogoča hitrejšo reševanje problemov, izboljšuje kakovost dela in najpomembneje, krepi odnose ter izboljšuje sodelovanje med zaposlenimi. Zadovoljni in zavzeti zaposleni pa so zagotovo konkurenčna prednost vsake organizacije, ki pozitivno vpliva na stabilnost poslovanja (Gornjak, 2021).

Na Sliki 1 je predstavljen model EFQM 2020. Model je razdeljen na tri glavne značilnosti: usmeritev, izvedba in rezultati, vsako od značilnosti pa definirajo in sestavljajo še njihova merila. (SPIRIT, 2019, str. 4)

V nadaljevanju bomo najprej predstavili, kako izvedbo kot eno izmed značilnosti modela EFQM 2020 definira sam model EFQM 2020, v nadaljevanju članka pa se bomo znotraj te značilnosti modela še natančneje osredotočali na izbrano merilo, t.j. ključnega deležnika - družbo.



Slika 1. Model EFQM 2020 (SPIRIT, 2019, str. 4)

Organizacija mora najprej ugotoviti, kateri so njeni ključni deležniki. Nato je zelo verjetno, da bo pri sodelovanju z njimi (ne glede na specifično skupino deležnikov) uporabila načela, ki so si do določene mere podobna.

Izjemna organizacija bo opredelila določene vrste in kategorije v vsaki izmed skupin, ki predstavljajo ključne deležnike. Takšna organizacija bo svoje razumevanje potreb in pričakovanj ključnih deležnikov uporabila za doseganje njihovega nadaljnjega sodelovanja. Organizacija bo ključne deležnike vključevala pri uvajanju in razširjanju svoje strategije in ustvarjanju trajnostne vrednosti ter bo prepoznala njihov prispevek na tem področju. Na osnovi transparentnosti, odgovornosti, etičnega vedenja in zaupanja bo izjemna organizacija gradila, ohranjala in neprestano razvijala odnose s ključnimi deležniki. Z njimi bo razvijala tudi skupno razumevanje in se osredotočala na to, kako lahko vsi s skupnim razvojem prispevajo k ciljem trajnostnega razvoja in ambicijam programov in v njih najdejo navdih. V odnosih s ključnimi deležniki bo organizacija aktivna - samoiniciativno bo vzpostavljala stik z njimi in bo redno ugotavljala, kako jo vidijo ključni deležniki. Izjemna organizacija v povezavi s potrebami ključnih deležnikov vrednoti uspešnost svojega delovanja in se hkrati odloča o ustreznih ukrepih, potrebnih za zagotovitev prihodnosti, kot jo dojemajo ključni deležniki sami.

Izjemne organizacije stopajo v stik z več deležniki, ki jih v praksi prepoznavajo in zaradi boljše preglednosti razvrščajo v naslednje skupine (SPIRIT, 2019, str. 18-19):

- odjemalci, s katerimi gradi trajnostne odnose;
- zaposleni, pri katerih je ključno privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra;
- poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki, ki so potrebni za zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore;
- družba, za katero organizacija skrbi in prispeva k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji;
- partnerji in dobavitelji, s katerimi gradi odnosov in zagotavlja podporo za ustvarjanje trajnostne vrednosti.

V nadaljevanju se bo članek osredotočal na izbranega ključnega deležnika - družbo in na prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji. Model EFQM 2020 jo definira kot (SPIRIT, 2019, str. 21):

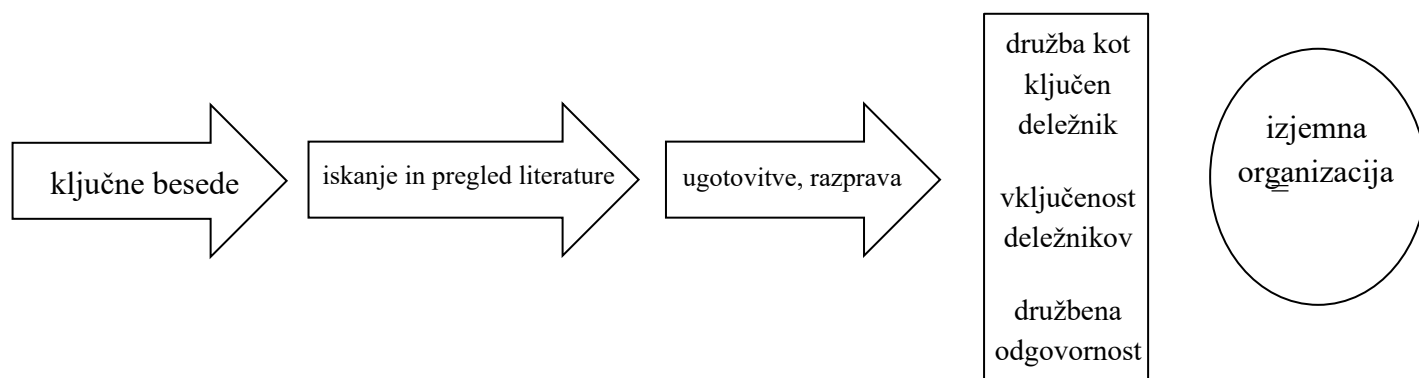
To so posamezniki ali skupine zunaj organizacije, ki predstavljajo lokalno skupnost ali širšo družbo, vključno s posebnimi interesnimi skupinami, ki se osredotočajo na razne teme, recimo okoljevarstvo.

V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2019, str. 21):

- Uporablja svoj namen, vizijo in strategijo za doseganje jasnega razumevanja in osredotočenosti na to, kako bo prispevala k družbi.
- Vzpostavi, razvije in vzdržuje odnose s ključnimi deležniki v svoji družbi, kar vodi v obojestransko korist tako za organizacijo kot za njeno družbo.
- Uporablja komunikacijske poti, ki širši družbi olajšajo interakcijo in podajanje povratnih informacij glede njenih izkušenj ter ki organizaciji omogočajo, da se odzove hitro in ustrezno.
- Je zmeraj transparentna in odgovorna do te skupine ključnih deležnikov ter vzpostavi in vseskozi ohranja visoko stopnjo zaupanja.

3 Metoda

Za raziskavo smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov in v nadaljevanju sistematični pregled/analiza literature, člankov, diplomskih in magistrskih del z ustrežno tematiko. Slika 2 prikazuje teoretičen model raziskave, gre za Model EFQM 2020, ki se osredotoča na več ključnih vidikov, med drugim tudi na vključevanje družbe, deležnikov in družbene odgovornosti, vse to je potrebno za doseg izjemne organizacije.



Slika 2. Teoretičen model raziskave

Za iskanje literature in drugih virov podatkov smo uporabili ključne besede, ki smo jih iskali v bazah podatkov COBISS, Google Scholar in SpringerLink. Ključne besede smo navedli v slovenskem in angleškem jeziku in jih razvrstili v Tabelo 1. Uporabljene so bile tudi domače reference - seznam avtorjev in pregled njihovih del iz obravnavane tematike je naveden v Tabeli 2.

Tabela 1. Ključne besede, uporabljene pri iskanju referenc

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
model EFQM 2020	model EFQM 2020
organizacija	organization
vključevanje deležnikov	involvement of stakeholders
družba	society
družbena odgovornost	corporate social responsibility

V Tabeli 2 je prikazan seznam referenc, ki so bile uporabljene in pregledane v nadaljevanju.

Tabela 2. Pregled referenc

Avtor	Naslov
Belak, T. (2016)	Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem
Cej, N. (2005)	Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov podjetja kot predpogoj preobrata v poslovanju ameriških in slovenskih podjetij
Fabjan, U. & Vene, S. (2023)	Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah
Flis, D. (2017)	Analiza komunikacije v izbranem podjetju
Gornik, J. & Prosen, P. (2021)	Ustvarjanje trajnostne prihodnosti
Gornjak, T. (2021)	Vpliv transparentnosti na uspešnost organizacije
Kastelic, Ž. (2023)	Ustvarjanje trajnostne vrednosti
Klanšek A. (2014)	Vključevanje družbene odgovornosti v strategije legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o .
Kmetec A. (2016)	EFQM model in/ali družbena odgovornost
Kovačič, J. (2021)	Kako izkoristiti moč povratne informacije?
Kozoglav, J. & Paškvan, M. (2012)	Dejavniki potrošnikovih zaznav družbene odgovornosti podjetij
Lazič, A. (2020)	Merjenje družbene odgovornosti organizacij
Ministrstvo za javno upravo (2015)	Smernice za vključevanje deležnikov v pripravo predpisov
Simončič. M. (2015)	Zakaj in kako biti družbeno odgovoren?
SPIRIT (2019)	Model EFQM
Štumerger, T. (2018)	Poslovno okolje podjetja
Zore, M. (2015)	Krepitev inovativnosti podjetij v Sloveniji z razvojem družbene odgovornosti

4 Rezultati in razprava

V Tabeli 3 so povzete ključne ugotovitve, do katerih smo prišli tekom pregleda in analize referenc.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Belak, T. (2016)	Področje trajnostnega razvoja je tako širok pojem , da ga je težko umestiti v celostni koncept, ki bi bil relevanten predvsem pri merjenju in primerjanju med različnimi državami. Kljub globalizaciji gospodarstev imajo države Evropske unije vsaka svoje kazalnike , s katerimi merijo trajnostni razvoj . Nekatere države s svojimi indikatorji merijo predvsem vplive na okolje , druge dajejo poudarek zdravju in socialni oskrbi ljudi .
Cej, N. (2005)	Izguba podjetja vključuje tudi izgubo zaupanja deležnikov , kar dodatno oteži pogoje poslovanja . Obnova zaupanja postane ključna za pozitiven preobrat. Zaupanje, temelj kakovosti v odnosih , ima ekonomsko vrednost , saj zmanjšuje potrebo po nadzoru . Vodstvo podjetja mora vzpostavljati in vzdrževati dolgoročne odnose , ki prinašajo pozitiven ugled in monetarno vrednost. Merjenje kakovosti odnosov z javnostmi postaja nujnost v okolju zmanjševanja proračuna .
Fabjan, U. & Vene, S. (2023)	Vsaka organizacija s svojimi poslanstvom, vizijo in strategijo javnosti predstavi svoja načela . Vse te zapisane izjave organizacijam omogočajo, da zapisana poslanstva, vizijo in strategijo umestijo v notranje sisteme , kot so načrtovanje, organizacijske navade, postavljanje dolgoročnih ciljev in pridobivanje novih sodelavcev . Vizija je poleg namena in strategije glavno merilo, ki opredeljuje oz. opiše kaj želi organizacija doseči na dolgi rok . Vizija naj bi skupaj z namenom organizacija podala osnovo za pripravo oz. razvoj strategije .
Flis, D. (2017)	Velikokrat podjetja zanemarjajo ali premalo vlagajo v notranjo komunikacijo , kar lahko vodi do nekonsistentnosti in dvoličnosti ter vpliva na podobo podjetja navzven . Razvoj nas usmerja k izpopolnjevanju medsebojnih komunikacijskih veščin . Ključnega pomena za dobro komunikacijo pa je tudi vzpostavljane in vzdrževanje ustrezne organizacijske klime , ki zaposlenim zagotavlja dobro počutje, občutek pripadnosti in vrednosti v podjetju .
Gornik, J. & Prosen, P. (2021)	Za ustvarjanje trajnostne prihodnosti , potreben enakovreden poudarek na družbo, okolje in ekonomijo , ključna pa je podpora vrhnjega menedžmenta , ki vodi v poslovno odličnost organizacije. Skrb za okolje in trajnostni razvoj morajo biti visoko na seznamu prednostnih nalog vsake organizacije. Zavedanje, da je potrebno za zagotavljanje boljše dolgoročne prihodnosti , trajnostno delovanje organizacij, ki z okoljsko in družbeno odgovornostjo vodijo v konkurenčno in posledično finančno uspešnost .
Gornjak, T. (2021)	Transparentnost delovanja organizacij postaja ključna za vse deležnike , saj vodi v večjo produktivnost, izboljšuje učinkovitost zaposlenih , omogoča hitrejša reševanje problemov ter izboljšuje

	kakovost dela. Krepi odnose med zaposlenimi in spodbuja sodelovanje. Zadovoljni in zavzeti zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost, ki pozitivno vpliva na stabilnost poslovanja organizacije.
Kastelic, Ž. (2023)	Za ustvarjanje trajnostne vrednosti , pomemben enakomeren poudarek na družbo, okolje in ekonomijo , najpomembnejša pa je podpora najvišjega vodstva . Za ustvarjanje trajnostne vrednosti je pomembno, da začnemo že v šolah učiti o pomenih skrbi za okolje in razvoja , da se že v mladih letih začnemo zavedati. Saj bo nekoč nekdo izmed njih na vodstvenih položajih podjetij.
Klanšek A. (2014)	Danes je veliko poudarka na družbeni odgovornosti podjetij , ki vpliva na izbiro potrošnikov . Ti ne upoštevajo več samo cene in kakovosti izdelkov, ampak tudi način izdelave, vpliv na okolje ter ugled in legitimnost podjetja . Zato moderna podjetja, usmerjena v uspeh, morajo vzpostaviti, uresničiti in ohraniti koncept legitimnosti , s katerim izražajo svojo družbeno odgovornost. To je ključno za dolgoročen uspeh sodobnega podjetja.
Kmetec A. (2016)	Ob zaključku raziskave lahko trdimo, da je podjetje Tehnika Set, d. d. , kljub svoji majhnosti podjetje, ki deluje po principu družbene odgovornosti . Temelj njihovega poslovanja predstavlja zakonodaja , ki so jo dolžni upoštevati. Velik pomen pa pripisujejo tudi filantropskim dejavnostim , ki se uvrščajo v vrh hierarhične lestvice družbene odgovornosti, saj pripomorejo h kvalitetnejšemu načinu življenja vseh deležnikov podjetja. Mednje uvrščamo različne dobrodelne akcije, športna udejstvovanja, izobraževanja idr. Poleg zakonskih in filantropskih dejavnosti so uspešni tudi v ekonomski dejavnosti , saj s svojimi izdelki in storitvami ustvarjajo dobiček . Velik pomen pripisujejo tudi etnični odgovornosti , kar pomeni, da delujejo pošteno, pravično in čim manj škodljivo .
Kovačič, J. (2021)	Ob upoštevanju naslednjih napotkov , pa bo vaše vodenje s povratnimi informacijami veliko bolj učinkovito . Učinkovita povratna informacija mora biti povezana s posameznikom , ki je njen prejemnik, in je: • Pomembna: to pomeni, da je koristna za posameznika in proces učinkovitega dela • Natančna: to pomeni, da nastane na podlagi dejstev • Pravočasna: to pomeni, da jo opravimo v relevantnem času od dogodka • Specifična: to pomeni, da je usmerjena na točno opredeljene dogodke in vedenje • Lahko razumljiva: to pomeni, da jo predstavimo v preprostem jeziku
Kozoglav, J. & Paškvan, M. (2012)	Potrošniki danes vse bolj oblikujejo svoje mnenje o podjetju na podlagi dejavnikov , povezanih z družbeno odgovornostjo . Bolj kot potrošniki zaznavajo podjetje kot kredibilno, bolj ga zaznavajo kot družbeno odgovorno . Potrošniki zaznavajo družbeno odgovornost podjetja, kadar prepoznajo altruistične ali marketinške motive za družbeno odgovorne akcije .
Lazič, A. (2020)	Avtor navaja, da Hopkins opredeljuje družbeno odgovornost organizacije kot etično ali družbeno odgovorno ravnanje z deležniki

		organizacije. Interesne skupine obstajajo tako znotraj organizacije kot zunaj nje. Namen družbene odgovornosti je ustvariti višje in boljše življenjske standarde ob hkratnem ohranjanju donosnosti organizacije za svoje deležnike znotraj in zunaj organizacije. Navaja, da se družbeno odgovornost meri na podlagi treh ravni v organizaciji: načela družbene odgovornosti, procesi družbene odzivnosti in rezultati družbene odgovornosti.
Ministrstvo za javno upravo (2015)		Smernice so namenjene pripravljavcem predpisov za olajšanje načrtovanja in izvajanja procesov posvetovanja z javnostjo . Razdelane so po korakih in vključujejo osnovna pojasnila ter matrice za načrtovanje in izvedbo korakov . Primerne so tako za izkušene kot za začetnike . Izraz " predpisi " vključuje zakone, uredbe, pravilnike ter tudi razne razvojne in strateške dokumente , kjer je vključevanje javnosti pomembno . Uporabljen je enoten izraz zaradi jedrnatosti besedila.
Simončič, M. (2015)		Organizacije se prilagajajo družbenim spremembam in novim izzivom , ki jih narekuje politika globaliziranega sveta . Uspešni menedžerji nove strategije usmerjajo v smer družbeno odgovornih dejanj , ki jih prepozna tudi širša družba, oboji pa imajo od tega koristi. Med poglavitnimi posledicami, ki govorijo v prid izvajanja družbeno odgovornih načel , najdemo: povečanje zaupanja v organizacije in produkte/storitve , ki jih ponuja, konkurenčno prednost, dolgoročnost, ugled, učinkovitost, spodbudo za inovativnost, zadovoljstvo kupcev/uporabnikov in osebno zadovoljstvo tistih, ki družbeno odgovorna dejanja izvajajo.
SPIRIT (2019)		Za dosego izjemnosti v praksi organizacije pogosto uporabljajo številne strategije in pristope : • Izjemne organizacije imajo jasno določen namen, vizijo in strategijo, ki niso le usmerjeni na doseganje poslovnih ciljev, temveč tudi na prispevanje k družbi in skupnosti. • Izjemne organizacije prepoznajo pomen sodelovanja in vzpostavljanja trdnih odnosov z različnimi deležniki, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji, lokalna skupnost in druge zainteresirane strani. • Izjemne organizacije uporabljajo komunikacijske poti, ki olajšajo interakcijo s širšo družbo. To vključuje transparentnost, odprtost za povratne informacije ter učinkovite mehanizme za hitro in ustrezno odzivanje na spremembe in pričakovanja. Transparentnost pa prispeva k vzpostavljanju zaupanja med organizacijo in njenimi ključnimi deležniki. • Obojestransko koristno sodelovanje pripomore k dolgoročni vzdržnosti organizacije in ustvarjanju pozitivnih vplivov na družbo.
Štummerger, (2018)	T.	Današnje poslovanje podjetij je kompleksno in vpliva nanj veliko notranjih ter zunanjih dejavnikov . Ključ za uspeh vključuje inovativne rešitve na vseh poslovnih področjih ob stalnem prilagajanju okoljskim spremembam. Poudarjena je nenehna potreba

	po razumevanju in odgovornem odnosu do lastnega podjetja ter okolja.
Zore, M. (2015)	Predpogoji za poslovno uspešnost vključujejo inovativnost . Družbena odgovornost se uveljavlja kot inovacija , kar se kaže z vplivom inoviranja vrednot, kulture, etike in norm . Širši okvir obravnave družbene odgovornosti omogoča boljše razumevanje njenega vpliva na inovacije in uspešnost. Inovativnost in družbena odgovornost sta prepletena dejavnika , ki prinaša podjetju dodano vrednost in večata njihovo konkurenčno prednost .

Belak, T. (2016), Kastelic, Ž. (2023) in Gornik, J. & Prosen, P. (2021) v svojih delih poudarjajo pomen trajnostnega razvoja. Ključnega pomena se jim zdi, da organizacije za ustvarjanje trajnostne vrednosti enakovredno poudarjajo družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovornost, pri čemer podpora najvišjega vodstva igra ključno vlogo. V delih izpostavljajo tudi pomembnost vključevanja v trajnostno izobraževanje že v šolski sistem. Za trajnostno prihodnost pa je nujna podpora vodstva. Zavedanje, da trajnostno delovanje vodi v konkurenčnost ter finančno uspešnost, je pomembno za oblikovanje boljše dolgoročne prihodnosti.

Flis, D. (2017) in Kovačič, J. (2021) opisujeta pomen komunikacije in povratne informacije v organizaciji. Izpostavljata, da nas razvoj usmerja k izboljšanju medsebojnih komunikacijskih veščin, pri čemer je ključno vzpostavljanje in vzdrževanje pozitivne organizacijske klime za dobro počutje, občutek pripadnosti in vrednosti zaposlenih. Hkrati pa opisujeta učinkovitost povratne informacije, ki mora biti povezana s posameznikom, pomembna, natančna, pravočasna, specifična in lahko razumljiva, kar pripomore k bolj učinkovitemu vodenju.

Tudi Cej (2005) izpostavlja, da je zaupanje osnova za kakovostne odnose in, da ima ekonomsko vrednost, saj zmanjšuje potrebo po nadzoru. Dodaja še, da mora vodstvo podjetja aktivno graditi in vzdrževati dolgoročne odnose, ki prispevajo k pozitivnemu ugledu in ustvarjanju monetarne vrednosti.

Fabjan, U. & Vene, S. (2023) navajata, da je za organizacijo pomembno, da predstavijo svoje poslanstvo, vizijo in strategijo, ki služijo kot temelj za notranje sisteme, kot so načrtovanje, organizacijske navade in postavljanje dolgoročnih ciljev. Dodajata še, da je vizija, skupaj z namenom in strategijo, predstavlja osrednje merilo za dolgoročne cilje organizacije ter služi kot temelj za razvoj strategije.

Gornjak, T. (2021) opisuje transparentnost v delovanju organizacij in izpostavlja, da je ključna za večjo produktivnost, izboljšanje učinkovitosti zaposlenih, hitrejše reševanje problemov ter krepitev odnosov in sodelovanja med zaposlenimi. Trdi, da zadovoljni in zavzeti zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost in pozitivno vplivajo na stabilnost poslovanja organizacije.

Tudi Štumerger, T. (2018) poudarja, da je pomembna nenehna potreba po razumevanju in odgovornem odnosu do lastnega podjetja ter okolja. Hkrati pa dodaja še, da je ključ za uspeh v sodobnem poslovanju vključevanje inovativnih rešitev na vseh poslovnih področjih, ob stalnem prilagajanju okoljskim spremembam.

Zore (2015) v prav tako v svojem delu opisuje pomen inovativnosti in poudarja, da je ta ključen predpogoj za poslovno uspešnost, pri čemer se družbena odgovornost uveljavlja kot oblika inovacije. Dodaja tudi, da sta inovativnost in družbena odgovornost tesno povezana dejavnika, ki dodajata vrednost podjetju in povečujeta njegovo konkurenčno prednost.

Klanšek A. (2014), Kozoglav, J. & Paškvan, M. (2012), Lazič, A. (2020) in Simončič, M. (2015) v svojih delih opisujejo pomen družbene odgovornosti podjetij. Dodajajo, da ta postaja ključna pri odločitvah potrošnikov, ki zdaj poleg cene in kakovosti upoštevajo tudi etične vidike podjetja, kot so okoljska ozaveščenost in družbena odgovornost. Uspešna podjetja morajo izražati in uresničevati svojo družbeno odgovornost, da zagotovijo dolgoročen uspeh.

Torej lahko na raziskovalno vprašanje: Kaj mora organizacija prispevati k družbenemu razvoju, da bi postala izjemna organizacija? odgovorimo, da mora organizacija:

- Jasno določiti namen, vizijo in strategijo, ki vključujejo prispevek k družbi,
- aktivno vzpostavljajo trdne odnose s ključnimi deležniki, vključno z zaposlenimi, strankami in lokalno skupnostjo,
- uporabljati transparentne komunikacijske poti, ki omogočajo hitro in ustrezno odzivanje na spremembe,
- vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja s svojimi deležniki,
- poudariti pomen inovativnosti,
- omogočiti obojestransko koristno sodelovanje, za namen dolgoročne vzdržnosti organizacije in ustvarjanje pozitivnih vplivov na družbo,
- poudarjati pomen trajnostnega razvoja, kjer organizacije združujejo družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovornost.

5 Zaključek

Članek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela, katera sestavlja več poglavij in se ukvarja z vprašanjem, kako lahko družba kot ključen deležnik prispeva k razvoju organizacije do ravni, ki jo dosegajo izjemne organizacije. Uvod in Teoretična izhodišča pojasnita izbor obravnavane tematike, ki je predstavljena in dodatno pojasnjena z idejami in ugotovitvami avtorjev, ki so tematiko že preučevali. Osredotočimo se na pomen in načine vključevanja družbe ter njenega prispevka k uspešnemu doseganju ciljev organizacije. V nadaljevanju smo predstavili še model EFQM 2020, podrobneje pa preučili, dali poudarek in v nadaljevanju analizirali merilo ene izmed značilnosti modela - družbo kot ključnega deležnika. V poglavju Metoda smo razvili teoretični model raziskave glede na izbran gradnik modela EFQM 2020.

Sledilo je iskanje podatkov s pomočjo ključnih besed, nato pregled izbranih referenc in prikaz ključnih ugotovitev.

Ena od temeljnih nalog organizacije - za dosego izjemnosti v sodelovanju z družbo - je vzpostavitev dobrih odnosov z deležniki, kar vodi v obojestransko korist tako za organizacijo kot za njeno družbo. Organizacija bo ključne deležnike vključevala pri uvajanju in razširjanju svoje strategije in ustvarjanju trajnostne vrednosti ter bo prepoznala njihov prispevek na tem področju.

Članek poudarja pomen trajnostnega razvoja, komunikacije, zaupanja, inovativnosti kot dodane vrednosti, jasne vizije in strategije ter družbene odgovornosti v kontekstu organizacij. Izpostavljena je ključna vloga vodstva pri ustvarjanju trajnostne vrednosti, s poudarkom na družbeni, okoljski in ekonomski odgovornosti. Pomembnost komunikacije in povratnih informacij v organizacijah je velika in osredotočena na izboljšanje komunikacijskih veščin (ki temeljijo na zaupanju), na pozitivno organizacijsko klimo ter ustvarjanje pozitivnega ugleda. Poudarek je dan tudi na pomen predstavitve poslanstva, vizije in strategije - so temelji za notranje sisteme organizacije. Transparentnost je označena kot ključna za večjo produktivnost in krepitev odnosov.

Potreba po razumevanju in odgovornem odnosu do organizacije in okolja je pomembna ob vključevanju inovativnih rešitev, ki se stalno prilagajajo okoljskim spremembam. Opisan je tudi pomen družbene odgovornosti - ta postaja ključna pri odločitvah potrošnikov, ki vedno bolj upoštevajo tudi etične vidike podjetja poleg cene in kakovosti. Organizacije morajo izražati in uresničevati svojo družbeno odgovornost za zagotavljanje dolgoročnega uspeha.

Organizacija je z predstavljenim pregledom, raziskavo in analizo podatkov pridobila predloge, kako lahko izboljša sodelovanje z družbo in posameznike/skupine aktivno vključi v uresničevanje svojih ciljev. Komunikacija naj bo odprta v obe smeri in mora temeljiti na odkritosti ter zaupanju - le tako bodo vsi imeli občutek enakopravnosti in slišnosti. Za doseganje izjemnosti pa naj organizacija z raznolikostjo deležnikov in njihovo enakopravnostjo skrbi za širok pogled, saj bo le tako lahko izpolnila svoje cilje in pričakovanja družbe.

Originalnost članka je v tem, da predstavi in se osredotoča na eno izmed meril modela EFQM 2020 - družbo kot ključni deležnik, na katerega je usmerjen pogled organizacije s ciljem po čim večji vključenosti in uspešnem sobivanju, ki nudi obojestransko zadovoljstvo.

Raziskovanje je bilo omejeno na podobne raziskave iz tega področja. Bolj obširno in poglobljeno raziskovanje podrobneje obravnavalo družbo kot ključnega deležnika, njene vidike in pričakovanja do določene organizacije. Glede na dogajanje v širši družbi in v luči aktualnih podnebnih izzivov bi bilo smiselno raziskovanje v smeri družbene odgovornosti organizacij, predvsem v njihovem odnosu do varovanja okolja.

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

Reference

1. Belak, T. (2016). *Koncept trajnostnega razvoja in povezava z gospodarskim razvojem*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
2. Cej, N. (2005). *Povrnitev zaupanja ključnih deležnikov podjetja kot predpogoj preobrata v poslovanju ameriških in slovenskih podjetij*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
3. Fabjan, U. & Vene, S. (2023). Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 12 (1), 43 - 58. DOI: 10.37886/ruo.2023.003
4. Flis, D. (2017). *Analiza komunikacije v izbranem podjetju*. Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
5. Gornik, J. & Prosen, P. (2021). Ustvarjanje trajnostne prihodnosti. *Revija za univerzalno odličnost*, 10 (1), 14-25. DOI: 10.37886/ruo.2021.025
6. Gornjak, T. (2021, 30. november). *Vpliv transparentnosti na uspešnost organizacije*. Pridobljeno na: <https://manpower.si/knowledge/new-knowledge-1638276772> (12. 1. 2024).
7. Kastelic, Ž. (2023). Ustvarjanje trajnostne vrednosti. *Revija za univerzalno odličnost*, 12 (2), 155 - 164. DOI: 10.37886/ruo.2023.010
8. Klanšek A. (2014). *Vključevanje družbene odgovornosti v strategije legitimnosti podjetja Lafarge cement d.o.o.* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
9. Kmetec A. (2016). *EFQM model in/ali družbena odgovornost*. (Magistrsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru. Fakulteta za logistiko Maribor.
10. Kovačič, J. (2021, 16. avgust). *Kako izkoristiti moč povratne informacije?*. Pridobljeno na: <https://uporabna-psihologija.si/coaching/moc-povratne-informacije/> (14. 1. 2024).
11. Kozoglav, J. & Paškvan, M. (2012). *Dejavniki potrošnikovih zazanav družbene odgovornosti podjetij*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
12. Lazič, A. (2020). Merjenje družbene odgovornosti organizacij. *Izzivi prihodnosti*, 5 (2), 120 - 138. DOI: 10.37886/ip.2020.007
13. Ministrstvo za javno upravo. (2015). *Smernice za vključevanje deležnikov v pripravo predpisov*. Pridobljeno na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Lokalna-samouprava/Smernice-za-vkljucevanje-deleznikov-v-pripravo-predpisov-2015.pdf> (12. 1. 2024).
14. Simončič, M. (2015). Zakaj in kako biti družbeno odgovoren?. *Revija za univerzalno odličnost*, 4 (3), 110-129.
15. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija. 4 - 36.
16. Štumerger, T. (2018). *Poslovno okolje podjetja*. Delo diplomskega projekta. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Zore, M. (2015). *Krepitev inovativnosti podjetij v Sloveniji z razvojem družbene odgovornosti*. (Doktorska disertacija). Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Adrianna Grčar je diplomirala na Fakulteti za zdravstvo Angele Boškin na Jesenicah - smer Zdravstvena nega. Nato se je zaposlila v primarnem zdravstvenem varstvu, kot diplomirana medicinska sestra. Svoje znanje trenutno dopolnjuje s šolanjem na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Sabina Mulej je diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani - smer Kemija. Nato se je zaposlila v farmacevtski industriji na delovnem mestu analitik v laboratorijski kontroli, kjer še danes nadgrajuje znanje in pridobiva izkušnje z delom v laboratoriju. Sedaj nadaljuje s šolanjem ob delu na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

Contribution of Outstanding Organizations to Social Development

Research Question (RQ): Does society, from the perspective of stakeholders, contribute to development in the organization and what does the organization need to consider in order to become an exceptional organization?

Purpose: In the article, we present the importance of the inclusion of society, which contributes to the implementation and achievement of the organization's goals. The goal of the research is to determine in what ways society as a key stakeholder contributes to the development of the organization and the achievement of organizational excellence.

Method: We used a qualitative research method based on a systematic study of existing literature, articles, professional works and based on personal experience we gave an opinion and suggestions for possible improvements

Results: One of the fundamental tasks of the organization, to achieve exceptionality in the sense of society, is to establish good relations with stakeholders, which leads to mutual benefit for both the organization and its society. The organization will involve key stakeholders in implementing and expanding its strategy and creating sustainable value, and will recognize their contribution in this area.

Organization: An exceptional organization uses its purpose, vision and strategy to contribute to society. In doing so, it works in favor of mutual benefit - both for the organization and for its society. It is important that the organization fulfills society's expectations. With all this, it guarantees its excellence.

Society: It is important that the entire society, which is involved in the organization, is treated equally and that a high level of trust is maintained. There is also a strong emphasis on increasing diversity and inclusion and achieving a balanced gender representation.

Originality: The originality of the article is that it focuses on one of the criteria of the EFQM 2020 model - society as a key stakeholder.

Limitations/Future Research: We limited ourselves to similar research that has already been conducted in this area. Further research could deal with society, its aspects and expectations from a particular organization in even more detail.

Keywords: organization, EFQM model, society, stakeholders, development.

Copyright (c) Adrianna GRČAR, Sabina MULEJ



Creative Commons License

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

Vpliv vizije na poslovno odličnost

Željka Lejić

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

Vesna Gorenc*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali sta vizija in poslovna odličnost so odvisni?

Namen: S pomočjo relevantnih referenc smo raziskali spoznanja o pomenu vizije in poslovne odličnosti, v nadaljevanju pa smo se osredotočili v merilo1 Namen, vizija in strategija ter ob tem še posebej v podmerilo 1.1. Opredelitev namena in vizije.

Metoda: Za analizo je bila uporabljena kvalitativna metoda ter pregled tuje in domače literature in internetnih virov.

Rezultati: : Dobro zastavljena vizija omogoča uresničljive cilje, ki jih organizacija lahko doseže. Nujno je jasno gledanje v prihodnost ter hitro odzivanje na izzive okolja. Le tako lahko zagotovimo uspeh organizacije v prihodnosti. Vizija deluje kot merilo za odločanje zaposlenih, hkrati pa ustvarja povezanost in občutek pripadnosti organizaciji.

Organizacija: Napredne smernice v organizacijskem razvoju, ki pripeljejo do izjemnih rezultatov, so ključne za prihodnje izzive. Vizija, ki je ambiciozna in hkrati usklajena z upravičenimi pričakovanji vseh deležnikov, je ključnega pomena za organizacijo.

Družba: Z raziskavo želimo opozoriti, kako pomembno je, da organizacija ustvari ambiciozno vizijo, ki se ujema s pričakovanji deležnikov, saj vključuje svoje deležnike v oblikovanje svoje vizije in poslovne odličnosti

Originalnost: Prispevek k stroki je originalnost raziskave in v tem, da izhaja iz predstavitve prvega merila modela EFQM 2020, vizija in poslovna odličnost.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila izvedena na podlagi pregledanih referenc z obdelavo enega od meril modela EFQM 2020.

Ključne besede: vizija, poslovna odličnost, namen, cilji, EFQM model, zaposleni, uspešnost.

1 Uvod

Vizija služi kot usmeritev, ki vodi organizacijo k dolgoročnim ciljem ter jasno določa želeni vpliv na svet, vključno z vsemi ključnimi deležniki - zaposlenimi, strankami in partnerji. Jasna

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

vizija in poudarek na poslovni odličnosti lahko izjemno motivirata zaposlene. Razumevanje, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju vizije, spodbuja njihovo angažiranost in motivacijo za doseganje skupnih ciljev. Podjetja, ki se osredotočajo na poslovno odličnost, običajno pridobijo konkurenčno prednost. Nenehno izboljševanje procesov, izdelkov in storitev jim omogoča ponuditi nekaj, kar presega konkurenco. Vizija lahko vključuje trajnostne cilje in vrednote. Podjetja, ki sledijo viziji trajnostnega razvoja, lahko prispevajo k uravnoteženemu napredku, ki združuje gospodarski razvoj, družbeno odgovornost in ohranjanje okolja. Poslovna odličnost, ki jo zagotavlja vizija, pogosto pripelje do večjega zadovoljstva strank. Neprestano izboljševanje izdelkov in storitev ustvarja pozitivno izkušnjo za stranke, kar krepi njihovo lojalnost in ugled podjetja.

V skupnem smislu pomen vizije in poslovne odličnosti omogoča organizaciji, da določijo, dosežejo in vzdržujejo svoje cilje na trajnoten način ter prispevajo k družbi na boljši način. Ta povezava je ključna za dolgoročni uspeh in trajnostno rast podjetja, saj spodbuja njihov razvoj in pomaga pri doseganju najvišjih standardov v poslovnem okolju.

2 Teoretična izhodišča

Še v prejšnjem stoletju je vizija zadostovala tudi 50 let, danes pa za obstoječa podjetja lahko govorimo o neki dolgoročni viziji, ki običajno traja od 5 do 10 let. Glede nato, kako pa se morajo podjetja nenehno prilagajati in ohranяти konkurenčno prednost, pa je v prihodnosti pričakovati, da se bo ta čas še skrajšal (Fortuna, 2003)

Ko se podjetje odloči, da bo zapisalo vizijo, mora tako pri tem upoštevati le nekaj smernic. Vizija naj bo tako (Hrabar, 2022):

- kratka (nekje do največ 25 besed)
- ambiciozna
- jasna
- čustvena in
- močna.

Pri pisanju vizije mora biti optimistično, saj mora biti vizija osredotočena na popolno stanje. Velja za opis predvidene prihodnosti podjetja, predstavlja kakšno to podjetje bo in kaj naj bi počelo. Vizija običajno predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje. Podjetje lahko uspešno posluje le, če ima vodstvo jasno načrtane slike, kje v poslovnem prostoru naj bi se podjetje nahajalo v prihodnosti. Vizija podjetja je tista nit, ki vodi in motivira vodstvo ter svoje zaposlene k doseganju čim boljših rezultatov. (Thompson & Strickland, 2001, str.23)

Thompson & Strickland opredeljujeta tri vidike, ki jih morajo managerji upoštevati pri določanju strateške vizije podjetja (Thompson & Strickland, 2001, str.23):

- najprej je potrebno določiti osnovno poslanstvo podjetja, ki definira glavno dejavnost podjetja in odgovarja na vprašanja kdo smo, kaj delamo in kje smo sedaj,

- na podlagi opredelitve poslanstva je potrebno določiti dolgoročne cilje podjetja oz. odgovoriti na vprašanje, kam gremo ter tudi načrtovati strateško pot, ki bo podjetje pripeljala do zastavljenega cilja,
- jasno, s preprostimi izrazi je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar bo pripomoglo k večji pripadnosti in poenotenju zaposlenih z organizacijo.

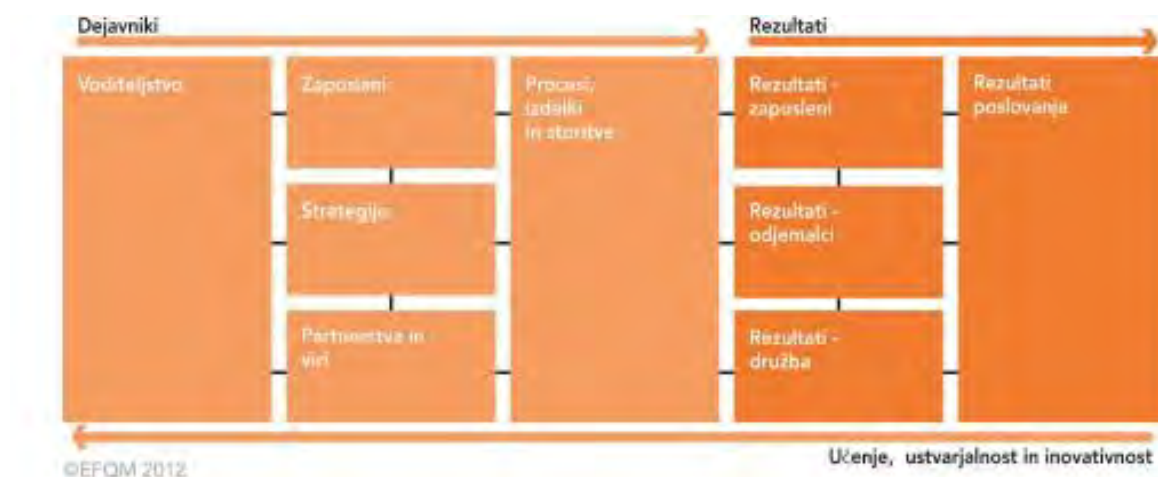
Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih. (Janežič & Pevec, 2021 str. 54) Vizija je slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti. Deležniki in snovalci vizije v organizaciji morajo stalno stremeti k novim idejam, ki pa se morajo skladati z organizacijsko strategijo. (Janežič & Pevec, 2021, str. 43)

Namen oblikovanja vizije je zastaviti prihodnost podjetja z namenom razlikovanja podjetja v okolju. Vizija je tudi dejavnik, ki prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Pri oblikovanju vizij ne gre za enkraten dogodek, vendar gre za proces, da se podjetja prilagajajo na izzive okolja. Na tak način zaposlenim, da zaposleni razumejo kakšne cilje ima podjetje. (Gruban, 1998, str. 613) Vizija nam sporoča, zakaj so cilji organizacije pomembni ter jih jasno vodi k doseganju teh ciljev. Vizija je povezava med sedanostjo in prihodnostjo ter zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja. (Škrabec, 2019, str. 275)

Vsaka organizacija, ki uporablja model odličnosti EFQM razume, da je kot organizacija del večjega in kompleksnejšega ekosistema, kjer ji lahko drugi manj znani ali neznani deležniki pomagajo ali pa celo ovirajo pri njenem napredku. Organizacija se zaveda, da ne deluje v vakuumu. Prav tako vsaka organizacija izkorišča priložnosti, da deluje kot vodja na svojem vplivnem območju in s tem dokazuje, kaj se lahko doseže tako v korist ostalih kot v svojo korist. Organizacija mora biti pripravljena, da predvidi in razume, da se bo soočala s spremembami, ki bodo lahko hitre in obsežne. Spremembe bo morala obravnavati in se nanje pravočasno primerno odzvati. Organizacija mora že danes sprejeti izziv delovanja sprememb, jih predvideti v prihodnosti in se nanje ustrezno pripraviti. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9)

Model odličnosti EFQM

Osnova modela EFQM je celovit pristop k upravljanju kakovosti, ki vključuje raznolike vidike poslovanja. Ta okvir je zasnovan na devetih ključnih kriterijih, ki organizacijam nudijo strukturo za celovito oceno njihove učinkovitosti. Ti kriteriji so razdeljeni v dve kategoriji: Model EFQM ne le omogoča organizacijam oceno njihovega trenutnega stanja, temveč tudi spodbuja nenehno izboljševanje in prilagajanje poslovnih praks v skladu s spreminjajočimi se okoliščinami ter potrebami deležnikov. S tem postaja ključno orodje za doseganje in ohranjanje visoke ravni odličnosti v sodobnem poslovnem okolju.

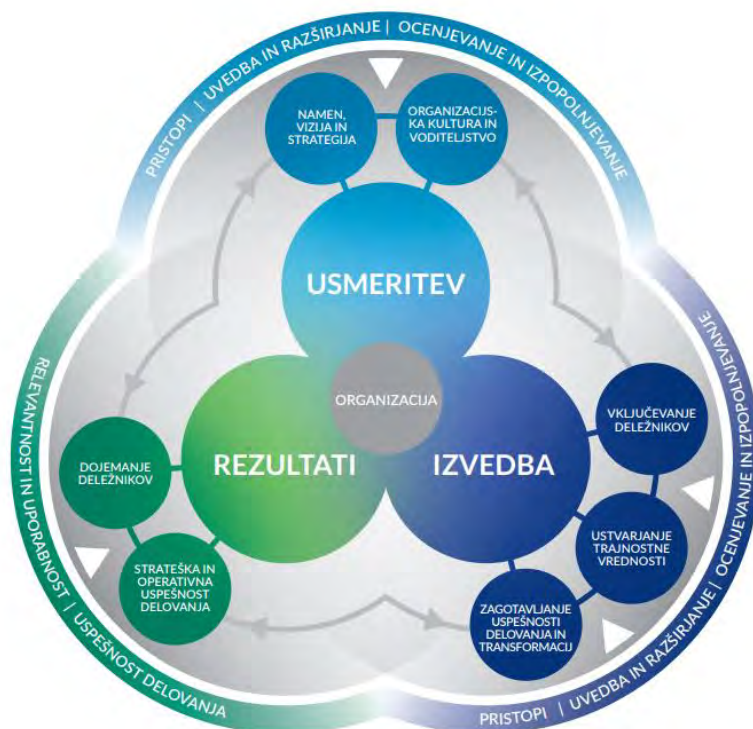


Slika 1. Model odličnosti EFQM. Model poslovne odličnosti EFQM. Povzeto iz »Pregled modela odličnosti EFQM«, po EFQM, 2012, str. 4.

V okviru EFQM je vidik vizije ključen za doseganje odličnosti v poslovanju organizacije. Vizija v tem kontekstu vpliva na uspeh zaposlenih, vodstvo, strategijo organizacije, rezultate družbe.

V skupnem smislu model EFQM spodbuja organizacije, da svoje vizije ne le opredelijo, temveč tudi učinkovito integrirajo v vse vidike svojega poslovanja. To pomeni, da se organizacija nenehno prilagaja in izboljšuje v skladu s svojo vizijo, kar je ključno za doseganje in ohranjanje visoke ravni odličnosti v dinamičnem poslovnem okolju.

V nadaljevanju smo se usmerili na vizijo po modelu EFQM 2020. Za doseganje trajnega uspeha potrebujejo podjetja zelo močno vodstvo ter jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodatne vrednosti izdelkom ter storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizacijah zelo dobro izvedeni pravi pristopi, bodo doseženi rezultati, ki jih interesirane skupine tudi pričakujejo. (EFQM, 2020, str. 4)



Slika 2. Model EFQM (Model EFQM, 2020, str.8)

Model EFQM 2020 organizacijam pomaga obvladovati spremembe, ki jih prinaša okolje v katerem deluje ter jim pomaga izboljševati uspešnost njenega delovanja. Skozi leta je bil model deležen kar nekaj izboljšav in predstavlja pomemben dejavnik delovanja za organizacijo, saj lahko z modelom EFQM organizacije dosegajo dolgoročno in trajno prihodnost. Model EFQM je osredotočen na operativno uspešnost in usklajenost ambicij organizacij za prihodnost glede na njen trenutni način delovanja in odzive organizacije na izzive okolja.” (Model EFQM 2020)

Model EFQM 2020 delimo na tri glavne značilnosti modela in njihova merila (Model EFQM 2020):

- **Usmeritev**

Sama določitev usmeritve organizacijo pripravi nadaljnjo pot, ki želi biti vodilna in dobro pripravljena za uresničitev načrtov za prihodnost. Usmeritev ima dva merila. *Prvo merilo* je Vizija in poslovna odličnost, ki je v nadaljevanju članka opisan bolj podrobno.

Drugo merilo je organizacijska kultura in voditeljstvo. Organizacijska kultura je zbirka vrednost in norm, ki so skupne vsem zaposlenim v organizaciji, ki vplivajo na način, kako funkcionirajo v medsebojnih odnosih in odnosih s ključnimi deležniki izven organizacije. Voditeljstvo se opredeljuje na celotno organizacijo in ne gre več samo za pogled, da vodenje pomeni samo obvladovanje organizacije s strani vodilnih.

Organizacijska kultura in voditeljstvo delimo še na pod merila:

- usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednost,
- ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb,
- omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti in
- poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije.

• Izvedba

Izvedba vključuje tri merila:

- *tretje merilo Vključevanje deležnikov:* organizacija ugotovi, katere so njeni najpomembnejši deležniki in pri katerem je verjetno, da bo v sodelovanju z njimi uporabila do neke mere podobna načela. Merilo delimo še na pet pod meril in sicer Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov, Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra, Poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore, Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji ter zadnje pod merilo Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti.
- *Četrto merilo Ustvarjanje trajnostne vrednosti:* Organizacija se zaveda, da je za njen dolgoročni uspeh ter finančno moč potrebno ustvarjanje trajnostne vrednosti. Pod merila: Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja, komuniciranje in prodajanje vrednosti, Zagotavljanje vrednosti ter zadnje pod merilo Opredelitev in doseganje celostne izkušnje.
- *Peto merilo Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij.* Govori o tem, da bi organizacija postala in tudi ostala uspešna. Najpomembnejša naloga je, da organizacija deluje dobro danes ter so ob enem pripravlja tudi na prihodnost. Peto merilo zajema še pet pod meril: Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj, Transformacija organizacije za prihodnost, Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije, izkoriščanje podatkov, informacij in znanja ter Obvladovanje sredstev in virov.

• Rezultati

Vse kar je organizacija dosegla na nivojih predhodnih meril, se v praksi ugotavlja, da vse dobre organizacije zbirajo in uporabljajo podatke o rezultatih.

- *šesto merilo Dojemanje deležnikov:* Merilo je usmerjeno v rezultate, ki jih organizacije pridobijo iz povratnih informacij deležnikov. Povratna informacija govori o osebnih izkušnjah deležnikov z organizacijo.
- *Sedmo merilo Strateška in operativna uspešnost delovanja:* Merilo je fokusirano na rezultate, ki so povezani z uspešnostjo organizacije v smislu njene sposobnosti, da doseže svoj namen, da organizacija uresniči strategijo ter ustvari trajnostno vrednost in njene pripravljenosti na prihodnost.

Za ohranjanje in doseganje izjemnih rezultatov mora organizacija določiti navdihujoč namen, ustvariti ambiciozno vizijo in razviti strategijo, katera je usmerjena v ustvarjanje trajne vrednosti ter zgraditi zmagovalno kulturo. (Model EFQM, 2020, str.10)

Da organizacije dosega dobre rezultate je potrebno upoštevati sledeče smernice modela EFQM (Model EFQM, 2020, str. 13):

- **Opredelitev namena in vizije**

Pomembno je, da si organizacija zaveda, kako je pomembno, da je njen namen prepoznan kot gonilna sila dobrega v ekosistemu. Organizacije morajo opredeliti namen, ki predstavlja navdihujoč motiv za pomen in vrednost njenega dela ter je privlačen za vse njene deležnike. Na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se mora ujemati s pričakovanji deležnikov, katere tudi vključuje v opredelitev, oblikovanje in sporočanje svojega namena in vizije.

- **Prepoznavanje in razumevanje potreb deležnikov**

Organizacija opredeli deležnike znotraj svojega ekosistema ter daje prednost vsem, ki jih prepozna kot ključne deležnike. Pomembno je, da razume, kako njen namen in vizija vplivata na ključne deležnike ter prepozna njihove potrebe in pričakovanja. Preučuje in razume kompetence in strategije ključnih deležnikov ter se primerno odziva glede na njihov vpliv na njen namen, vizijo, strategijo in poslovni model

- **Razumevanje ekosistema, lastnih sposobnosti in glavnih izzivov**

Analizira različne scenarije ter se ustrezno odziva na učinke, ki bi jih ti lahko imeli na namen, vizijo in strategijo organizacije. Poznati mora potencial sedanjih sposobnosti in razvija pristope za optimizacijo vpliva, ki ga imajo te sposobnosti na namen, vizijo, strategijo in rezultate organizacije. Pomembno je da preučuje sedanjo in prihodnjo dinamiko trgov ter njihove možne vplive, ki bi lahko vplivali na namen, vizijo in strategijo organizacije.

- **Razvoj strategije**

Organizacija razvija strategijo in z njo nabor medsebojnih povezanih strateških prioritet, s katerimi se lahko spopade z vsakim ugotovljenim izzivom. Strategijo in strateške prioritete pretvori v cilje uspešnosti delovanja in pobude za transformacijo. Ključne deležnike vključuje v razvoj strategije in s tem spodbuja njihovo zavzetost, uvajanje, uresničevanje in komunikacijo. Razvija poslovne modele kateri so v skladu z njenim namenom, vizijo in strategijo. Potrebno je še, da posodablja in prilagaja strateške prioritete in da pri tem upoštevajo tržne trende, socialna omrežja, notranje učenje ter informacije s strani ključnih deležnikov.

- **Zasnova in vpeljava upravljanja ter sistema obvladovanja uspešnosti delovanja**

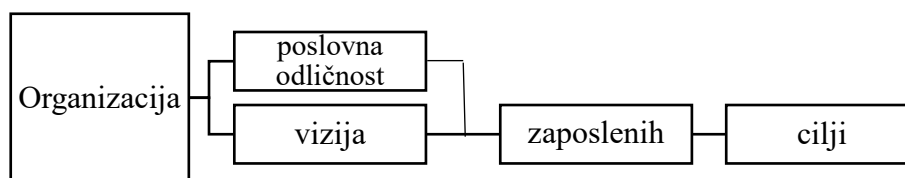
Organizacije snujejo in vpeljujejo sistem upravljanja in obvladovanja uspešnosti delovanja, ki pa mora biti skladen z njenimi prizadevanji, ki upošteva strategijo, dogajanje v ekosistemu, njene sposobnosti in izzive. Organizacija vzpostavi takšno strukturo upravljanja, ki glavnim deležnikom omogoča, da prispevajo k strategiji in sprejemajo odločitve.

Če želi podjetje postati konkurenčno in biti sposobna sprejemati izzive okolja in današnjega časa je nujno potrebno, da ima dobro zastavljeno vizijo. Vizija predstavlja opis, kakšna naj bi organizacija postala, ter kako bo dosegala svoje cilje. Vsi, ki so prisotni pri oblikovanju vizije, morajo biti nenehno osredotočeni in motivirani k novim idejam, ki pa morajo biti skladne z organizacijsko strategijo. Pomembno je tudi, da na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se sicer lahko spreminja, vendar se pa mora skladati s pričakovanji deležnikov.

Poslovna odličnost je način poslovanja podjetja in pomeni odličnost njegovega delovanja. Poslovna odličnost pomeni zadovoljstvo kupcev, skrajšuje poslovni cikel ter zmanjšuje stroške, napake in popravila. Učinkovito upravljanje poslovne odličnosti se kaže v pozitivnih finančnih in nefinančnih rezultatih (Kvas, 2006, 2). Poslovna odličnost vključuje tako proces neprestanega izboljševanja kot tudi prelomne dogodke, ki pomenijo radikalne izboljšave. Orodja in tehnike poslovne odličnosti so uporabni pri vseh vidikih poslovanja (Močnik, 2002, 3).

3 Metoda

Za raziskavo in analizo namena, vizije, strategije in modela EFQM 2020 smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki smo jo izvedli s pregledom tuje in domače literature, ter magistrskih nalog s tega področja. Na sliki 3 je prikazan teoretičen model raziskave, kjer so predstavljeni ključni dejavniki za trajno doseganje odličnih ciljev organizacij.



Slika 3. Teoretični model raziskave glede na prvo merilo modela EFQM 2020 s poudarkom na viziji in poslovni odličnosti

Model raziskave na sliki 3, ponazarja, da mora imeti vsaka organizacija dobro zastavljen vizijo in poslovno odličnost. Za uspešnost organizacije je v prvi vrsti najbolj odgovorno vodstvo, zato imajo glavno vlogo pri ustvarjanju vizije. Vodstvo mora zastaviti tako vizijo, ki bo predstavljala privlačno in želeno prihodnost organizacije. Vodstvo, ki predstavi vizijo in jo nato oblikujejo še z ostalimi zaposlenimi v organizaciji bo resnično postala »prava vizija« vseh zaposlenih. Zaposleni bodo čutili pripadnost, motiviranost in zadovoljstvo. Tako bo organizacija produktivna, dosegala cilje in dobre rezultate.

Iskanje virov na temo Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah je potekalo v digitalni knjižnici FOŠ, Google ter Google Učenjaku. Pri iskanju virov smo uporabili ključne besede, ki

so prikazane v tabeli 1. Uporabili smo tudi domače in tuje reference s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del s področja obravnavane teme, ki so navedeni v tabeli 2.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
EFQM model	EFQM model
Poslovna odličnost	Business Excellence
Vizija	Vision
Organizacija	Organization
Namen	Purpose
Zaposleni	Employees

Seznam zbranih ter pregledanih referenc je zavedena v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam uporabljenih referenc

Avtor	Naslov
Abram, A. (2008)	Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje.
Fortuna, M. (2013)	Model projektnega izvajanja strategij in poslovanja v založništvu
Gruban, B. (1998)	Kaj je vizija podjetja? Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Pregled modela odličnosti EFQM
Hrabar, D. (2022)	Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja
Janežič, D. & Pevec, E. (2021).	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Meredith, J. & Shafer, S. (2001)	Operations Management for MBAs, Second Edition
Lešnik Musek, K. (2008)	Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa.
Lešnik Musek, K. (2012)	Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije- vrednote, poslanstvo, vizija
Peršič, A. (2014)	Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega managementa na poslovno uspešnost
Rozman, R. (2012)	Management
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model odličnosti EFQM
Thompson & Strickland (2002)	Crafting and Executing Strategy
Stadler, K. (2009)	Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih
Škrabec, N. (2019)	Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.
Janežič & Pevec, 2021 str. 54	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Kvas (2026 str.2)	Program uvajanja poslovne odličnosti v slovenska podjetja
Močnik (2002 str.3)	Model poslovne odličnosti

4 Rezultati in razprava

Skozi študijo referenc različnih avtorjev, smo v tabeli 3 povzeli ugotovitve iz analiziranih referenc na temo vizija.

Tabela 3. Pregled referenc na temo vizija.

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Abram, A. (2008)	Najvišje vodstvo v organizaciji mora biti predano učenju in potrebno je, da se zavedajo, da je ključ za doseganje konkurenčnosti oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo in jih navdaja z željo po uspešnem medsebojnem sodelovanju
Fortuna, M. (2013)	Vizija mora biti dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita, izhajati mora iz vsakega zaposlenega.
Gruban, B. (1998)	Vizija je tudi dejavnik, ki prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja.
Hrabar, D. (2022)	Vizija naj bo kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.
Janežič, D.&Pevec, E. (2021)	Vizija je slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti
Lešnik Musek, K. (2012)	Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanjem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje.
Lešnik Musek, K. (2008)	je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti.
Medic, D.&Medic, S. (2021)	K uspešnosti organizacije pripomore uporaba primernih orodij in standardov, dobro zastavljena vizij in strateški načrt
Meredith, J & Shafer, S. (2001)	Namen poslanstva, vizije in strategije je ustrezna komunikacija z vsemi zaposlenimi v podjetju.
Model odličnosti EFQM	odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike.
Model EFQM 2020	Prepoznan namen, opredeli namen, ustvari ambiciozno vizijo, sporočanje namena in vizije, za uresničitev svoje vizije doseči izjemno in trajno raven uspešnosti delovanja.
Peršič, A. (2014)	Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.
Stadler, K. (2009)	Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja, ki nimajo jasnih začrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje.
Škrabec, N. (2019)	Vizija je povezava med sedanjostjo in prihodnostjo ter zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja.
Janežič&Pevec, 2021 str. 54	Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih.
Thomposn, A. & Strickland, A.J. (2001)	Vizija običajno predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje.
Kvas (2026 str.2)	Poslovna odličnost se kaže na različnih področjih
Močnik (2002 str.3)	Poslovna odličnost se kaže na vseh področjih poslovanja. Uspešna podjetja se ves čas razvijajo, prilagajajo.

Peršič (2014, str. 206) je v sklopu raziskave navedel, da so bili najbolj ocenjeni dejavniki, ki potrjujejo da je določanje vizije in strategije družbeno odgovornega ravnanja usmerjeno v finančno uspešnost poslovanja ter trajnostni razvoj organizacije. Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.

Musek Lešnik (2008, str. 19) je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za

doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti. Od podjetja in njegovega managementa je odvisno koliko časa bo posvetilo tem vrednotam. Vodje morajo znati dobro motivirati svoje zaposlene saj bodo le uspešni in zadovoljni zaposleni hoteli slediti načrtani viziji podjetja.

Vizija niso sanje, niso fantazija ampak je prikaz uresničljive prihodnosti, ki jo podjetje lahko doseže samo na ta način, če zagnano sledi svojim vrednotam in poslanstvu. Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje. Veliko organizacij želi razviti želeno prihodnost, ne da bi se pri tem upirala na vrednote, poslanstvo in trenutno stanje v podjetju. (Musek Lešnik, 2012, str. 21)

Fortuna (2003) pravi, da mora biti vizija dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita in izhajati mora iz vsakega zaposlenega. Hrabar (2022) pa je mnenja, da mora biti vizija kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.

Thompson & Strickland (2002), da je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar pripomore k večji pripadnosti ter poenotenju zaposlenih z organizacijo.

Medic & Medic (2021) sta zapisala, da morajo deležniki in snovalci vizije v organizaciji nenehno stremeti k novim idejam, katere pa je nujno, da se skladajo z organizacijsko kulturo.

Gruban (1998) je mnenja, da je vizija tisti dejavnik, ki prispeva k motivaciji zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Gre za proces, da so se podjetja sposobna prilagajati izzivom okolja.

Vsaka organizacija, ki želi ostati na trgu in biti drugim organizacijam konkurenčna mora dobro postaviti namen, vizijo in strategijo. K temu je dobrodošla uporaba poslovnega modela EFQM 2020 s poudarkom na 1. merilu vizija in poslovna odličnost, ki pripravijo nadaljnjo pot organizaciji, da postane vodilna ter je dobro pripravljena na izvedbo načrtanih ciljev za prihodnost. Model EFQM 2020 je izboljšava predhodnega modela odličnosti EFQM, ki je organizacijam prav tako ponujal smernice za ustrezno postavitev poslanstva, vizije in strategije.

Vizija predstavlja temeljni steber podjetja, ki vzpostavlja most med sedanjostjo in prihodnostjo. Ta usmerja podjetje k dolgoročnemu razvoju in mora biti dosegljiva, spodbujajoča ter mora navdihovati vsakega posameznika znotraj podjetja. Prav tako je koristno, če je vizija napisana v sedanjiku, kar ima psihološki vpliv. Vizija ni nujno statična in se lahko sčasoma spreminja (Fortuna, 2003).

Namen organizacije je pojasnitev zakaj je delo, ki ga opravljajo v pomembno, zagotovitev trajnostne vrednosti za vse njene deležnike ter predstavi okvir v katerem organizacija prevzame odgovornost v katerem deluje. (Model EFQM, 2020, str.12)

Vsi navedeni avtorji dajejo velik pomen viziji.

Ko zaposleni dosledno sledijo obstoječim postopkom, to zmanjšuje raven stresa in omogoča izboljšanje poslovnih rezultatov ter doseg ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa prinaša manjše število bolniških odsotnosti, s čimer se zmanjša pritisk na vodstvo, saj ni potrebe po nadomeščanju odsotnih delavcev ali opravljanju dodatnega dela. Zadovoljni zaposleni tudi manjkrat delajo napake, kar prispeva k proizvodnji izdelkov ali storitev, ki boljje ustrezajo zahtevam trga, kar izboljšuje konkurenčnost. Konkurenčnost je tesno povezana z visoko kakovostjo izdelkov ali storitev, saj višja kakovost pritegne več zanimanja potrošnikov, kar poveča povpraševanje in s tem uspešnost ter dobiček organizacije. Na koncu to vodi v zadovoljstvo strank, zaposlenih in vodstva organizacije. Študije in raziskave v raznoliki literaturi kažejo, da avtorji večinoma delijo podobno razlago o viziji organizacije. Ta vizija predstavlja opis, kako naj bi se organizacija razvijala v prihodnosti, in pravilna postavitev vizije lahko vodi organizacijo k doseganju svojih ciljev in doseganju pozitivnih rezultatov

Ko lastniki želijo ustanoviti podjetje natančno vedo kaj želijo v podjetju doseči. Cilji so lahko zelo različni. Cilj je lahko podjetje držati samo od solidarnega preživetja ali pa si zastavijo dolgoročne načrte, ki pa obsegajo načrtovane planirano rast in širitev podjetja. V vsakem podjetju morajo biti namen in cilj jasno zastavljena za dolgoročno uspešnost. Obstajajo podjetja, ki imajo poslanstvo, vizijo in strategijo skrbno opredeljeno, na drugi strani so pa podjetja, ki teh ciljev nimajo jasno opredeljenih. Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja, ki nimajo jasno začrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje. (Stadler, K., 2009, str. 1)

Skozi pregled referenc različnih avtorjev, smo prišli do spoznanja, da ima vizija velik pomen pri doseganju organizacijskih ciljev. V našem članku smo si zastavili raziskovalno vprašanje »Ali je dobro zastavljena vizija ključna za doseganje ciljev v organizaciji?« temu vprašanju lahko podamo pritrdilni odgovor, saj dobro zastavljena vizija predstavlja uresničljive cilje organizacije, ki jih njihovo deležniki lahko dosežejo. Jasno je, da bodo v prihodnosti lahko uspešne samo tiste organizacije, ki bodo znale jasno in učinkovito gledati v prihodnost in se hitro odzvati na izzive okolja. Vizija je tisto merilo, ki zaposlenim v organizaciji pomaga pri sprejemanju odločitev, združuje zaposlene in njihov trud ter daje občutek, da zaposleni res pripadajo organizaciji.

5 Zaključek

Članek temelji na raziskovanju ali sta vizija in poslovna odličnost so odvisna? Članek je strukturiran v več poglavij, ki se ukvarjajo tako s teoretičnim kot tudi empiričnim vidikom obravnavane tematike. V uvodnem teoretičnem delu avtorji predstavijo misli in mnenja avtorjev, ki so se posvetili viziji in poslovni odličnosti. Poseben poudarek je namenjen razumevanju, da sta vizija in poslovna odličnost ključna gradnika za uresničevanje ciljev v organizaciji. Nadaljnji del članka se posveti raziskovanju pomena vizije organizacije, ki naj bi imela ključno vlogo pri doseganju uspešnih rezultatov ter zadovoljstva zaposlenih.

Drugi del članka se osredotoča na pregled literature na temo vizije, kjer avtorji v poglavju metod predstavijo teoretični model raziskave, oblikovan na osnovi gradnikov modela EFQM. Poudarjajo ključnost izpolnjevanja pogojev v organizaciji, ki omogočajo ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo varne, zaželeni in so vključeni v proces učenja. Vodstvo organizacije mora biti predano učenju in zavedati se, da je ključno za konkurenčnost oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo kot svojo.

Avtorji v članku poudarjajo, kako je ključno, da zaposleni jasno razumejo cilje organizacije ter delijo skupne vrednote. Vizija, kot ključen element, opisuje, kaj organizacija želi doseči na dolgi rok in tvori osnovo za razvoj strategije. Raziskava, predstavljena v članku, organizaciji omogoča vpogled v lastno vizijo in poslovno odličnost. Pomembno je, da organizacije postavijo ambiciozno vizijo, usklajeno s pričakovanji vseh vpletenih strani, in prepoznajo področja, kjer je potrebno izboljšati delovanje, da bi dosegli zastavljeno vizijo. Avtorji skozi članek poudarjajo, da je razumevanje in implementacija vizije ključnega pomena za doseganje konkurenčnosti in poslovne odličnosti v organizaciji. Članek izvira iz enega od meril v modelu EFQM 2020, ki izpostavlja pomembnost vizije in poslovne odličnosti, kar dodaja originalnost njegovi vsebini.

Raziskovanje je bilo omejeno na pregledane referenc različnih avtorjev, tako domačih kot tujih.

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

Reference

1. Abram, A. (2008). *Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, str.75.
2. EFQM (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno 22.11.2022 na https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
3. Fortuna, M. (2013). *Kaj je vizija podjetja?* Ljubljana: Zavod mladi podjetnik.
4. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Ljubljana: Teorija in praksa, let. 35. 4/1998
5. Hrabar, D. (2022). *Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja*. Pridobljeno 11.11.2022 na <https://www.hrabar.si/kako-napisati-navdihujoco-vizijo-podjetja/>.
6. Janežič, D. & Pevec, E. (2021). *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 41-56. Doi: 10.37886/ruo.2021.027
7. Medic, D.& Medic, S. (2021). *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 69-83. Doi: 10.37886/ruo.2021.029

8. Meredith, J. & Shafer, S. (2001). *Operations Management for MBAs, Second Edition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
9. Musek Lešnik, K. (2012). *Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije-vrednote, poslanstvo, vizija*. Republika Slovenija Ministrstvo za šolstvo in šport. Ljubljana: 2012
10. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja.: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: fakulteta za management.
11. Peršič, A. (2014). *Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega menedžmenta na poslovno uspešnost* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v novem mestu, str. 206
12. Rozman, R. (2012). *Management*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba
13. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija, str. 4-36.
14. Stadler, K. (2009). *Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih* (Magistersko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, ekonomska fakulteta, str. 1.
15. Škrabec, N. (2019). *Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
16. Thompson, A. & Strickland, A.J. (2001). *Crafting and Executing Strategy (12th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Irwin Company.
17. Močnik M. (2002). *Model poslovne odličnosti*. Murska Sobota, Regionalna razvojna agencija Mura. Dostopno na spletni strani) <http://www.rra-mura.si>

Vesna Gorenc je diplomirana organizatorica poslovnih in delovnih sistemov. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila tehnik v tabletarni, vodja DE trdnih in tekočih izdelkov in nato kot vodja delavne enote pakiranja. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presojah.

Željka Lejić je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala na začetku poslovne kariere kot operater, nato kontrolor PZ na liniji, sledilo je delo tehnologa pakiranja in trenutno dela kot vodja delovne enote. Izkušnje si je pridobila iz samostojnega dela, pri reševanju tehnološke problematike na liniji, pri testiranju novih izdelkov, delo z ljudmi, komunikacija. Pri delu je veliko sodelovala na inšpekcijah in presojah.

Abstract: **The Impact of Vision on Business Excellence**

Research Question (RQ): Are vision and business excellence dependent on each other?

Purpose: Using relevant references, we explored the significance of vision and business excellence. Subsequently, we focused on the EFQM 2020 model's criteria: vision and business excellence.

Method: A qualitative method was employed for analysis, involving a review of foreign and domestic literature as well as online sources.

Results: A well-defined vision enables achievable goals that an organization can attain. Clear foresight and prompt responses to environmental challenges are crucial for ensuring organizational success in the future. Vision serves as a criterion for employee decision-making, fostering a sense of connection and belonging to the organization.

Organization: Advanced trends in organizational development leading to exceptional results are pivotal for future challenges. An ambitious vision aligned with the legitimate expectations of all stakeholders is crucial for an organization.

Society: Through this research, we aim to highlight the significance of an organization creating an ambitious vision aligned with stakeholders' expectations, involving them in shaping its vision and business excellence.

Originality: The contribution to the field lies in the originality of the research, which stems from the presentation of one of the criteria of the EFQM 2020 model: vision and business excellence.

Limitations/Future Research: This study was based on reviewed references, focusing on one of the criteria of the EFQM 2020 model for analysis.

Keywords: vision, business excellence, purpose, goals, EFQM model, employees, performance.

Copyright (c) Vesna GORENC, Željka LEJIĆ



Creative Commons License

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