



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 14, številka 2, junij 2025

Volume 14, Issue 2, June 2025



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.
The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

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

BORIS BUKOVEC

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

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

Naslov uredništva / Editorial address:

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



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

KAZALO VSEBINE

TABLE OF CONTENTS

114

**GRADNIKI MODELA OBVLADOVANJA
ORGANIZACIJSKE ODPORNOSTI**

Matej Klasinc, Boris Bukovec

128

**ORGANIZACIJSKI IZZIVI VODENJA V
ZDRAVSTVENI ORGANIZACIJI**

Anita Jelar

143

**EVALVACIJA PRESEJALNIH AKTIVNOSTI ZA
DIABETIČNO RETINOPATIJO**

Renata Vovk, Marta Kavšek

162

**USKLAJEVANJE NAMENA IN VIZIJE ZA
TRAJNOSTNI USPEH ORGANIZACIJE**

Pavel Gorenc, Viktorija Majer

179

**VLOGA VODITELJSTVA IN ORGANIZACIJSKE
KULTURE PRI DOSEGANJU POSLOVNE
ODLIČNOSTI**

Sabina Borse Hren, Kristina Kovač, Mateja Eršte

Gradniki modela obvladovanja organizacijske odpornosti

Matej Klasinc*

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

Boris Bukovec

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so gradniki modela organizacijske odpornosti, ki pripomorejo k uspešnemu obvladovanju sprememb v organizacijskem okolju?

Namen: Namen raziskave je pregled domače in tuje strokovne literature, kjer avtorji raziskujejo organizacijsko odpornost in njene modele za uspešno prilagajanje in odziv na spremembe v ekosistemu organizacije.

Metoda: Metoda temelji na pregledu domače in tuje strokovne in znanstvene literature pri čemer smo bili osredotočeni na članke in doktorske disertacije odprtega tipa v obdobju 2020-2024. Iskanje se je izvajalo po bazah Cobiss, ProQuest Dissertations & Theses, Scopus, ScienceDirect, Web of Science, SpringerLink in repozitoriju FOŠ. Iskane besede so bile »odpornost organizacije«, »model odpornosti«, »obvladovanje sprememb« in angleško »resilience«, »organization«, »resilience model«, »change management« in »leadership«.

Rezultati: S pregledom literature smo ugotovili, da ne obstaja točno določen model odpornosti organizacije, ki bi bil merljiv. Prepoznali smo gradnike modela, ki temeljijo na načelih organizacijske odpornosti, kot jih podaja mednarodni standard ISO 22316:2017. Ugotovitve bodo osnova nadaljnjim raziskavam in študiju, kako so ti gradniki prepoznani v organizacijah in kako lahko pripomorejo k lažjemu in boljšemu obvladovanju sprememb.

Organizacija: Organizacije so usmerjene v doseg ciljev, ki izhajajo iz strategije podjetja. Ob tem se soočajo s stalno spreminjajočim okoljem, v katerem delujejo, in vplivi, ki jih morajo upoštevati pri svojem delovanju. Pri doseganju teh ciljev in uspešnem odzivanju na spremembe jim je v pomoč lahko model odpornosti ob razumevanju in upoštevanju gradnikov tega modela.

Družba: Širši družbeni vpliv raziskave je večja odpornost organizacij in zavedanje, kaj na njeno odpornost vpliva.

Originalnost: Pregled literature je pokazal, da je področje raziskav organizacijske odpornosti v Sloveniji slabo pokrito. Raziskava predstavlja doprinos razumevanju, kateri gradniki so pomembni, da se organizacije uspešno odzivajo in prilagajajo na spremembe.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev raziskave predstavlja majhen vzorec domače strokovne in znanstvene literature in pomanjkanje raziskav med slovenskimi (majhnimi in srednjimi) podjetji. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri zbiranja podatkov in informacij slovenskih podjetij glede njihove odpornosti in uspešnosti pri odzivanju na spremembe v njihovem okolju.

Ključne besede: odpornost organizacije, model odpornosti, gradniki odpornosti, spremembe.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 10. maj 2025; revidirano: 3. junij 2025; sprejeto: 26. junij 2025. /

Received: 10th May 2025; revised: 3rd June 2025; accepted: 26th June 2025.

1 Uvod

V današnjem času smo priča stalnim spremembam, ki vplivajo na organizacije, s čimer spreminjajo njihovo organizacijsko okolje. Vplivi so tako politični, zdravstveni, zakonodajno regulativni, kot ekološki. Pojavljajo se na domačem trgu, v lokalnem okolju, regijsko in globalno. Dejavniki, ki nanje vplivajo, so tudi notranji, izhajajoč iz organizacijskega notranjega okolja, vrednot, kulture, načina delovanja, komunikacije, ipd. Posledično se spreminja tudi paradigma organizacijske teorije (Ambrož, 2021, str. 67). Klasično razumevanje organizacije nadgrajujejo odnosi oz. razmerja med ljudmi, tako zaposlenimi kot zunanjimi sodelavci. Način vodenja je prešel od delegiranja in upravljanja v voditeljstvo oz. vodenje z zgledom in dialogom. Vodje morajo prilagoditi svoj način vodenja v hitro spreminjajočem času in kriznih situacijah (Khanmalek, 2025, str. 6). Prav tako se spreminja pogled na zaposlene – od fizičnih delavcev, ki z uporabo orodij in strojev izdelujejo proizvode, v t.i. umske delavce, ki upravljajo zahtevne računalniško vodene stroje in robote ob vedno večji digitalizaciji (Drucker, 2021, str. 132-153).

Organizacije morajo vse te vplive upoštevati in se nanje primerno odzivati, pri čemer so nekatere bolj, druge pa manj uspešne. Bolj odporne organizacije lažje predvidevajo in se odzivajo na tveganja in priložnosti, ki se pojavljajo v spremembah njihovega konteksta in delovanja (ISO 22316:2017, 2017, str. V). Ob tem številni avtorji navajajo, da je odpornost odvisna od različnih dejavnikov, lastnosti ali značilnosti (Cassottana, 2020, str., 35; Jones, 2015, str. 13-16; Pipan, 2020, str. 10; Ruiz-Martin et al., str. 18-21). Pri tem niso poenoteni, prav tako ne glede njenega merjenja. Ob tem ugotavljamo, da je smiselno narediti pregled teh dejavnikov različnih avtorjev ter jih povezati v gradnike, ki tvorijo model organizacijske odpornosti. Naš raziskovalni problem je izbrati (po našem mnenju) glavne gradnike organizacijske odpornosti. Zato se raziskovalno vprašanje glasi: Kateri so gradniki organizacijske odpornosti? Tez ali hipotez si nismo zastavljali.

Namen naše raziskave je povezati različne opredelitve organizacijske odpornosti in jih prikazati kot gradnike. Cilj raziskave je zapolniti teoretično vrzel, ki ne omenja gradnikov organizacijske odpornosti, ki bodo osnova za nadaljnja raziskovanja vplivov na uspešnost organizacij.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska odpornost

Izraz odpornost verjetno izhaja iz latinščine in pomeni »skok, odboj« (Alexander, 2013, str. 2708). Izraz se je skozi zgodovino spreminjal, odvisno od njegove uporabe in konteksta. Odpornost je večdimenzionalen, sociotehnični pojav, ki obravnava, kako ljudje, kot posamezniki ali skupine, obvladujejo negotovost (Lee et al., 2013, str. 29).

Danes ga povezujemo z odpornostjo materialov v industriji kot zaščito površine pred npr. rjavenjem. V medicini pa izraz uporabljamo kot odpornost organizma, odpornost na bolezni in

odpornost po cepljenju. Ob tem pa je izraz odpornost (ang. resilience) v današnjem času v velikem razmahu, od vojaške in obrambne odpornosti, regionalne (evropske) do državne. Odpornost civilne družbe prehaja tudi na nivo družine in posameznika.

Organizacijska odpornost kot termin se je pričel izraziteje uporabljati konec 20. in v začetku 21. stoletja kot odziv na vedno pogostejše izredne situacije in krize. Raziskavo pomena in izvora termina je povzel Pipan v svoji doktorski disertaciji (2022, str. 6-10). Obširneje organizacijsko odpornost obravnava med drugim Fiksel v knjigi »Resilient by design: Creating businesses that adapt and flourish in a changing world« (2016, str. 129-147). V raziskavi uporabe tehnik strojnega učenja za ocenjevanje potenciala organizacijske odpornosti avtorji podajajo pregled enajstih definicij organizacijske odpornosti od leta 1973 do 2017, pri čemer je zadnja povzeta po ISO 22316:2017 standardu (Ewertowski, T. et al., 2022, str. 688). ISO 22316:2017 (2017, str. V) definira organizacijsko odpornost kot sposobnost organizacije, da se prilagodi v spreminjajočemu se okolju in s tem omogoči izpolnitev njenih ciljev ter preživetje in uspeh. Za namene naše raziskave smo se odločili, da v nadaljevanju uporabljamo definicijo organizacijske odpornosti, kot jo podaja omenjeni standard.

Organizacijska odpornost je postala ključni element sodobnega vodenja podjetij, predvsem v kriznih časih (Crespo et al., 2025, str. 20218). Na organizacijsko odpornost vplivajo odporni posamezniki, inženiring odpornosti, odporna infrastruktura, kibernetska odpornost, sistemska odpornost, odpornost dobavne verige in poslovna odpornost (Ruiz-Martin, C. et al., 2018, str. 12).

Sistematični pregled domače in tuje znanstvene in strokovne literature je pokazal, da je bilo narejeno veliko raziskav na temo odpornosti na raznih področjih. Velik vpliv na raziskave odpornosti organizacije je imela epidemija COVID-19. V post-kovidnem obdobju se pojavljajo raziskave na temo, kako naj se organizacije v bodoče pripravijo na podobne dogodke (Ewertowski et al., 2021, str. 12; Ewertowski, 2022, str. 16-18; Ewertowski et. al, 2022, str. 2-41; Jaffit, 2024, str. 73-117). Ob porastu kibernetskih napadov in dobi digitalizacije se vedno več pozornosti posveča odpornosti IT sistemov in varovanju podatkov. Ob tem se prepozna tudi pomen kritične infrastrukture in neprekinjenega poslovanja.

Kot vpliv na model odpornosti organizacije se je pokazal pomen zaposlenih in kompetentnega kadra in njegovega prostovoljnega odhoda iz organizacije (Pipan, 2022, str. 119). Vpliv na organizacijsko odpornost in posledično uspešnost organizacije ima tudi kompleksnost znanj in izkušenj zaposlenih (Audretsch et al., 2021, str. 19-22). To področje s prihodom mladih generacij na aktivni trg delovne sile danes postaja izziv, prav tako soočanje s posledicami migracijskih valov in njihove integracije v organizacije. Drucker (2021, str. 31) pravi, da bodo zaposleni vse bolj obravnavani kot partnerji in kot taki enakovredni, torej jim ne moremo ukazovati – s tem bo ravnanje z ljudmi postajalo vedno bolj »trženjska naloga«. To pomeni, da ne bo prvo vprašanje kaj hoče organizacija, temveč, kaj hoče druga stran, kakšne so njene vrednote, cilji, ipd. Zato bo potrebno naloge kadrovske funkcije na novo definirati, da ne bo

več govorila o vodenju dela ljudi ampak o vodenju ljudi za doseganje uspešnosti (Drucker, 2021, str. 31).

2.2 Pomen ISO standardov za organizacijsko odpornost

Pomembno vlogo pri razvoju standardov glede varnosti ima ISO organizacija in njen tehnični komite ISO/TC 292. Njegov namen je povečati družbeno varnost in družbeno odpornost (Ewertowski, 2022, str. 3,6). Na spletni strani ISO organizacije razberemo, da v družino standardov 22300 sodijo med drugim: ISO 22316: Organizacijska odpornost - Organizacijska odpornost – Načela in lastnosti, ISO 22361: Varnost in odpornost – Krizni menedžment – Smernice, ISO 22317: Varnost in odpornost - Sistemi upravljanja neprekinjenega poslovanja – Smernice za analizo vpliva na poslovanje, ISO 22301: Varnost in odpornost - Sistem vodenja neprekinjenega poslovanja - Zahteve, pa tudi ISO 37000: Smernice za upravljanje organizacij.

Smernice za dvig organizacijske odpornosti podaja standard ISO 22316 in veljajo za vse vrste in velikosti organizacij ne glede na to, ali gre za javni sektor ali gospodarstvo. Standard pravi (2017, str. 6), da morajo organizacije preko usklajenega pristopa zagotoviti, da so njeni voditelji zavezani izboljšanju organizacijske odpornosti in da morajo zagotoviti zadostne vire za izboljšanje njene odpornosti. Prav tako je pomembna vodstvena struktura, ki zagotavlja izvajanje aktivnosti za izboljšanje odpornosti na vseh nivojih. Vzpostaviti je potrebno mehanizem, ki zagotavlja, da so investicije v izboljšanje odpornosti dosegle svoj namen. Nato je potrebno določiti način za spremljanje, ocenjevanje in izboljševanje odpornosti ter učinkovito komunikacijo za izboljšanje razumevanja in odločanja. Zanimivo je, da pri pregledu domače literature nismo našli veliko raziskav, ki modele odpornosti povezujejo z ISO 22316.

Po ISO 22316 (2017, str. 2-6) so lastnosti, ki gradijo organizacijsko odpornost sledeče:

- skupna vizija in jasnost namena,
- razumevanje in vpliv konteksta,
- učinkovito in opolnomočeno vodenje,
- kultura, ki podpira organizacijsko odpornost,
- skupne (deljene) informacije in znanje,
- razpoložljivost virov,
- razvoj in usklajevanje vodstvenih disciplin,
- podpiranje nenehnih izboljšav,
- sposobnost predvidevanja in obvladovanja sprememb.

2.3 Določanje organizacijske odpornosti

Organizacijska odpornost je zahteven in dinamičen koncept. Obstaja veliko različnih faktorjev in dejavnikov, ki prispevajo k odpornosti. Včasih avtorji enake koncepte različno poimenujejo. Ne glede na to obstajajo skupne značilnosti, ki pripomorejo k večji odpornosti organizacij. Ruiz-Martin et al. (2018, str. 17-18) navajajo 12 najpogostejših dejavnikov (zavedanje situacije, organizacijske ranljivosti, viri, sposobnost improvizacije, sposobnost predvidevanja dogodkov, gibljivost, zmožnost učenja, sodelovanje, odporni posamezniki, prilagodljivost, robustnost,

odvečnost). Ob tem poudarjajo, da lahko obstajajo tudi drugi in da odporne organizacije vključuje kombinacije različnih dejavnikov in ukrepov, ki jih je potrebno izvesti.

V praksi ni enotnega pristopa k ocenjevanju organizacijske odpornosti. Ruiz-Martin et al. (2018, str. 18) navajajo, da pri ocenjevanju odpornosti lahko izhajamo iz značilnosti organizacije, rezultatov organizacije in kako si organizacija opomore od neuspeha.

Odpornost opredeljujejo štiri razsežnosti ali dimenzije: zanesljivost, okrevanje, robustnost in re-konfigurabilnost. Te dimenzije se lahko določijo preko različnih lastnosti. Najpogostejše so: odpornost, robustnost, absorpcijska sposobnost, hitrost okrevanja, popravljivost in sposobnost prilagajanja. Cassottana (2020, str. 10-11)

Pipan v svoji disertaciji ob pregledu literature navaja osem značilnosti organizacijske odpornosti, kjer je združil definicije različnih avtorjev od l. 1998 do l. 2019. Tako je prepoznal: sposobnost prilagajanja, gibljivost, robustnost, zagotovljenost virov, ustvarjalnost in inovativnost, fleksibilnost, sposobnost predvidevanja dogodkov in menedžiranje področij ranljivosti. (Pipan, 2022, str. 11)

Chari et al. (2024, str. 376) s primerjavo definicij in opisov organizacijske odpornosti v literaturi prepozna štiri stopnje odpornosti: predvidevanje/ pripravljenost/ zaznavanje (proaktivna faza), obvladovanje/ odziv (sočasna faza) in prilagajanje/ učenje/ okrevanje (reaktivna faza). Med ostalimi povezujočimi definicijami pa prepozna: robustnost; predvidevanje in prilagajanje; obvladovanje in prilagajanje; predvidevanje, obvladovanje in prilagajanje. Te definicije se po drugi strani povezujejo z dejavniki odpornosti ostalih (v tej raziskavi) omenjenih avtorjev. V nadaljevanju razvije model, kjer so dejavniki prikazani kot dinamične zmogljivosti odpornosti in določeni za vsako stopnjo posebej. Nekateri uporabljeni termini so enaki kot pri drugih raziskovalcih, npr. varnost, gibljivost, odvečnost, prilagodljivost.

Za lažjo obdelavo podatkov in njihovo primerjavo, bomo vsa različna poimenovanja vplivov odpornosti (značilnosti, lastnosti, dejavniki, atributi, ipd.) v nadaljevanju imenovali »dejavniki odpornosti«. Rezultate raziskave pa bomo poimenovali »gradniki odpornosti«.

3 Metoda

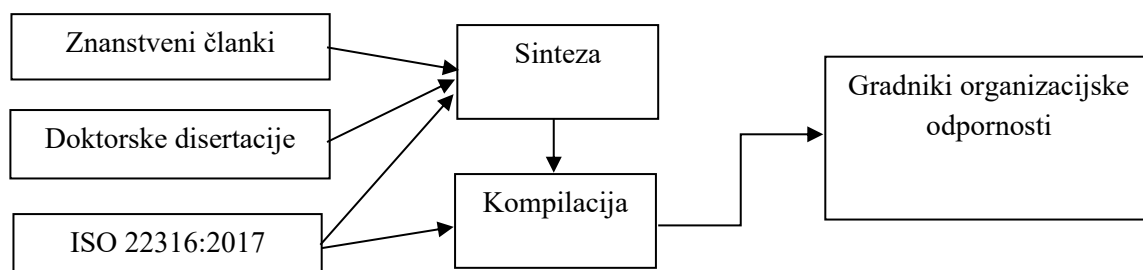
Pregled literature smo izvedli z uporabo metode deskripcije (opisa dejstev), sinteze in kompilacije (povzetka rezultatov) obravnavanih raziskav drugih avtorjev. Primerjali smo znanstvene članke in doktorske disertacije, v katerih avtorji obravnavajo dejavnike organizacijske odpornosti, z ISO 22316:2017. Osnovni vzorec literature je predstavljalo 11 člankov in knjig ter 6 doktorskih disertacij. Od teh smo uporabili sedem ključnih enote literature, kjer je celovito in sistematično podan pregled dejavnikov organizacijske odpornosti (glej tabelo 1). Kot rezultat pregleda literature in primerjave z načeli in lastnostmi odpornosti ISO 22316:2017 standarda smo oblikovali pet temeljnih gradnikov organizacijske odpornosti.

Tabela 1
Pregled izbranih virov literature

Avtor	Naslov	Vir	Obravnavana tema/komentar
Cassottana, B. (2020)	Systems Resilience: Definition, Modeling and Its Quantitative Analysis	doktorska disertacija	določi dimenzije odpornosti in obravnava lastnosti organizacijske odpornosti
Chari, A. (2024)	Building Manufacturing Resilience for Sustainability - A Dynamic Capabilities Perspective	doktorska disertacija	določi faze odpornosti in zmogljivosti organizacijske odpornosti
Crespo, J.D.O., Domínguez, J.M.F., & Guzmán, D.M.C. (2025)	An analytical study of structural equation modeling on organizational resilience and financial performance in Ecuadorian SMEs	znanstveni članek	obrnava preventivno in reaktivno odpornost organizacije, raziskava vpliva spremenljivk na organizacijsko odpornost
Duchek, S. (2020)	Organizational resilience: a capability-based conceptualization	znanstveni članek	organizacijska odpornost z vidika zmogljivosti in obravnava karakteristik modela odpornosti organizacije
International Organization for Standardization. (2017)	ISO 22316:2017: Security and resilience - Organizational resilience — Principles and attributes	mednarodni standard	načela in smernice organizacijske odpornosti
Pipan, R. (2022)	Vpliv organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije	doktorska disertacija	značilnosti organizacijske odpornosti, raziskava vpliva organizacijske odpornosti na prostovoljni odhod iz organizacije
Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018).	What we know and do not know about organizational resilience	znanstveni članek	sistematični pregled literature na temo odpornosti organizacije, štiristopenjski model odpornosti, najpogostejši dejavniki organizacijske odpornosti

Iskanje se je izvajalo po bazah Cobiss, ProQuest Dissertations & Theses, Scopus, ScienceDirect, Web od Science, SpringerLink in repozitoriju FOŠ. Iskane besede so bile »odpornost organizacije«, »model odpornosti«, »gradniki odpornosti«, »obvladovanje sprememb« in angleško »resilience«, »organization«, »resilience model«, »resilience building blocks«, »change management« in »leadership«. Za arhiviranje literature (člankov, knjig in disertacij) smo uporabili programsko orodje Zotero verzije 7.0.15. Selekcionirali smo jo tako, da smo odstranili dvojnike in reference z nepopolnim tekstom. Grafični prikaz modela raziskave podaja slika 1.

Slika 1
Grafični model raziskave



Zbrane podatke smo analizirali in predstavili v obliki tabele, da je razvidno, kateri dejavniki se povezujejo v gradnike modela organizacijske odpornosti. Zanesljivost in ponovljivost rezultatov raziskave predstavlja tabelarični prikaz gradnikov in povezava na značilnosti in dejavnike, opisane v referenčni literaturi.

4 Rezultati

Avtorji, vključeni v našo raziskavo, navajajo 65 različnih dejavnikov odpornosti, vendar so nekateri izrazno ali vsebinsko podobni. Največkrat se pojavljajo izrazi prilagodljivost, viri, odpornost, robustnost, voditeljstvo in predvidevanje (glej tabelo 2). Primerjali smo jih med seboj in ugotovili, da se nekatere navezujejo na vodenje, okolje oz. kontekst organizacije, znanja in veščine, različne vire in prilagajanje ter odzivanje na spremembe.

Tabela 2
Najpogostejše uporabljeni izrazi odpornosti

izraz	št. omemb
prilagodljivost	9
viri	8
odpornost	4
robustnost	4
voditeljstvo	4
predvidevanje	4

Dejavnike organizacijske odpornosti v izbranih sedmih virih prikazuje tabela 3.

Tabela 3
Dejavniki organizacijske odpornosti v izbranih virih

Avtor / Vir	Dejavnik organizacijske odpornosti
Cassottana, B. (2020)	odpornost, robustnost, absorpcijska sposobnost, hitrost okrevanja, popravljivost, sposobnost prilagajanja
Chari, A. (2024)	zavedanje situacije, vidnost, varnost, odvečnost, gibljivost, prilagodljivost, sodelovanje, voditeljstvo, upravljanje znanja, načrtovanje ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih, položaj na trgu
Crespo, J.D.O., Domínguez, J.M.F., & Guzmán, D.M.C. (2025)	poslovne prakse, zaposleni, preventivna odpornost, reaktivna odpornost, menedžment in voditeljstvo, informacijski sistemi, socialni kapital, finančna uspešnost, organizacijska in finančna odpornost
Duchek, S. (2020)	opazovanje in prepoznavanje, priprava, sprejemanje, razvoj in implementacija rešitev, refleksija in učenje, organizacijske spremembe
ISO 22316:2017	skupna vizija in jasnost namena, razumevanje in vpliv konteksta, učinkovito in opolnomočeno vodenje, kultura, ki podpira organizacijsko odpornost, skupne (deljene) informacije in znanje, razpoložljivost virov, razvoj in usklajevanje vodstvenih disciplin, podpiranje nenehnih izboljšav, sposobnost predvidevanja in obvladovanja sprememb
Pipan, R. (2022)	sposobnost prilagajanja, gibljivost, robustnost, zagotovljenost virov, ustvarjalnost in inovativnost, prilagodljivost, sposobnost predvidevanja dogodkov, menedžiranje področij ranljivosti
Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018)	zavedanje situacije, organizacijske ranljivosti, viri, sposobnost improvizacije, sposobnost predvidevanja dogodkov, gibljivost, zmožnost učenja, sodelovanje, odporni posamezniki, prilagodljivost, robustnost, odvečnost

Tabela 4 prikazuje povezave med lastnostmi ISO 22316:2017 standarda in gradniki, kot smo jih opredelili po pregledu dejavnikov odpornosti.

Lastnosti »skupna vizija in jasnost namena« in »učinkovito in opolnomočeno vodenje« smo povezali v »politike in usmeritve vodstva«.

»Ekosistem organizacije« tvorijo lastnosti kulture, nenehnih izboljšav ter razumevanje in vpliv konteksta.

Gradnik »raznolikost kompetenc« tvorijo lastnosti skupne informacije, znanja in vodstvene discipline.

Gradnik »obvladovanje sprememb« se odraža preko lastnosti »sposobnost predvidevanja in obvladovanja sprememb«. Gradnik »razpoložljivost virov« se neposredno navezuje na enako imenovano lastnost standarda.

Tabela 4

Povezava med lastnostmi ISO 22316:2017 in gradniki modela odpornosti

ISO 22316:2017 lastnosti	Gradnik odpornosti
Skupna vizija in jasnost namena	Politike in usmeritve vodstva
Učinkovito in opolnomočeno vodenje	
Kultura, ki podpira organizacijsko odpornost	Ekosistem organizacije
Podpiranje nenehnih izboljšav	
Razumevanje in vpliv konteksta	
Skupne (deljene) informacije in znanje	Raznolikost kompetenc
Razvoj in usklajevanje vodstvenih disciplin	
Razpoložljivost virov	Razpoložljivost virov
Sposobnost predvidevanja in obvladovanja sprememb	Obvladovanje sprememb

Kot pregled literature in primerjavo z mednarodnim ISO standardom lahko prepoznamo pet glavnih gradnikov modela organizacijske odpornosti:

1. Politike in usmeritve vodstva
2. Ekosistem organizacije
3. Raznolikost kompetenc
4. Razpoložljivost virov
5. Obvladovanje sprememb

5 Razprava

Odpornost je temeljna organizacijska sposobnost, usmerjena v organizacijski napredek. Podjetjem omogoča, da prenesejo stres, nenehno inovirajo in se hitro prilagajajo spremembam (Duchek, 2020, str. 238). Ker so organizacije kompleksne mreže ljudi, krajev in virov, morajo vlagati v svojo odpornost, kar pa predstavlja številne izzive (Lee et al., 2013, str. 35). Zavedati se morajo, kaj vpliva na njihovo odpornost, kar pa je, kot smo videli pri študiju literature, ni enostavno. Raziskovalci uporabljajo različna poimenovanja, od dejavnikov, lastnosti, karakteristik, ipd. Za lažji prikaz in primerjavo smo jih poimenovali dejavniki odpornosti. Primerjali smo jih tudi z lastnostmi odpornosti, kot jih podaja standard ISO 22316:2017. Oblikovali smo pet gradnikov modela organizacijske odpornosti, kot so prikazani v poglavju rezultati.

Gradnik »politike in usmeritve vodstva« združuje dejavnike, vezane na jasnost sporočanja strategij za uresničitev ciljev organizacij. Jones (2015, str. 125) ugotavlja, da vedenje vodstva pomembno vpliva na organizacijsko odpornost. Ljudi ne moremo »upravljaliti«, temveč jih

moramo voditi (Drucker, 2001, str. 31), kar pa lahko naredimo samo z jasno vizijo, politiko in usmeritvami.

Organizacije so kompleksni sistemi, ki so v nenehno povezavi z dinamičnim zunanjim okoljem in dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko odpornost (Fiksel, 2015, str. 49). Odnosi znotraj organizacije postajajo vedno bolj pomembni in prevzemajo obliko partnerstev – ne samo med zaposlenimi temveč z vsemi zunanjimi izvajalci, pogodbeniki ali dobavitelji (Drucker, 2001, str. 92). Del ekosistema so tudi notranje in zunanje informacije, ki so za vodstvo ključne. Dolgoročno gledano so informacije o zunanjem okolju najpomembnejše informacije, ki jih vodstveni delavci potrebujejo za svoje delo (Drucker, 2001, str. 129). Zavedanje odpornosti mora biti vgrajeno v samo kulturo podjetja, obstoječe poslovne procese, vključno z upravljanjem oskrbne verige, varovanjem okolja, vodenjem človeških virov in inovativnostjo (Fiksel, 2015, str. 88). Prepoznani gradnik »ekosistem organizacije« zato vključuje dejavnike, ki so vezani na bodisi zunanji bodisi notranji kontekst organizacijskega okolja in njegovih vplivov na organizacijo.

Kompleksnost znanj organizacije ima pomemben vpliv na njeno uspešnost in odpornost. Najbolj odporna podjetja se osredotočajo na izkoriščanje notranjih virov in njihovo nadomeščanje z med organizacijskim sodelovanjem (Audretsch & Belitski, 2021, str. 21). Organizacijske kompetence postajajo vedno bolj koristne in relevantne v procesu načrtovanja organizacij, če je v ospredju dolgoročno preživetje podjetja in razvoj konkurenčnih prednosti pri delovanju v turbulentnih okoljih (Elgezabal et al., 2023, str. 134). Gradnik raznolikost kompetenc vključuje faktorje, vezane na kompetence, znanja in veščine.

Gradnik razpoložljivosti virov združuje dejavnike, vezane na podporo in zavedanje vodstva preko zagotavljanja virov. Pri hitrem odzivu na spremembe v organizaciji ob aktivni vključenosti zaposlenih je razpolaganje z ustreznimi viri. Čas, finančni viri in človeški viri so ključni za izgradnjo organizacijske odpornosti, saj omogočajo učinkovito predvidevanje neželenih dogodkov (Duchek, 2020, str. 235).

Zadnji prepoznani gradnik modela organizacijske odpornosti je obvladovanje sprememb. Vključuje dejavnike, vezane na spreminjajoče okolje, pripravljenost ter odziv na spremembe. Le-teh ni moč obvladovati, možno jih je le predvidevati, v današnjem okolju so neizbežne in pravimo, da postajajo »pravilo« oz. edina »stalnica« v delovanju organizacij (Drucker, 2001, str. 76). Namesto da bi se upirala spremembam in se oklepala stabilnosti, inovativne organizacije razvijajo sposobnost prilagajanja pri soočanju z izzivi spreminjajočega se okolja (Fiksel, 2015, str. 18).

Z določitvijo gradnikov odpornosti smo uresničili namen naše raziskave ter odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje kateri so gradniki modela organizacijske odpornosti. Ob tem se zavedamo, da je gradnikov lahko še veliko več, mi smo se osredotočili na prepoznavanje in poimenovanje za nas najpomembnejših.

6 Zaključek

Izvedli smo sistematični pregled izbrane znanstvene in strokovne literature, doktorskih disertacij in mednarodnega standarda, ki na različne načine obravnavajo vplive na organizacijsko odpornost. Te vplive različno poimenujejo, kot dejavnike, značilnosti, lastnosti, ipd. V raziskavi smo jih povezali gradnike modela organizacijske odpornosti, kar je pomembna osnova za nadaljnja raziskovanja. Določili smo pet gradnikov: politike in usmeritve vodstva, ekosistem organizacije, raznolikost kompetenc, razpoložljivost virov in obvladovanje sprememb.

S tem smo zapolnili vrzel, ki smo jo prepoznali uvodoma. To je na enem mestu s sistematičnim pregledom literature povezati različne dejavnike odpornosti v temeljne gradnike modela organizacijske odpornosti.

Raziskava predstavlja doprinos organizacijam in njihovim menedžerjem, saj so usmerjeni v dosego ciljev, ki izhajajo iz strategije podjetja. Ob tem se soočajo s stalno spreminjajočim okoljem, v katerem delujejo, in vplivi, ki jih morajo upoštevati pri svojem delovanju. Pri doseganju teh ciljev in uspešnem odzivanju na spremembe so jim lahko v pomoč predstavljeni gradniki organizacijske odpornosti. Širši družbeni vpliv raziskave pa je lahko večja odpornost organizacij in zavedanje, kaj na njeno odpornost vpliva.

Omejitve raziskave so predvsem v majhnem obsegu vključene znanstvene in strokovne literature, kljub temu, da smo obravnavali avtorje, ki so že izvedli celovit pregled dejavnikov, lastnosti in značilnosti organizacijske odpornosti.

Nadaljnje raziskovanje gre lahko v smeri prepoznavanja in analiziranja drugih gradnikov organizacijske odpornosti in obravnave večjega obsega literature. Prav tako gre raziskovanje lahko v smeri vplivov gradnikov odpornosti na različne vidike organizacije (finančne, kadrovske, ipd.).

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

Reference

1. Alexander, D.E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13(11), 2707-2716. <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>
2. Ambrož, M. (2021). *Paradigma sodobne organizacije*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem Mestu.
3. Audretsch, D.B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693-713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>

4. Cassottana, B. (2020). *Systems Resilience: Definition, Modeling and Its Quantitative Analysis* (Št. publikacije. 28832449). [Doktorska disertacija, National University of Singapore]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
5. Chari, A. (2024). *Building Manufacturing Resilience for Sustainability - A Dynamic Capabilities Perspective* (Št. publikacije. 31469313). [Doktorska disertacija, Chalmers University of Technology]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
6. Chari, A., Despeisse, M., Johansson, B., Morioka, S., Gohr, F.C., & Stahre, J. (2024). Resilience compass navigation through manufacturing organization uncertainty – A dynamic capabilities approach using mixed methods. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 55, 375-389. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2024.10.014>
7. Crespo, J.D.O., Domínguez, J.M.F., & Guzmán, D.M.C. (2025). An analytical study of structural equation modeling on organizational resilience and financial performance in Ecuadorian SMEs. *Decision Analytics Journal*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100575>
8. Drucker, F.P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba.
9. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1): 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
10. Elgezabal, O., Mirchuk, K., Singer-Coudoux, K., & Kretschmer, M. (2023). Organisational competencies: The Essence of Emerging Resilience. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 125-135. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1859>
11. Ewertowski, T., & Butlewski, M. (2021). Development of a Pandemic Residual Risk Assessment Tool for Building Organizational Resilience within Polish Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6948. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136948>
12. Ewertowski, T. (2022). A Standard-Based Concept of the Integration of the Corporate Recovery Management Systems: Coping with Adversity and Uncertainty during a Pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1254. <https://doi.org/10.3390/su14031254>
13. Ewertowski, T., & Butlewski, M. (2022). Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 14978. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>
14. Fiksel, J. (2015). *Resilient by design: Creating Businesses That Adapt and Flourish in a Changing World*. Island Press.
15. International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316:2017: Security and resilience - Organizational resilience — Principles and attributes*.
16. Jaffit, M. (2024). *Adaptive Resilience as a Process: Evidence From an Extreme Event* (Št. publikacije. 31726466). [Doktorska disertacija, University of Pretoria (South Africa)]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
17. Jones, B. A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study* (Št. publikacije. 3730739) [Doktorska disertacija, New Jersey City University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
18. Khanmalek, Y. D. (2025). *A Phenomenological Study on Self-Perceived Leadership Styles and Effectiveness During an Organizational Crisis* (Št. publikacije. 31847113). [Doktorska disertacija, The Chicago School of Professional Psychology]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
19. Lee, A.V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)

20. Pipan, R. (2022). *Vpliv organizacijske odpornosti na namero za prostovoljni odhod iz organizacije*. [Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske študije v Novem Mestu].
21. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

Matej Klasinc je diplomiral je na univerzitetnem študiju Fakultete za pomorstvo in promet, smer Tehnologija prometa leta 2007, iz področja simulacij in modeliranja logističnih operacij. Je vodilni presojevalec za standarde ISO 9001, ISO 14001 in AQAP standarde pri certifikacijski hiši Bureau Veritas. Vodi seminarje in delavnice za omenjene standarde. Ima licenco CQI IRCA predavatelja. Predaval je tudi na različnih dogodkih in konferencah. Je član upravnega odbora Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO) in nacionalni predstavnik v Evropskem združenju za kakovost (EOQ). Delovne izkušnje je nabiral v pomorstvu – navigaciji na Splošni plovbi Portorož, špediciji in logistiki na Intereuropi (Kopenski promet Ljubljana) ter trgovskem podjetju MDM kot vodja logistike in skrbnik sistema vodenja kakovosti. Od 2015 je zunanji sodelavec Bureau Veritas.

Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacije in menedžmenta. Po devetnajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je šestnajst let opravljal funkcijo dekana. Je zaslužni profesor za področje organizacije in menedžmenta ter znanstveni svetnik. Njegova bibliografija obsega več kot 500 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, s poudarki na kakovosti, obvladovanju sprememb in organizacijskega razvoja.

Abstract:

Building Blocks of the Organizational Resilience Management Model

Research Question (RQ): Which are the building blocks of the organizational resilience model that contribute to the successful management of changes in the organizational environment?

Purpose: The purpose of the research is a review of domestic and foreign professional literature, where the authors investigate organizational resilience and its models for successful adaptation and response to changes in the ecosystem of the organization.

Method: The method is based on a review of domestic and foreign professional and scientific literature, where we focused on open-type articles and doctoral dissertations in the period 2020-2024. The search was performed in the Cobiss, ProQuest Dissertations & Theses, Scopus, ScienceDirect, Web of Science and SpringerLink databases and the FOŠ repository. The search terms were "resilience", "organization", "resilience model", "change management" and "leadership".

Results: By the literature review, we found that there is no specific model of organizational resilience that can be measured. We have identified the building blocks of the model, which are based on the principles of organizational resilience, as given by the international standard ISO 22316:2017. The findings will be the basis for further research and study of how these building blocks are recognized in companies and how they can help to facilitate and better manage changes.

Organization: Organizations are oriented towards the achievement of goals arising from the company's strategy. At the same time, they are faced with a constantly changing environment in which they operate and the influences that they must take into account in their performance. In achieving these goals and successfully responding to changes, the resilience model can help them by understanding and taking into account the building blocks of this model.

Society: The broader social impact of the research is greater resilience of organizations and awareness of the influences on its resilience.

Originality: The literature review showed that the field of organizational resilience research in Slovenia is poorly covered. The research represents a contribution to the understanding, which building blocks are important for organizations to successfully respond and adapt to changes.

Limitations / further research: The limitation of the research is a small sample of domestic professional and scientific literature and the lack of research among Slovenian (small and medium-sized) companies. The proposal for further research goes in the direction of collecting data and information from Slovenian companies regarding their resilience and success in responding to changes in their environment.

Keywords: organizational resilience, resilience model, building blocks, changes.

Copyright (c) Matej KLASINC, Boris BUKOVEC



Creative Commons License

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

Organizacijski izzivi vodenja v zdravstveni organizaciji

Anita Jelar*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri je primeren stil vodenja v zdravstveni organizaciji in katere so lastnosti uspešnega vodja v zdravstveni organizaciji?

Namen: Namen raziskave je bil opraviti pregled tuje strokovne literature, v kateri so avtorji obravnavali vodenje v zdravstvenih organizacijah.

Metoda: Izveden je bil pregled tuje strokovne literature v bazah podatkov Elsevier in Pubmed, v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke. Evidentirali smo bazi Elsevier 92 člankov in v bazi PubMed 176 člankov, skupno 268 člankov. Po fazi presejanja smo v raziskavo vključili 100 povzetkov, ki smo jih pregledali. Vključili smo 11 člankov dostopnih v polnem besedilu, ter jih v celoti analizirali. Po vključitvenih in izključitvenih kriterijih smo jih v končno obravnavo in analizo vključili 7.

Rezultati: Prevladujejo mehki stili vodenja, ki temeljijo na čustveni inteligenci, komunikaciji, empatiji, interakciji med vodjem in zaposlenim. Dodatno izpopolnjevanje iz vodenja doprinese zaposlenemu razširjeno znanje ne samo voditeljstva, ampak jasne vizije za svojo karierno pot, vizije organizacije, zaposlenih. Posameznik si lahko sam izbere stil vodenja, ki je najbolj primeren v obstoječem času in z obstoječimi ljudmi. Vodenje je odraz voditelja in cilja h kateremu želi usmeriti svojo organizacijo in ni zaznati idealnega stila vodenja.

Organizacija: Izidi raziskave so uporabni tako za ustanovitelje kot tudi za menedžerje v zdravstvenih ustanovah, ki lahko z zbranimi rezultati vodenja, značilnosti vodij, pomembno pripomorejo k dvigu kakovosti obravnave pacienta in k boljšemu delovanju organizacije.

Družba: Članek opisuje bistvo vodenja v zdravstveni organizaciji, ki bi moral vključevati vse deležnike, tako vodjo, kot paciente in vse zaposlene. Dober menedžment so ljudje in zaupanja, spoštovanja, si ne ustvariš z anarhijo, ampak z vztrajnostjo, razumevanjem in složnostjo. Ustvariti bi bilo potrebno okolje v vsaki organizaciji, ki omogoča deležnikom, da soustvarjajo spremembe v organizaciji, sodelujejo pri njenem razvoju in s tem izboljšujejo svojo karierno pot in dvigujejo kakovost tako delavcem, kot uporabnikom.

Originalnost: Rezultati pregleda literature je nakazal različne stile vodenja, vendar vsem skupno k ljudem usmerjeno vodenje v zdravstvenih organizacijah.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Vključili smo članke, objavljene v preteklih treh letih (od 2022 do 2024), v katerih so avtorji raziskovali vodenje zdravstvene nege in zdravniške nege v zdravstvenih organizacijah. Smiselno bi bilo bolj natančno opredeliti vodenje v različnih zavodih, predvsem v Sloveniji, in opraviti analizo in primerjavo s tujo literaturo.

Ključne besede: organizacija, zdravstvo, vodenje, stili vodenja, lastnosti vodje.

1 Uvod

Voditeljstvo je ključen dejavnik v strukturi organizacije in njenega uspeha (Azzam et al., 2022, str. 91). Vodstveno vedenje se pri vodji razvija postopoma, na podlagi delovnih izkušenj (Balhman-von Ooijen et al., 2021, str. 1048). Oseba, ki je prehitro postavljena na vodstveni položaj, se sooča z zelo zahtevno nalogo. Kot kaže raziskava Hilverde et al., (2023, str. 253), se "začetnik vodja" zaradi negotovosti pogosto oprime hierarhične strukture, šele z leti izkušenj in boljšim poznavanjem voditeljstva pa najde ustrezen stil vodenja zase. Skozi opazovanje deležnikov v organizaciji se prepozna resničnega vodjo.

Voditeljstvo v zdravstveni negi ni bilo nikoli pod tako preizkušnjo, kot je od pandemije Covida. Vodenje zdravstvene nege je obširnejše, kot kadarkoli in moč vodij zdravstvene nege se je izkazala za ključno pri doseganju strategij zdravstvene ustanove (Anders et al., 2021, str. 1).

Ker je uspeh organizacije odvisen od vodstvenega kadra, želimo z raziskavo identificirati vpliv vodenja na zaposlene v zdravstvenih organizacijah in kako stil vodenja vpliva na vse deležnike v organizaciji.

2 Teoretična izhodišča

Vodenje je eno izmed bolj kompleksnih fenomenov. Uspešno podjetje prepoznamo po uspešnem voditelju. V 19.st. je bilo raziskovanje vodenja usmerjeno k prepoznavi lastnosti dobrega vodje. Zgled lastnosti idealnega vodje so bili: Abraham Lincoln, Napoleon Bonaparte, Julius Caesar, Mahatma Gandhi. To so bili za raziskovalce primeri rojenega vodje (Benmira & Agboola, 2020, str. 3).

Benmira & Agboola (2020, str.4) razdelita razvoj vodenja skozi pregled teorij vodenja:

- Teorija značajskih lastnosti, ki predpostavlja, da poznamo dve vrsti vodij: že rojeni vodje ali priučeni vodje. Raziskovali so psihične, socialne in fizične lastnosti dobrega vodje;
- Vedenjska teorija (1940-1950) se je osredotočila na izobraževanje vodij. Kako lahko priučimo dobrega vodjo in je opustila namero prirojenega uspešnega vodjo;
- Situacijska teorija (1960) je učila, da okolje igra ključno vlogo pri oblikovanju vodje. Vodenje se prilagaja situaciji in vodja izbere stil vodenja glede na situacijo v kateri se nahaja;
- Novo obdobje voditeljstva (1990...) postavlja vedno večjo interakcijo med zaposlenimi in vodjem. Ločnica med zaposlenim in vodjem se je izbrisala;
- Novo obdobje voditeljstva je obrodilo še dve vrsti vodenj: transakcijsko in transformacijsko vodenje. Za transakcijsko vodenje je značilen avtoritativni odnos za motivacijo zaposlenih, medtem ko transformacijski stil vodenja vključuje ljudi v odločanja in je primer vodenja v organizacijah, katere je potrebno revitalizirati. Uspešni transformacijski voditelji so: Jeff Bezos, Bill Gates, Steve Jobs.

Vodenje je sestavni del menedžmenta. Z vodenjem postanejo misli menedžerjev žive in uresničljive (Ivanko, 2019, str. 375). Voditelji vodijo z ohranjanjem dobrih odnosov s člani skupine, spodbujanjem potenciala, medtem ko menedžerji ohranjajo strukturo organizacije in skrbijo za njen razvoj (Blair, 2003 & Lunenburg, 2013 v Podnar, 2022, str. 8).

V delovnem okolju je v zgodovini bila glavna naloga vodij, da vzpodbujajo zaposlene k večji storilnosti in s tem k večji produktivnosti podjetja. Skozi razvoj pa je znanje postalo vrednota. Tako so vodje spodbujali k novemu znanju in ne k vedno večjemu obsegu dela. Novo pridobljeno znanje ima pozitiven učinek na učinkovitost organizacije (Kalan & Meško, 2021, str. 19; Antoine et al., 2022, str. 140).

Voditeljstvo je najpomembnejši deležnik vsake organizacije, ki stremi k izboljšanju. Dober vodja izboljša učinkovitost organizacije. Toksično voditeljstvo vodi k samouničevanju, kar vpliva na zaposlene. Toksičen voditelj je brez spoštovanja, vpliva na slabo samopodobo zaposlenih, vodi zaposlene v izgorelost s svojimi cilji, ki jih ne morejo uresničiti. Vse to vodi v propad organizacije. Avtorsko vodenje je eno izmed toksičnih vodenj (Aziz ali Hassan et al., 2024, str. 91, 92).

Voditeljstvo je uspešno samo, če se prilagaja spremembam (Burkin et al., 2024, str. 2). Avtor navaja transformacijski stil vodenja kot najuspešnejši v Covid epidemiji, kar pa zavrača Podnar (2022, str. 53), ki v svoji raziskavi navaja, da je situacijski stil vodenja v kriznem obdobju najprimernejši, kjer vsak vodja sam izbere vodstveni slog, glede na zrelost zaposlenih, predvsem mora biti v naloge usmerjeni vodstveni slog. Tudi Laznik & Klančar (2023, str. 86) sta v svoji raziskovalni nalogi ugotovila, da vodenje zdravstvenega tima ni enostavno in sta mnenja, da je dodatno izobraževanje nujno potrebno, da lahko vodja izbere svoj stil vodenja, glede na okolje, oziroma, da celo kombinira stile vodenja, kar doprinese k večji uspešnosti organizacije.

Laznik & Klančar (2023, str. 72-74) sta v svoji raziskavi ob pregledu literature izpostavila nekaj najpogostejših, že omenjenih s strani različnih avtorjev, stilov vodenja v zdravstveni organizaciji:

- Avtorski stil vodenja (ponižnost zaposlenih, nadzor, centralizirano odločanje);
- Demokratsko vodenje (zaupanje, izboljšani odnosi, pozitivna klima, zaupanje);
- Participativno vodenje (partnerski odnos vodij in zaposlenih, ni zaznati vodje);
- Transakcijsko vodenje (posnema načela avtorskega vodenja, vodja je v nadrejenem položaju, osredotočenost na cilje);
- Transformacijsko vodenje (vključevanje, vzpodbujanje zaposlenih, vzpodbujanje kritičnega razmišljanja zaposlenih, pozitivna energija, motivacija);
- »Vodenje brez vajeti« ali » Laissez-faire vodenje (odločajo vsi člani skupine, permisivni način vodenja);
- Karizmatično vodenje (dano redkim, karizma mora biti prirojena, lahko se jo nadgradi, izvira iz lastnih potencialih, vrednot, karizmatični vodje izstopajo v krizni situaciji);
- Situacijski modeli vodenja (temeljijo na izbiri stila vodenja glede na situacijo in okolje).

Zaznani kombinirani stili vodenja (Laznik & Klančar, 2023, str. 74):

- Fidlerjeva teorija (kombinacija demokratsko-avtorskega vodenja);
- Harseyev in Blanchardov situacijski model vodenja (kombinacija avtorskega, participativnega, podpornega in delegativnega stila vodenja);
- House-Mitchellov model poti in ciljev (vključuje direktivni, podporni, participativni in ciljno usmerjeni stil vodenja).

Kakšen model vodenja si vodja izbere, je odvisno od njegovega vpliva in vrste moči. Ključna moč, ki je za vodjo pomembna, je ekspertna moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje (Kalan & Meško, 2021, str.23). Stara paradigma vodenja nas uči (avtorsko vodenje), da so zaposleni razvrščeni po hierarhični lestvici (vodje vedno na vrhu), nova paradigma vodenja (demokratsko-participativno vodenje) pa ima obrnjeno strukturo (Kalan & Meško, 2021, str. 52, 53).

Vodja naj bi bil mentor, lider in coach v isti osebi. Zavedati se mora da je enak ostalim delavcem. Zaposlene mora obravnavati celostno, ustvariti zna pogoje za pridobivanje znanje, delavci mu zaupajo in se mora zavedati, da lahko vzgoji vsaj enega boljšega zaposlenega od sebe. Zaveda se, da je prava pot uspeha z vodenjem ljudi in ne dela (Kalan & Meško, 2021, str.51-59). Lahko je zgled ostalim, ko deluje v skladu s svojimi ideali. »Zastarela« so mnenja, da je dober vodja uspešen, ko izklopi čustva. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence, se izkažejo kot bolj uspešni vodje (Prošič & Kustec, 2024, str. 84-87).

V današnjem času se veliko uporablja izraz »trajnostni voditelj«. To je vodja z integriteto, vodi z zgledom, navdihuje in navdušuje svoje zaposlene (Lukić, 2020).

»Svoja ravnanja, svoje poteze je potrebno vedno znova presojati iz različnih zornih kotov oziroma skozi načela 4P: people, planet, profit in purpose. Trajen rezultat dosežeš samo na način, da so vsi ti dejavniki v ravnotežju« (Lukić, 2020).

Osnova dobre organizacije so opolnomočeni zaposleni. Imajo pristojnost odločanja, sami nadzirajo svoje delo in lahko v procesu dela vplivajo na določena področja. Dober vodja vedno stremi k motiviranju zaposlenih. Pri motivaciji mu je lahko v pomoč, če se vživi v čustva zaposlenih in prepozna njihove potrebe (Ivanko, 2019, str. 376-378). To skrb za zaposlene, kot lastnost dobrega vodje, sta izpostavila tudi Kozole & Gračner (2020, str. 5, 6) in Levay & Back (2021, str. 955). Kozole & Gračner sta svoji raziskavi želela izvedeti od zaposlenih v zdravstveni organizaciji, kaj je zaposlenim pomembna lastnost dobrega vodje. Poleg omenjena odgovora »skrb za zaposlene«, so bili še: komunikacijske veščine, jasni cilji, samozavest, vodenje z zgledom, ustvarjanje pozitivne klime, omogočanje dodatnega izobraževanja, ustvarjanje dobrih pogojev dela (Levay & Back, 2021, str. 955, 959). Prav zaradi nenehnega dodatnega izobraževanja, nekaj organizacij že uporablja kulturo kovčinga. Posledice je zaznati v višji motivaciji zaposlenih. Namen kovčinga je postaviti cilje, strategijo, kako do ciljev in vzpostaviti ciljno usmerjeno razmišljanje (Pavlin Repovž & Štargelj, 2024, str. 374, 375, 383).

Delovanje v zdravstvenem sistemu, kjer ima vodenje ključno vlogo pri učinkovitosti zaposlenih, predstavlja poseben izziv. Zdravstveni sistem je kompleksen mehanizem številnih deležnikov, med katerimi je najpomembnejši pacient oziroma varovanec – prejemnik zdravstvenih storitev. To je tudi razlog, zakaj smo se odločili raziskati ključno vprašanje.

RV: Kateri stil vodenja je najprimernejši za zdravstveno organizacijo in katere so lastnosti uspešnega vodje v zdravstveni organizaciji?

Izpostavlja se izziv prepoznavanja, ali obstaja idealni model vodenja v zdravstveni organizaciji in kako se različni sistemi po svetu soočajo z izbiro vodstvenih pristopov. Katerih lastnosti mora biti dober vodja v zdravstveni organizaciji deležen, da učinkovito koordinira deležnike in sledi zapletenim procesom? Ali obstaja recept za idealno vodenje, ki bi ga lahko prenesli v naš lokalni prostor in s tem naslovili številne izzive, s katerimi se soočajo zdravstvene ustanove pri svojem vodenju?

3 Metoda

Izveden je bil pregled domače in tuje strokovne literature v bazah podatkov Elsevier in PubMed v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke. Evidentirali smo 268 člankov. Iskanje rezultatov smo omejili na angleški jezik, uporabili smo iskalna pojma »leadership« ter »leadership in University medical centre«. V analizo smo vključili vse relevantne članke. Po fazi presejanja smo v raziskavo vključili 100 povzetkov, ki smo jih pregledali, nato pa na podlagi izključitvenih kriterijev, kot so naslov, ključne besede in povezava s temo, izbrali 11 člankov, dostopnih v polnem besedilu, objavljenih v zadnjih štirih letih (2020–2024). Po nadaljnjem pregledu celotnih besedil smo v končno raziskavo vključili 7 člankov, ki so za lažji pregled navedeni v »Tabela 1. Avtorji in naslovi znanstvenih člankov«, saj so preostali 4, kljub ustreznim povzetkom, vsebovali le minimalno relevantne informacije o vodenju in stilih vodenja.

Slika1
Model raziskave

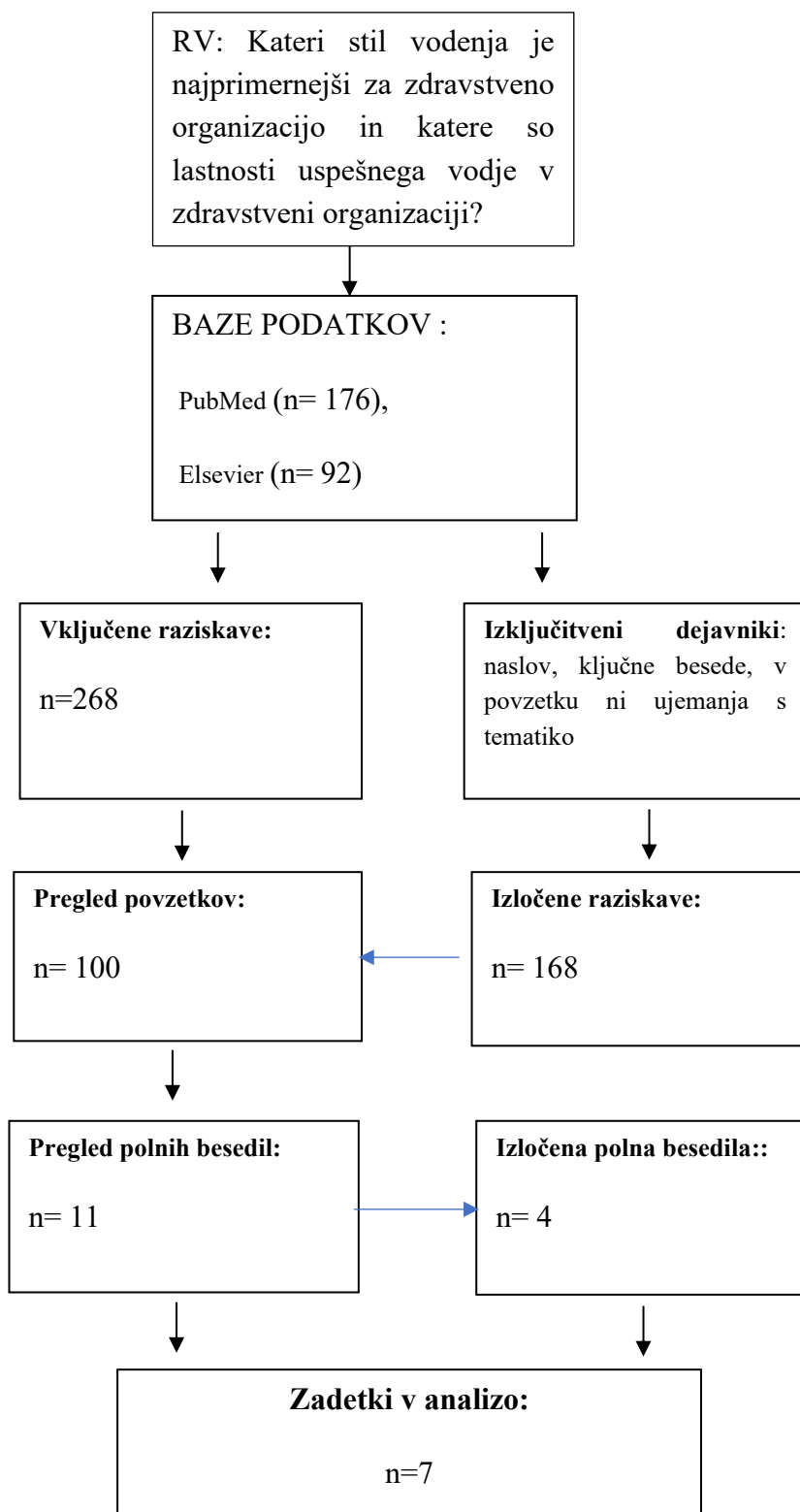


Tabela 1
Avtorji in naslovi znanstvenih člankov

Avtorji	Naslov
Balhman-von Oojien et al., (2021, str 1048)	Nursing leadership to facilitate patient participation in fundamental care: An ethnographic qualitative study
Antoine et al., (2022, str 137,140)	Values-Based Leadership: A Survey of Academic Medical Leaders to Inform Curriculum Development
Azzam et al., (2022, str. 1,6)	Analysis of dual degree, gender, and specialty on obtaining leadership positions in academic settings: a multi-institutional study
Aziz ali Hassan et al., (2024, str. 91-115)	The Relationship between Toxic Leadership and Career Success “An Empirical Study on Nurses in Medical Centers and Hospitals in Mansoura
Pelfrey et al., (2022, str. 2)	Breaking Through Barriers: Factors That Influence Behavior Change Toward Leadership for Women in Academic Medicine
Hilverda et al., (2023, str. 247, 253-254)	Unveiling the impact of lean leadership on continuous improvement maturity
Burkin et al., (2024, str. 1)	Competencies for Transformational Leadership in Public Health An International Delphi Consensus Study

4 Rezultati

V tabeli 2. Prikaz ugotovitev različnih avtorjev ,so zajete ključne ugotovitve 7 znanstvenih člankov. Pri ugotovitvah smo se osredotočili na omenjen stil vodenja, lastnosti vodje, ki vplivajo na delovanje organizacije v celoti in na njene deležnike.

Tabela 2

Prikaz ugotovitev različnih avtorjev

Avtorji	Metode	Ugotovitve
Balhman-von Oojien et al., (2021, str. 1048)	Kvalitativna raziskava (intervju)	Izvedeni so bili pol strukturirani intervjuji z 12 medicinskimi sestrami (diplomirana m.s. in z magistrsko diplomno). Rezultat: Dober vodja v zdravstveni negi je seznanjen s stili vodenja in uporabi sebi primernege .
Antoine et al., (2022, str. 137,140)	Kvalitativna in kvantitativna raziskava (intervju +vprašalnik)	Ciljano izbranih 19 intervjuvancev-vodij. 1.del raziskave izveden on line s pol strukturiranimi intervjuji, drugi del z vprašalniki. Rezultat: Dober vodja v zdravstveni organizaciji podpira raziskovalno in izobraževalno dejavnost, razvoj znanja v zdravstveni negi, ter je ključen za razvoj zdravstvene nege in dobrobit pacienta.
Azzam et al., (2022, str. 1,6)	Kvalitativna in kvantitativna raziskava (vprašalniki)	Vključenih v raziskavo je bilo šest Univerzitetnih bolnišnic in medicinskih fakultet. Vprašalniki so bili poslani vsem vodjem in zdravnikom. 315 vodilnih mest je bilo zajetih. Rezultati: samo 28% vodij je ženskega spola , vzpodbujati je potrebno ženski del populacije k voditeljskim funkcijam in k izobraževanju o vodenju.
Aziz ali Hassan et al., (2024, str. 91-115)	Kvantitativna raziskava (vprašalnik)	V raziskavo je bilo vključenih 360 medicinskih sester iz zdravstvenih fakultet in Univerzitetnih bolnišnic. Rezultati: Toksično voditeljstvo v zdravstveni organizaciji negativno vpliva na osebnostno rast medicinske sestre, njeno samopodobo, poklicni razvoj. Avtentično vodenje je tisto, ki pozitivno vpliva na karierni razvoj medicinskih sester.
Pelfrey et al., (2022, str. 2)	Kvalitativna raziskava (intervju)	Izvedeni so bili pol strukturirani intervjuji s 25timi predstavnicami ženskega spola, ki so opravile poseben dodaten program vodenja: Leadership Development Programme (FLEX program). Samo 28% vodij je ženskega spola . Rezultati: Izpostavljeno je resonančno vodenje. Dodatno izpopolnjevanje iz vodenja je pripomoglo k jasni karierni viziji, samozavesti, pozitivni samopodobi in boljši komunikaciji.
Hilverda et al., (2023, str. 247, 253-254)	Pregled literature (analiza podatkov)	Empirična raziskava vitkega vodenja v zdravstvenih ustanovah. Izbranih 466 člankov, po presajanju v raziskavo vključenih 23 člankov. Pregledanih 58 aktivnosti vitkega vodenja. Rezultati: izpostavljenih je 9 aktivnosti vitkega vodenja (Lean leadership): Učenje, trening, zaupanje, motivacija, vizija in fokus, podpora, sodelovanje, stil vodenja, vključevanje v delo. Izpostavljene so tri stopnje do vitkega vodenja: 1. stopnja so »začetni« voditelji (uporabljajo hierarhično vodenje), 2.stopnja srednje izkušeni voditelji in 3.stopnja najvišje vodstvo z izkušnjami, ki uporablja v popolnosti elemente vitkega vodenja.
Burkin et al., (2024, str. 1)	Kvantitativna raziskava (Delphy študija s petimi krogi)	Raziskava je vključevala pregled literature in določitev kompetenc voditelja s transformacijskim načinom vodenja s pomočjo Delphy metode s strokovnjaki - voditelji s transformacijskim načinom vodenja. Rezultati: Po 5 ponovitvah Delphy študije so opredelili strokovnjaki 38 kompetenc transformacijskega voditelja. Poudarjen je transformacijski stil vodenja v zdravstveni organizaciji kot najuspešnejši v Covid času.

Balhman - von Ooijem et al. (2021, str. 1045) pripisujejo vodenju zdravstvene nege izjemen pomen, saj menijo, da je ustrezno vodenje ključno za učinkovito delo medicinskih sester in s tem za boljšo oskrbo pacientov. V svojem delu opisujejo vodenje kot proces, ki temelji na zrelosti in izkušnjah, ter poudarjajo pomen izbire ustreznega stila vodenja v zdravstveni organizaciji: »Primeren stil vodenja je tisti, ki je najbližji vodji in za katerega vodja meni, da bi bil najustrežnejši« (str. 1048). Balhman - von Ooijem et al. (2021) ter Antoine et al. (2022) se ne osredotočajo na specifičen stil vodenja, temveč na značilnosti dobrega vodje in njegov prispevek k organizaciji. Poudarjajo vpliv vodje na sodelavce, podrejene, na izobraževanje in karierni razvoj zaposlenih, na boljše delovanje organizacije ter na kakovostno oskrbo pacientov (Balhman - von Ooijem et al., 2021, str. 1048; Antoine et al., 2022, str. 137, 140)

Avtorji Pelfrey et al. (2022), Hilverda et al. (2023), Burkin et al. (2024) ter Aziz ali Hassan et al. (2024) so se osredotočili na stile vodenja ter izpostavili različne vidike in najprimernejše stile vodenja v zdravstvenih organizacijah. Aziz ali Hassan et al. (2024, str. 91–115) so primerjali toksično voditeljstvo z avtentičnim vodenjem v zdravstveni organizaciji. Medtem ko toksično voditeljstvo negativno vpliva na karierni razvoj medicinskih sester, avtentično vodenje spodbuja njihov napredek in strokovno izpopolnjevanje. Pelfrey et al. (2022, str. 2) so raziskovali resonančno vodenje, pri čemer so poudarili pomen dodatnega usposabljanja v vodenju kot ključnega elementa voditeljstva, s posebnim poudarkom na čustveni inteligenci. Mehko vodenje, ki temelji na podpori in zaupanju, sta izpostavila tudi Hilverda et al. (2023, str. 247, 253–254), s poudarkom na vitkem vodenju, ter Burkin et al. (2024, str. 1), ki so raziskovali transformacijsko vodenje

Azzam et al. (2024, str. 1, 6) ter Pelfrey et al. (2022, str. 2) so se osredotočili ne le na vprašanje voditeljstva, temveč so izpostavili tudi nizko zastopanost žensk na vodstvenih položajih. Njihove raziskave kažejo, da je žensk na voditeljskih mestih le 28 %. Zato poudarjajo potrebo po dodatnem izobraževanju oziroma programu, ki bi spodbujal ženske k usmerjanju svoje kariere v vodstvene vloge (Pelfrey et al., 2022, str. 2).

5 Razprava

Namen članka smo dosegli s sistematičnim pregledom strokovne literature na temo vodenja in voditeljstva. S tem smo pridobili vpogled v mnenja avtorjev na mednarodni ravni ter identificirali možnosti za nadaljnje raziskovanje v Sloveniji. Raziskave so se osredotočale na stile vodenja, značilnosti voditeljev ter zastopanost spolov na vodstvenih položajih.

Z analizo raziskav smo delno odgovorili na raziskovalno vprašanje. Odgovorili smo na drugi del vprašanja, ki se nanaša na lastnosti uspešnega vodje, medtem ko na prvi del vprašanja, kateri stil vodenja je najprimernejši v zdravstveni organizaciji, nismo mogli podati enoznačnega odgovora, saj avtorji navajajo različne stile vodenja. Ravno dejstvo, da se pri avtorjih ni

ponavljal izbrani stil vodenja, je izziv, pregledati še strokovno literaturo vodenja v zdravstvenih organizacijah v Sloveniji.

Kljub vsemu pa lahko v slovenski strokovni literaturi zaznamo korelacijo z ugotovitvami avtorjev. Skupna točka med transformacijskim vodenjem, vitkim vodenjem, resonančnim vodenjem in avtentičnim vodenjem, ki jih avtorji omenjajo, je osredotočenost na izboljšanje organizacije s poudarkom na medosebnih odnosih in pozitivnem vplivu na zaposlene.

- **Transformacijsko vodenje:** Poudarja navdihovanje in motiviranje zaposlenih za doseganje višjih ciljev, inovativnost, obenem pa spodbuja osebno, poklicno rast in ustvarjalno samoučinkovitost (Kalan&Meško, 2021, str. 46; Burkin et al., 2024, str.1). Kalan in Meško navajata (2021, str. 47), da s transformacijskim stilom vodenja z dodanimi značilnostmi, ki so nepogrešljive pri vodenju, nastane avtopoetski stil vodenja. Ivanko (2019, str. 376) navaja, da izzivi transformacijskih voditeljev niso samo v tem, da se uspešno odzivajo na spremembe, temveč tudi v tem, da spremembe ustvarjajo.
- **Vitko vodenje:** Osredotoča se na optimizacijo procesov, odpravljanje napak in nenehno izboljševanje, pri čemer je ključna vloga vodje v podpori in opolnomočenju zaposlenih za uresničevanje teh ciljev. Izpostavljena je kakovost, prilagodljivost, kontinuirano učenje in izboljšave (Godicelj, 2023, str. 18; Hilverda et al., 2023, str. 253, 254). Tradicionalni način razmišljanja, kot navaja Godicelj (2023), je lahko ovira pri vpeljavi vitkega vodenja.
- **Resonančno vodenje:** Temelji na čustveni inteligenci in ustvarjanju pozitivne čustvene povezanosti med vodjo in zaposlenimi, kar spodbuja sodelovanje in povečuje učinkovitost. Zaposleni so v sozvočju med seboj (Godicelj, 2023, str. 382; Pelfrey et al., 2022, str. 2).
- **Avtentično vodenje:** Poudarja integriteto, transparentnost in skladnost z osebnimi vrednotami, kar gradi zaupanje in spodbuja resnično angažiranost zaposlenih. Avtentični vodja postavi etične standarde, razširja miselna obzorja, sprejme vodenje kot poslanstvo (Godicelj, 2023, str. 382; Aziz ali Hassan, 2024, str. 91-115).

Skupna točka je torej poudarek na vodji, ki ne le upravlja, ampak tudi spodbuja razvoj zaposlenih, krepi medosebne odnose ter ustvarja okolje, kjer so zaposleni motivirani za doseganje skupnih ciljev in nenehno izboljševanje organizacije.

Ballhman - von Ooijem et al. (2021) posredno omenjajo **situacijsko vodenje**, ki ga tudi Podnar (2022, str. 20) opisuje kot odvisno od zrelosti članov tima. Situacijsko vodenje se prilagaja okolju, kar ga naredi idealnega za krizne razmere v zdravstvenih timih. Podnar (2022, str. 54) poudarja, da je učinkovit vodja tisti, ki izbere ustrezen vodstveni slog glede na zrelost tima zdravstvene nege, in da njegove izkušnje z vodenjem tima v kriznih situacijah prispevajo k višji zmogljivosti tima.

Razmišljanje Balhman-von Ooijem et al., ter avtorice Podnar o izbiri vodstvenega sloga je vsekakor blizu mojemu pogledu. Pri določanju najprimernejšega stila vodenja v zdravstveni organizaciji je odločitev pogosto zahtevna. Izbira ustreznega vodstvenega pristopa temelji na izkušnjah vodje, strokovnih kompetencah zaposlenih ter na cilju ustvarjanja ustvarjalnega in prijaznega delovnega okolja.

Nismo prejeli neposrednega odgovora na raziskovalno vprašanje, temveč celovit vpogled v problematiko. Ni enotnega ali idealnega stila vodenja v zdravstveni organizaciji, saj uspešnost vodenja temelji na več dejavnikih. Uspeh je odvisen od različnih deležnikov, kot so lastnosti vodje, značilnosti zaposlenih in vpliv okolja. Uspešnega vodjo povezuje usmerjenost k empatiji, razumevanju, upoštevanju različnih mnenj, vključevanju zaposlenih in prilagodljivosti. Ključno vlogo pri izpopolnjevanju vodstvenih veščin ima tudi nenehno pridobivanje dodatnega znanja s področja vodenja, kar pripomore, da dober vodja postane še boljši.

Primerjava mnenj različnih avtorjev je potrdila moja pričakovanja, saj sem tudi sama vedno zagovarjala situacijsko vodenje. Pri tem vidim zaposlene in okolje kot ključna dejavnika pri izbiri najustrežnejšega stila vodenja v organizaciji. Vodja mora prilagoditi svoj način vodenja glede na specifične okoliščine, v katerih se organizacija nahaja. Po mojem mnenju je najpomembnejša lastnost uspešnega vodje vključevanje zaposlenih v proces odločanja in aktivno poslušanje njihovih predlogov. Menedžment je sestavljen iz ljudi in njihovih medsebojnih odnosov, zato sodelovanje zaposlenih pri odločanju povečuje njihovo zavzetost in prispevek k uspehu organizacije. Organizacija, ki spodbuja vključevanje zaposlenih, bo dosegla visoko raven kakovosti vodenja, pozitiven menedžment, zadovoljstvo zaposlenih in kakovostno obravnavo pacientov, ki so naši ključni deležniki.

6 Zaključek

Na podlagi zbranih ugotovitev in pregleda literature smo pridobili vpogled v različna razmišljanja avtorjev o stilih vodenja in značilnostih dobrega vodje. Vsak raziskovalni članek opisuje drugačen stil vodenja ter njegove pozitivne vplive na organizacijo in ostale deležnike. Skupna značilnost vseh obravnavanih stilov in lastnosti dobrega vodje je osredotočenost na ljudi, uspeh organizacije, komunikacijo, krepitev vloge zaposlenih ter spodbujanje njihovega sodelovanja.

Raziskava ponuja širši vpogled v vodenje v zdravstvenih organizacijah ter vpliv dobrega vodje ne le na organizacijo, temveč tudi na paciente. Presenetljiva ugotovitev o nizki zastopanosti žensk na vodstvenih položajih je spodbudila potrebo po analizi te problematike v naših zdravstvenih ustanovah. Prav tako raziskava ponuja vpogled različne sloge vodenja, za kateri mogoče niso toliko zaznani v naših zdravstvenih ustanovah in jih premalo vključujemo pri učenju vodenja.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da je nenehno izpopolnjevanje tisto, ki nam razširi obzorja vodenja, veščin komunikacije in s tem tudi primerno izbiro stila vodenja. Ni enotnega »recepta« za uspešno vodenje organizacije. Stik z ljudmi, sozvočje z njimi, postavljati posameznika v ospredje, mu dovoliti sodelovanja in odločanja v skupno dobro, usmerjenost k ciljem...vse to so elementi kakovostnega vodenja, ki se jih lahko priučimo.

Prispevek lahko posamezniku/organizaciji pomaga prepoznati ključne elemente, na katerih mora temeljiti njegovo strokovno znanje, in ga vodi k razumevanju temeljev kakovostnega vodenja. Različni slogi vodenja, predstavljeni v prispevku, širijo obzorja vodij glede izbire primerne stila vodenja glede na konkretne situacije. Dejstvo, da strokovnjaki niso opredelili enega samega, univerzalno najboljšega sloga vodenja, deluje osvobodilno, saj nakazuje, da je učinkovito vodenje odvisno od konteksta, deležnikov in ni omejeno na preproste, enoznačne rešitve. Prispevek opisuje bistvo vodenja v zdravstveni organizaciji, ki bi moral vključevati vse deležnike, tako vodjo, kot paciente in vse zaposlene. Dober menedžment so ljudje in zaupanja, spoštovanja, si ne ustvariš z anarhijo, ampak z vztrajnostjo, razumevanjem in složnostjo. Ustvariti bi bilo potrebno okolje v vsaki organizaciji, ki omogoča deležnikom, da soustvarjajo spremembe v organizaciji, sodelujejo pri njenem razvoju in s tem izboljšujejo svojo karierno pot in dvigujejo kakovost tako delavcem, kot uporabnikom.

V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno razširiti študijo z vključitvijo pregleda znanstvenih člankov vodenja v bolnišnicah v Sloveniji, podrobneje preučiti značilnosti vodenja in različne stile vodenja v slovenskem zdravstvenem okolju ter primerjati ugotovitve s podobnimi raziskavami v tujini.

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

Reference

1. Anders, R. L., Jackson, D., Davidson, P. M., & Daly, J. P. (2021). Nursing leadership for the 21st century. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29, e3472. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.0000.3472>
2. Ali Hassan, Prof. Dr. A. El. A., & Fahmy Diab, S. M. (2024). The Relationship between Toxic Leadership and Career Success “An Empirical Study on Nurses in Medical Centers and Hospitals in Mansoura, 3(8). *RIJCS_Volume 3_Issue* <https://doi.org/10.21608/rijcs.2023.242419.1020>
3. Antoine, E. B., Rocha, A. M., & McGinty, G. (2022). Values-Based Leadership: A Survey of Academic Medical Leaders to Inform Curriculum Development. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 137–142. <https://doi.org/10.2147/JHL.S379737>
4. Azzam, D. B., Sharma, A. N., Tang Meller, L. L., Noarbe, B., Chin, K., Torres, J., Sharma, S. N., & Wiechmann, W. (2022). Analysis of dual degree, gender, and specialty

- on obtaining leadership positions in academic settings: a multi-institutional study. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 6. <https://doi.org/10.21037/JHMHP-21-91>
5. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5
 6. Bahlman-van Ooijen, W., van Belle, E., Bank, A., de Man-Van Ginkel, J., Huisman-de Waal, G., & Heinen, M. (2023). Nursing leadership to facilitate patient participation in fundamental care: An ethnographic qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 79(3). <https://doi.org/10.1111/jan.15329>
 7. Bürkin, B. M., Czabanowska, K., Babich, S., Casamitjana, N., Vicente-Crespo, M., de Souza, L. E., Ehrenberg, J. P., Hoffmann, A., Kamath, R., Matthiä, A., Okumu, F., Rutebemberwa, E., Waser, M., Kuenzli, N., & Bohlius, J. (2024). Competencies for Transformational Leadership in Public Health—An International Delphi Consensus Study. *International Journal of Public Health*, 69. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1606267>
 8. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21.stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393
 9. Kalan, M. & Meško, M. (2021). *Model avtopoetskega vodenja I.del (teoretična raziskava)*. Novo Mesto: Fakulteta za organizacijske študije
 10. Levay, C., & Andersson Bäck, M. (2022). Caring leader identity between power and powerlessness. *Organization Studies*, 43(6), 953–972. <https://doi.org/10.1177/01708406211006245>
 11. Godicelj, M. (2022). *Uporaba vitkih metod vodenja projektov v operativnem gradbeništvu*. (diplomska naloga). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo Ljubljana. Pridobljeno na: godicelj.pdf
 12. Hilverda, J. J., Roemeling, O., Smailhodzic, E., Aij, K. H., Hage, E., & Fakha, A. (2023). Unveiling the impact of lean leadership on continuous improvement maturity. A scoping review. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 241–257. <https://doi.org/10.2147/JHL.S422864>
 13. Lukić, M. (2020). Trajnostno voditeljstvo: nazaj h koreninam. *Revija MQ*, 47
 14. Kozole, M., & Gračner, T. (2020). Menedžment dobrega počutja. *Revija Za Univerzalno Odličnost*, 9(1). doi.org/10.37886/ruo.2020.003
 15. Laznik, G., & Klančar, A. (2023). Kombiniranje stilov vodenja kot pomembni dejavnik kakovostnega in uspešnega vodenja v zdravstveni negi. *Revija Za Ekonomske in Poslovne Vede*, 10(1), 69–92. doi.org/10.55707/eb.v10i1.124
 16. Levay, C., & Andersson Bäck, M. (2022). Caring Leader Identity Between Power and Powerlessness. *Organization Studies*, 43(6), 953–972. doi.org/10.1177/01708406211006245
 17. Levine, M. D., Wagner, V. M., Riedinger, C. J., Khadraoui, W., Haight, P. J., Morton, M., Barrington, D. A., Calo, C. A., Castaneda, A. v., Lightfoot, M., Chalif, J., Gonzalez, A., & Cohn, D. E. (2024). Learning to lead: The evolution of a pilot leadership curriculum for gynecologic oncology fellows at the Ohio State University. In *Gynecologic Oncology Reports* (Vol. 52). Elsevier B.V. doi.org/10.1016/j.gore.2024.101327
 18. Pelfrey, C. M., Cola, P. A., Gerlick, J. A., Edgar, B. K., & Khatri, S. B. (2022). Breaking Through Barriers: Factors That Influence Behavior Change Toward Leadership for

Women in Academic Medicine. *Frontiers in Psychology*, 13.

doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854488

19. Prošič, T., & Kustec, S. (2024). *Vodenje s čustveno inteligenco v javnem sektorju-pregled literature in predlog raziskovalnega modela*. doi.org/10.37886/ruo.2024.006
20. Repovž, S. P., & Štangelj, P. (2022). *Kovčing kot orodje za razvoj organizacije*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije. Dostopno na: <https://doi.org/10.37886/ruo.2022.025>
21. Podnar, N. (2022). *Situacijsko vodenje in učinkovitost tima zdravstvene nege v kriznih situacijah*. (magistrsko delo). Novo Mesto: Fakulteta za organizacijske študije. Dostopno na: [situacijsko vodenje Podnar.pdf](#)

Anita Jelar je po izobrazbi dipl. babica, ki je leta 2016 magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Od leta 2002 je zaposlena v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana (UKCL). V študijskem letu 2006/2007 je opravila dodatno funkcionalno izobraževanje iz enterostomalne terapije. Na Ginekološki kliniki je opravila tudi izobraževanje za notranjega presojevalca po ISO 9001. Od leta 2007 do leta 2020 je opravljala funkcijo vodje oddelka na Kliničnem oddelku za ginekologijo in bila hkrati enterostomalni terapevt Ginekološke klinike. Od leta 2020 je zaposlena v Svetovalni službi zdravstvene nege (UKCL), kot enterostomalni terapevt. S predavanji in učnimi delavnicami sodeluje na strokovnih srečanjih v Sloveniji in tujini. Je članica izvršnega odbora Sekcije medicinskih sester v enterostomalni terapiji in je soavtor dokumenta Poklicne kompetence in aktivnosti na področju zdravstvene nege in obravnave pacienta z rano, stomo in kontinenco. Od leta 2020 je članica odbora medicinskih sester v Mediterranean incontinence and pelvic floor society (MIPS).

Abstract:

Organizational Challenges of Leadership in a Healthcare Organization

Research Question (RQ): What is the appropriate leadership style in a healthcare organization, and what are the qualities of a successful leader in a healthcare organization?

Purpose: The purpose of the research was to conduct a review of foreign professional literature in which the authors addressed leadership in healthcare organizations.

Method: A review of foreign professional literature was conducted in the Elsevier and PubMed databases, where we searched for free accessible scientific articles. We identified 92 articles in the Elsevier database and 176 articles in the PubMed database, totaling 268 articles. After the screening phase, we included 100 abstracts in the research, which we reviewed. We incorporated 11 articles available in full text and analyzed them. Based on inclusion and exclusion criteria, 7 articles were selected for final review and analysis.

Results: Soft leadership styles predominate, which are based on emotional intelligence, communication, empathy, and interaction between the leader and employees. Further development in leadership contributes to the employee's expanded knowledge, not only of leadership, but also of a clear vision for their career path, organizational vision, and employee engagement. An individual can choose the leadership style that is most appropriate for the current context and people.

Leadership reflects the leader and the goal to which they aim to direct their organization, and no single ideal leadership style is evident.

Organization: The results of the research are valuable for both founders and managers in healthcare institutions. The collected data on leadership and leader characteristics can significantly contribute to improving patient care quality and enhancing organizational performance.

Society: The article describes the essence of leadership in a healthcare organization, which should include all stakeholders, such as leaders, patients, and all employees. Effective management relies on people and is built on trust and respect, which is achieved not through anarchy but through persistence, understanding, and unity. It is essential to create an environment in each organization that allows stakeholders to co-create changes, participate in its development, thereby improving their career paths and enhancing the quality of both: the employees and the users.

Originality: The results of the literature review indicated various leadership styles, but they all shared a common focus on people-oriented leadership in healthcare organizations.

Limitations/Future Research: We included articles published in the past three years (from 2022 to 2024) in which the authors researched leadership in nursing and medical care within healthcare organizations. It would be beneficial to more precisely define leadership across different institutions, taking into account the specific needs of users.

Keywords: organization, healthcare, leadership, leadership styles, qualities of a leader.

Copyright (c) Anita JELAR



Creative Commons License

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

Evalvacija presejalnih aktivnosti za diabetično retinopatijo

Renata Vovk*

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

Marta Kavšek

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV) : Katera starostna skupina ima največji obisk presejanja diabetične retinopatije (DR) ali se število pregledov razlikuje med moškimi in ženskami ter katera primarna diagnoza je najpogostejša?

Namen: Raziskovanje ima za cilj analizirati spremembe v obravnavi pacientov v programu presejanja DR med letoma 2017 in 2023 ter prepoznati dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost programa.

Metoda: Cilje raziskave dosežemo z analizo dinamike obravnave pacientov v programu presejanja DR med letoma 2017 in 2023, pri čemer smo uporabili kvantitativne statistične metode in teoretični pristop, ki temelji na standardiziranih protokolih za diagnostiko in zdravljenje DR. Upoštevali smo etične standarde in zasebnost osebnih podatkov pacientov.

Rezultati: Rezultati kažejo na nihanja v številu pregledov DR, pri čemer izstopajo vplivi pandemije, starost in diagnoza pacienta.

Organizacija: Raziskava omogoča menedžerjem in organizacijam boljše razumevanje učinkovitosti in izvajanja programa presejanja DR, kar lahko vodi k izboljšanju prakse in bolj usmerjenim intervencijam za preprečevanje te bolezni.

Družba: Raziskava prispeva k izboljšanju družbenega zdravja s povečanjem ozaveščenosti o DR, kar krepi socialno odgovornost in prispeva k boljšemu zdravju ljudi, s tem pa tudi k bolj trajnostnemu zdravstvenemu sistemu.

Originalnost: Raziskava ponuja novo perspektivo na spremembe v obravnavi pacientov v programu presejanja DR, kar je ključno za izboljšanje preventive in zdravstvene oskrbe.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: sladkorna bolezen, presejalni program, diabetična retinopatija, zapleti, slikanje očesnega ozadja, krvni sladkor, dejavniki tveganja, inzulin.

1 Uvod

Obdobje epidemije COVID-19 je močno vplivalo na zdravstveni sistem v Sloveniji in svetu, kar se je odrazilo v začasni prepovedi nenujnih zdravstvenih storitev, vključno z ambulantno dejavnostjo. Analiza je pokazala pomanjkljivosti obiskov, kar je pomembno za razumevanje učinkov zdravstvenega sistema.

Razlike v zdravstvenem stanju posameznikov izhajajo iz bioloških, družbenih, kulturnih in političnih dejavnikov. Epidemiološke študije so poročale o razlikah med spoloma pri kroničnih boleznih, kot je sladkorna bolezen, kar zahteva nujne rešitve.

Cilj presejanja bolezni je pravočasno odkrivanje tistih, ki kljub navideznemu zdravju trpijo za boleznimi. Kljub obstoju preventivnih pregledov za sladkorne bolnike v večini evropskih držav organizacija presejalnih programov ni optimalna.

Presejalni programi za DR se izboljšujejo, a je potrebna njihova posodobitev, saj DR ostaja glavni vzrok okvara vida. Praksa presejanja bolezni bi se morala širiti, zlasti v razvitih državah z boljšimi infrastrukturnimi in kadrovskimi zmogljivostmi.

V teoretičnem delu smo pregledali relevantno literaturo o sladkorni bolezni in njenih zapletih, s poudarkom na nacionalnem programu presejanja DR v Sloveniji ter izkušnjah drugih držav. Empirično delo je uporabilo kvantitativno metodo za analizo števila pregledov v okviru programa presejanja DR v zadnjih letih, pri čemer smo dinamiko iskali preglede na nacionalnih in regionalnih.

S tem raziskovalnim delom želimo prispevati k boljšemu razumevanju izvajanja programa presejanja DR v Sloveniji ter ponuditi smernice za nadaljnje raziskovanje na področju sladkorne bolezni.

2 Teoretična izhodišča

Novo obdobje prinaša večji poudarek na zdravju in zdravem življenjskem slogu. Zavedanje o pomenu skrbi za svoje zdravje je postalo še bolj izrazito, saj se zavedamo, da je ohranjanje dobrega zdravja ključnega pomena za kakovostno življenje. Po celem svetu, predvsem pa v razvitih državah sveta, se pričakovana življenjska doba podaljšuje (Toth, 2009, str. 9). Pravimo, da »družba postaja dolgoživa« (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2017b).

Zdravje je podlaga za dobro ter uspešno življenje in delo tako za posameznika kot za organizacijo. Smotrno je poskrbeti, da se zdravje zaposlenih ohranja in izboljšuje, saj so zdravi in zadovoljni zaposleni, ki delajo v varnem in spodbudnem okolju, produktivnejši, ustvarjalnejši, redkeje zbolijo ter odhajajo na bolniški stalež (Stergar & Urdih Lazar, 2012).

Ministrstvo za zdravje v Smernicah zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah (2008, str. 3) poudarja, da aktivna populacija v Sloveniji glede varovanja in krepitev zdravja

spada med ogrožene skupine prebivalcev. Skrb za lastno zdravje je v tem obdobju pogosto zanemarjena zaradi zadovoljivega zdravstvenega stanja. Hkrati pa je nezdrav življenjski slog (slabe prehranjevalne navade, telesna neaktivnost, kajenje, zloraba alkohola) pomemben dejavnik tveganja za nastanek kroničnih nenalezljivih bolezni.

Danes zdravje postaja posebna vrlina, cilj za doseganje drugih življenjskih ciljev. Med drugim lahko predstavlja samonadzor nad telesom ter življenjskimi navadami in promocijo novega življenjskega sloga (Majhen, 2011, str. 20).

Kronične nenalezljive bolezni so posledica sodobnega časa zaradi spremenjenega sloga življenja sodobnega človeka in njegovega življenjskega okolja. Zato jih pogosto imenujemo posledične ali civilizacijske bolezni (Komadina, 2004, str. 103). Najpogostejše so: bolezni srca in ožilja, rak različnih lokacij, debelost, sladkorna bolezen tipa II, bolezni mišično-kostnega sistema ter druge.

Iz prebranega lahko povzamemo, da novo obdobje poudarja pomembnost zdravja in zdravega življenjskega sloga za kakovostno življenje. Pričakovana življenjska doba se podaljšuje, vendar aktivna populacija pogosto zanemara skrb za zdravje. Nezdrav življenjski slog je pomemben dejavnik tveganja za kronične bolezni. Kronične nenalezljive bolezni so posledica sodobnega življenjskega sloga in okolja, ki jih imenujemo tudi civilizacijske bolezni.

Živeti s sladkorno boleznijo je izziv, ki ga težko primerjamo s čimerkoli. Redkokatera druga bolezen namreč omogoča človeku tako velik vpliv na potek bolezni kot to drži prav za sladkorno bolezen. To dejstvo je komu v olajšanje, drugemu pa v dodatno breme. Sladkorna bolezen traja celo življenje, zdravljenje je kompleksno in zahteva posameznikovo polno sodelovanje, pogosto pa tudi sodelovanje njegovih bližnjih (Urbančič, 2020, str. 2).

Sladkorna bolezen ali strokovno diabetes mellitus je kronično obolenje, ki nastane zaradi pomanjkanja ali neučinkovitega delovanja insulina (Uršič-Bratina, 2006, str. 8).

Sladkorna bolezen povzroča povečano raven glukoze v krvi, kar vodi do poškodb različnih organov kot so oči, ledvice in srce (Koselj, 2006 a, str. 42).

Zdravljenje bolezni vključuje sodelovanje med zdravnikom in pacientom, pri čemer je ključno samovodenje (Fong, et al. 2004, str. 53).

Veljalo je, da ko je pacient sladkorni pacient, je sladkorni pacient vse življenje; vendar lahko sladkorna bolezen preide v remisijo.

IDF Diabetes Atlas (2021) navaja, da s sladkorno boleznijo živi približno 537 milijonov odraslih, pri čemer se pričakuje, da bo število do leta 2045 naraslo na 783 milijonov. To število se bo verjetno povečalo zaradi staranja svetovnega prebivalstva, urbanizacije, naraščajoče razširjenosti debelosti in sedečega življenjskega sloga.

V Sloveniji je okoli 125 000 pacientov s sladkorno boleznijo, kar predstavlja več kot 6 odstotkov prebivalstva. Od tega jih ima približno 90 odstotkov sladkorno bolezen tipa 2, 10 odstotkov pa sladkorno bolezen tipa 1 (Skvarča, 2013, str. 18).

Več kot 95 % pacientov ima sladkorno bolezen tipa 2. Manj pogosta je bolezen tipa 1. Zaradi transgenecijskega vpliva je pomembna tudi nosečniška sladkorna bolezen. Redkeje nastane zaradi drugih vzrokov, npr. zdravljenje z glukokortikoidi, obolenj pankreasa, ob drugih hormonskih motnjah (Bernik Golubić, 2014, str. 7).

Prevalenca sladkorne bolezni v Sloveniji se bistveno ne razlikuje od prevalence v svetu in je precej podobna državam v regiji. Na podlagi raziskav NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje) je za Slovenijo ocenjena prevalenca starih nad 15 let 6,9 %. V otroškem in adolescenčnem obdobju je prevalenca nižja, v tem obdobju ima velika večina sladkorno bolezen tipa 1, medtem ko ima večina odraslih sladkorno bolezen tipa 2 (Koselj, 2007, str. 8).

Mrevlje (2009) postavlja nefarmakološke metode, kot so zdrava prehrana in telesna dejavnost, ter farmakološke pristope, kot so peroralni antihiperglikemiki in inzulin. (str. 15-19).

Ne glede na to, kateri tip sladkorne bolezni ima pacient, je najpomembnejše, da se nauči z boleznijo živeti, skrbi za zdrav življenjski slog, pozna postopke zdravljenja in zna vzdrževati kakovostno raven življenja. Živeti s sladkorno boleznijo je velik izziv, saj ima posameznik velik vpliv na potek bolezni.

Sladkorna bolezen je kronična bolezen, navaja Bulc (2006), katere razširjenost se z leti povečuje, predvsem zaradi nezdravega načina življenja, nezdravega načina prehranjevanja in nezadostne telesne dejavnosti in posledične prekomerne telesne teže in debelosti. Ker ima 95% vseh pacientov sladkorno bolezen tip 2 in ker poznamo stanja, ki predstavljajo veliko tveganje za razvoj te bolezni, je pomembno, da posameznike z velikim tveganjem za to kronično bolezen prepoznamo dovolj zgodaj.

Vrste sladkorne bolezni:

- Sladkorna bolezen tipa 1

Sladkorna bolezen tipa 1 ima dve podskupini: imunsko povzročeno in idiopatsko. Najpogostejša je imunska oblika, ki se pojavlja predvsem pri mlajših, običajno pred 30. letom (Ravnik-Oblak, 2009, str. 1).

Zaradi avtoimunskega procesa tako uničene beta celice trebušne slinavke pacient ne proizvaja insulina. To vrsto bolezni zdravimo z insulinom (Koselj, 2006a, str. 44).

Sladkorna bolezen tipa 1 je najpogostejša pri otrocih, njen pojav pa naraste za približno 3,77 % letno, najhitreje pri majhnih otrocih (Uršič-Bratina in Battelino, 2007).

- Sladkorna bolezen tipa 2

Sladkorna bolezen tipa 2 je najpogostejša oblika bolezni, ki se pojavi tudi pri mlajših. Nastane zaradi negativnih učinkov na insulin, njen potek pa je počasen. Na začetku jo spremlja blaga hiperglikemija, kasneje pa se zmanjša izločanje inzulina, kar vodi do visoke ravni glukoze v krvi. Zdravljenje vključuje zdravo prehrano, telesno aktivnost in peroralna zdravila, v poznejših fazah pa je potreben insulin (Koselj, 2008, str. 44).

V tabeli 1 so predstavljene značilnosti sladkorne bolezni tipa 1 ter sladkorne bolezni tipa 2.

Tabela 1.
Značilnosti sladkorne bolezni tipa 1 ter sladkorne bolezni tipa 2

Značilnosti	Sladkorna bolezen tipa 1	Sladkorna bolezen tipa 2
Starost	pod 30 let	nad 30 let
Telesna teža	normalna	povečana
Razmerje ženske : moški	1:1	1,3:1
Začetek	akuten	počasen
Nagnjenost h ketoacidozi	velika	majhna
Odvisnost od insulina	življenjska	možna
Rodbinska nagnjenost	5 do 10 %	50 %
Skladnost dvojčkov	70 % do 80 %	naredi 80 %
Avtoimunska značilnost	da	ne
Pomanjkanje insulina	možno	ne
Odpornost proti insulinu	ne	da
Zapleti	mikroangiopatija	Makro in mikroangiopatija

Opomba: Značilnosti sladkorne bolezni tipa 1 ter sladkorne bolezni tipa 2. Povzeto iz *Kronični zapleti sladkorne bolezni*, po Koselj, M., Ljubljana: Zveza društev diabetikov Slovenije (str. 44).

Grubič (2011, str. 15) navaja kot posledice sladkorne bolezni: diabetična nevropatija (kronična okvara živcev), diabetična noga, DR (kronična okvara žilic na ozadju očesa), diabetična nefropatija (kronični zaplet na malih žilah ledvic), srčno-žilna obolenja (srčni ali možganski infarkt, angina pectoris, ateroskleroza), hipoglikemija (znižana koncentracija sladkorja v krvi).

Sladkorna bolezen povzroča spremembe vseh očesnih struktur, kar lahko vodi do težav, kot so suhe oči, megleni vid zaradi sive mrežnice, bolečine ob povišanem očesnem tlaku (glavkom) in dvojni vid (Urbančič, 2022, str. 260).

Kar 90 % težav z vidom pri sladkornih pojavih je posledica DR, katere dejavniki tveganja vključujejo trajanje bolezni, hiperglikemijo, arterijsko hipertenzijo in hiperlipidemijo (Hendrick et al., 2009, str. 495-503).

Simptomi DR se običajno šele ob napredovani bolezni, kar pomeni, da so preventivni pregledi očesnega ozadja ključni. Težave z vidom, kot so krvavitve v steklovini in odstop omrežij, tako lahko že trajne, če bolezni ne zdravimo pravočasno (Urbančič, 2022, str. 267).

Pravočasno zdravljenje zmanjša povečanje za hujše posledice za več kot 90 % (Globočnik, Urbančič, Sevšek, 2010, str. 13).

Redni presejalni testi pomagajo odkriti začetne spremembe, ki jih ogrožajo vid (Nentwich in Ulbig, 2015, str. 493).

Avtor Browning (2018) navaja naslednje dejavnike tveganja za razvoj DR slaba nadzorovanost krvnega sladkorja, visok krvni tlak, povečana raven holesterola in drugih maščob v krvi, kajenje, prisotnost drugih zapletov sladkorne bolezni, trajanje sladkorne bolezni.

Priporočila za odkrivanje in zdravljenje DR:

- Presejanje DR mora opraviti izkušen strokovnjak (oftalmolog) bodisi osebno bodisi z interpretacijo fotografij mrežnice, posnetih z razširjenimi zenicami. Rezultate očesnih pregledov ter interval in načrt spremljanja je treba jasno sporočiti vsem članom tima za zdravljenje sladkorne bolezni, da bi spodbujali optimalno oskrbo.
- Da bi preprečili nastanek in upočasnili napredovanje DR, je treba osebe s sladkorno boleznijo zdraviti, da dosežejo optimalen nadzor glikemije.
- Osebe z DR, ki ogroža vid, mora pregledati usposobljeni oftalmolog ali drug specialist za očesne bolezni. Za zdravljenje DR se lahko uporabljajo farmakološki posegi, laserska terapija ali vitrektomija.
- Osebe s sladkorno boleznijo, ki imajo slab vid, je treba napotiti na oceno in rehabilitacijo slabovidnosti (Altomare et al., 2018).

Priporočila za osnovno vodenje pacientov s sladkorno boleznijo s stališča DR so namenjena izključno kot splošen vodnik in ne nadomeščajo individualnega svetovanja zdravnika, ki se osredotoča na posebne potrebe posameznega pacienta. Smernice podajajo strokovna združenja in organizacije iz področja diabetesa.

V Sloveniji se presejanje za DR izvaja za vse osebe s sladkorno boleznijo tipa 1 in tipa 2. Poleg tega se presejanje priporoča tudi za osebe z motnjo tolerance za glukozo in nosečnice s sladkorno boleznijo ali s pojavom zanjo (NIJZ, 2018).

Uvajanje organiziranega presejanja je kompleksen in odgovoren proces. Spomladi leta 2010 je Slovenija pričela izvajati Nacionalni program za obvladovanje sladkorne bolezni, ki predstavlja strateško podlago za ukrepanje na področju preprečevanja, zgodnjega odkrivanja in zdravljenja sladkorne bolezni ter za spremljanje, raziskovanje in izobraževanje na tem področju do leta 2020 (Kerstič Petrič et al., 2010, str. 7–8).

Trenutno je za namen presejanja vzpostavljenih 9 regionalnih presejalnih centrov, ki opravljajo presejalne preglede s predvidenim opisanim osnovnim delovnim procesom in zagotavljajo napotitev na zdravljenje. Vzpostavljeni regionalni centri za presejanje DR so Osnovno zdravstvo Gorenjske Kranj: Očesna ambulanta Zdravstveni dom Bled, in Zdravstveni dom Kranj, Očesni oddelki SB Celje, UKC Maribor, SB Murska Sobota, SB NM, SB Izola, SB Brežice, Očesna

Klinika UKC Ljubljana, Oddelek za ambulantno diabetološko dejavnost Interna klinika-
Klinični oddelek za endokrinologijo, diabetes in presnovne bolezni UKC Ljubljana, Medicinski
center Vid Kromberk, Nova Gorica.

Nacionalni program presejanja za odkrivanje DR temelji na regionalni organiziranosti, enotni
informacijski tehnologiji in enotnem pristopu k pregledu (NIJZ, 2017).

ZZZS iz leta 2023 narekuje, da morajo pri obračunu zdravstvenih storitev izvajalci
zdravstvenih storitev uporabljati šifrante, s čemer se zagotavlja enotno evidentiranje podatkov.
Napotovanje pacientov s sladkorno boleznijo na presejanje za DR se izvaja v skladu s
slovenskimi smernicami za klinično obravnavo sladkorne bolezni tipa 1 in 2.

Storitev vključuje kratko anamnezo - kako dolgo traja poslabšanje vida, predhodna zdravljenja,
osnovne zdravstvene podatke (vrsta sladkorne bolezni, trajanje, terapija, HbA1c, komplikacije),
vnos podatkov v elektronski karton pacienta; določanje najboljše korigirane vidne ostrine
desnega in levega očesa, midriaza – kapanje midriatika v desno in levo oko, fotografiranje
mrežnice – dve 45` fotografiji očesnega ozadja (papila v centru, makula v centru); odčitavanje
fotografij mrežnice; vrednotenje stopnje okvare, gradiranje DR, predvideti datum ponovnega
fotografiranja mrežnice, zdravljenja ali diagnostičnega postopka oziroma oftalmološkega
pregleda.

Kdaj začeti presejalni test:

- sladkorna bolezen tipa 1: 5 let po diagnozi pri vseh osebah ≥ 15 let;
- sladkorna bolezen tipa 2: otroci, mladostniki in odrasli ob diagnozi (Altomare, et al., 2018).

Za zdravljenje DR se lahko uporabljajo različne metode, vključno z lasersko terapijo,
injekcijami v očesno oko in kirurškimi posegi" (Johnson, 2023, n.d.).

V delu so bila postavljena raziskovalna vprašanja (RV):

- RV 1: V kateri starostni skupini je obisk presejanja DR največji?
- RV 2: Ali se število pregledov v programu DR razlikuje med moškimi in ženskami?
- RV 3: Katera primarna diagnoza je najpogostejša med pacienti, vključenimi v program presejanja DR?

Za potrebe raziskovalnih vprašanj smo si postavili tri hipoteze, da jih skozi raziskavo testiramo
z namenom, da jo potrdimo ali ovržemo:

- Hipoteza 1: Število obiskov presejanja DR se spreminja glede na starost pacientov.
- Hipoteza 2: Število pregledov v programu presejanja DR se razlikuje med moškimi in ženskami.
- Hipoteza 3: Najpogostejša primarna diagnoza med pacienti v programu presejanja DR je sladkorna bolezen tipa 2.

3 Metoda

V teoretičnem delu smo preučili dejavnike obvladovanja sladkorne bolezni, kot so zdrav način življenja, prehrana, telesna aktivnost ter pravočasno odkrivanje in zdravljenje zapletov, kot je diabetična retinopatija (DR). Poudarili smo pomen zgodnjega odkrivanja DR in ustreznega zdravljenja za okužbo vida ter

Analizirali smo anonimizirane podatke pacientov, ki so obiskovali oftalmološko ambulanto za presejanje DR od leta 2017 do 2023. Ti vključujejo podatke o spolu, starost, aktivnost, občino in glavno diagnozo. Poudarili smo sodelovanje z zdravstvenimi strokovnjaki, ki vključujejo oftalmologe, endokrinologe i

Podatke smo pridobili iz centralnega informacijskega sistema BIRPIS, ki zagotavlja varnost in zasebnost osebnih podatkov. Pri raziskavah smo upoštevali etične standarde za zaščito osebnih podatkov, pridobljenih z dovoljenjem bolnišnice. Iskanje literature je potekalo z uporabo ključnih besed, pri čemer smo se osredotočili na gradivo, objavljeno v zadnjih 20 letih, razen za eno starejšo literaturo, ki je nekoliko starejša, in to uporabili kot kriterij.

Model raziskave v sliki 1 prikazuje načrtovanje raziskovalnega procesa, vključno s pristopom k vprašanju, zbiranjem in analizo podatkov ter interpretacijo raziskovalnih rezultatov. Poudarja dejavnike, pomembne za izvajanje presejalnega programa.

Slika 1
Model raziskave



V raziskovalnem delu smo uporabili podatke iz baze BIRPIS, za analizo presejalnega programa DR ter dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo pacientov v programu v regionalni bolnišnici. Podatki so bili pridobljeni s standardiziranimi protokoli in vključujejo klinične podatke, ki so skrbno dokumentirani. Zanesljivost podatkov je zagotovljena s strokovno dokumentacijo in nadzorom zdravstvenih institucij.

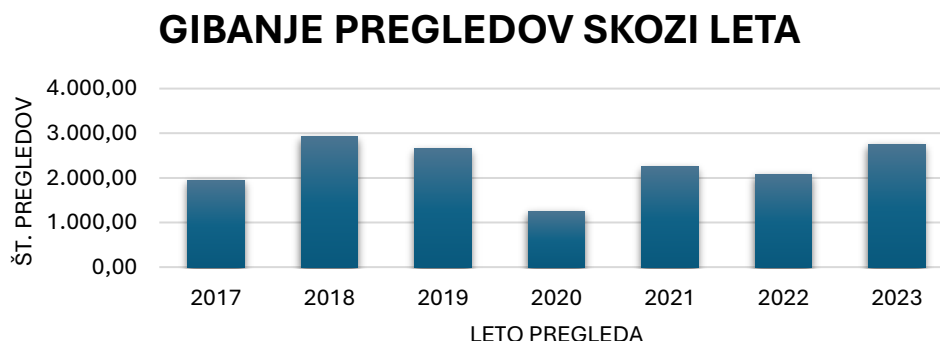
Za zagotavljanje zanesljivosti smo primerjali podatke med bazami ter z drugimi viri in analizirali epidemiološke raziskave o razširjenosti DR v Sloveniji. Ugotovili smo, da so naši podatki primerljivi in v skladu s splošno sprejetimi ocenami o razširjenosti DR v Sloveniji.

S tem smo pridobili zadostno zanesljivost in veljavnost podatkov, kar omogoča verodostojno interpretacijo rezultatov.

4 Rezultati

Iz podanih podatkov je razvidno, da se je število pregledanih pacientov v regionalni bolnišnici v programu presajanja DR od leta 2017 do 2023 razlikovalo.

Slika 2
Število pregledanih pacientov od leta 2017 do 2023 v regionalni bolnišnici v programu presajanja DR



Iz podanih podatkov je razvidno v sliki 2, da se je število pregledanih pacientov v regionalni bolnišnici v programu presajanja DR od leta 2017 do 2023 razlikovalo.

Opazimo, da je bilo število pregledanih pacientov najvišje v letih 2018 in 2023, ko je doseglo vrednosti 2.928 in 2.753, kar kaže na potencialno povečano povpraševanje ali izboljšanje dostopnosti do programa.

Najmanjše število pregledov je bilo leta 2020, ko je znašalo le 1.248, kar bi lahko bilo posledica različnih dejavnikov, kot so pandemija, omejitve gibanja ali preusmeritev virov na druge zdravstvene storitve.

Slika 3
Število pregledov glede na spol obdobju od leta 2017-2023

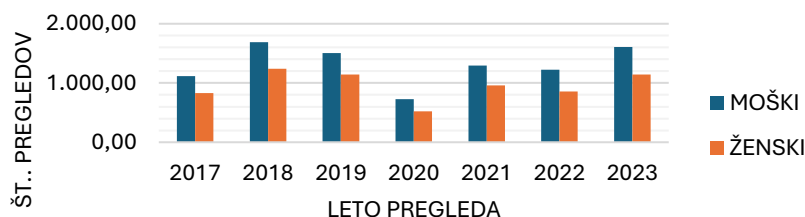


V obdobju 2017-2023 so moški opravili skupno 8.789,50 pregledov, kar je več kot ženske, ki so opravile 6.323,50 pregledov, kar je prikazano v sliki 3. To kaže na večjo pogostost ali potrebo po pregledih pri moških v primerjavi z ženskami v tem obdobju. Razlike v številu pregledov med spoloma bi lahko bile posledica različnih zdravstvenih potreb ali vedenjskih vzorcev.

Analiza (sliki 4) razkriva pomembne trende in razlike v pregledih med moškimi in ženskami v programu presajanja DR v preteklih sedmih letih. Moški so v vseh letih izvedli več aktivnosti. Največ aktivnosti pri moških je bilo izvedenih leta 2018 (1.669), pri ženskah pa prav tako leta 2018 (1.225). Leta 2020 je pri obeh spolih opazen znaten padec aktivnosti, pri moških na 716 in pri ženskah na 513, kar je verjetno posledica zunanjih dejavnikov-pandemija.

Slika 4
Število pregledov v programu presajanja DR skozi leta 2017-2023 glede na spol

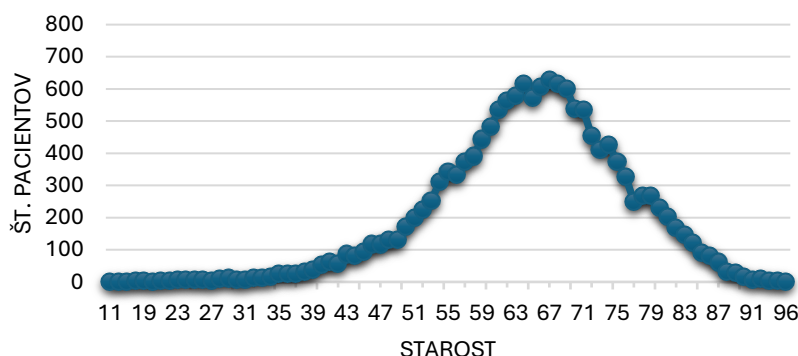
PRIKAZ PREGLEDOV GLEDE NA SPOL



Slika 5

Obisk v presejalnem programu DR glede na starosti od leta 2017 do 2023

PREGLEDI GLEDE NA STAROST

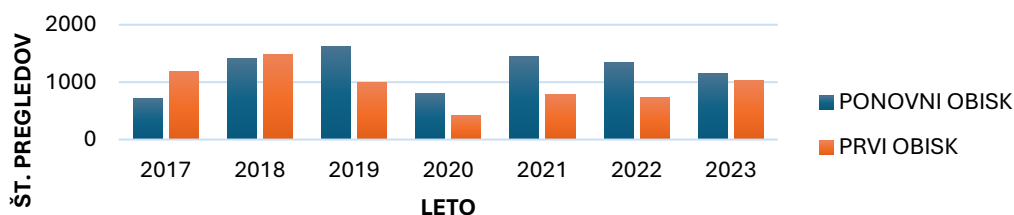


Podatki v sliki 5 kažejo, da so presejalni programi najbolj obiskani med starostjo 50 in 70 let, z največjim številom pregledov med 60 in 70 let. Po tej starosti se udeležba zmanjšuje, kar bi lahko nakazovalo potrebo po prilagoditvah programov za starejše starostne skupine.

Slika 6

Obisk pacientov skozi leta 2017-2023 glede na aktivnost (PR1 in PR 2)

RAZMERJE MED PRVIMI IN PONOVNIMI PREGLEDI



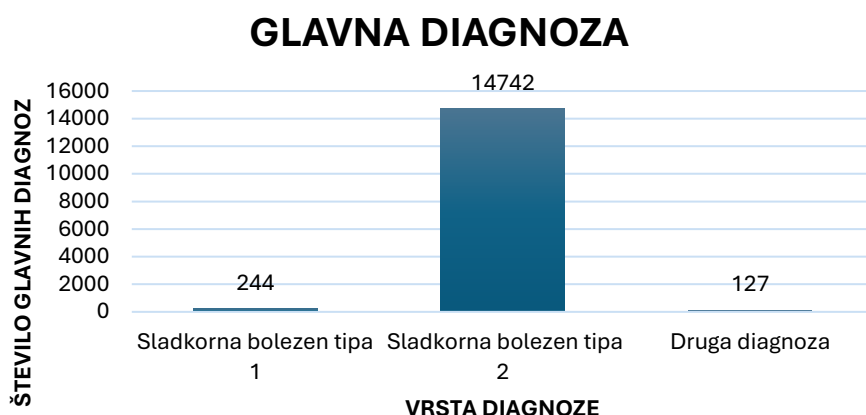
Analiza obiska pacientov prikazana v sliki 6 skozi leta 2017-2023 glede na aktivnosti presejanja DR kaže naslednje trende, in sicer, da je število obiskov leta 2018 močno naraslo, pri prvih obiskih za 24,2 % in pri ponovnih obiskih za 97,2 %. Pandemija COVID-19 je leta 2020

povzročila znatno zmanjšanje obiskov, z 57,5 % manj prvih in 50,3 % manj ponovnih obiskov. Od leta 2021 dalje so se obiski začeli obnavljati, vendar z nekaj nihanji, s pomembnim okrevanjem leta 2021 in rahlimi zmanjšanji v naslednjih letih.

Podatki kažejo na večjo potrebo po ponovnih pregledih, kar je verjetno posledica stalnega spremljanja pacientov z DR. Največji vpliv na upad števila obiskov je imelo leto 2020, kar je lahko pripisano pandemiji, medtem ko se je število obiskov po letu 2020 postopoma povečalo, kar kaže na okrevanje in stabilizacijo presejalnih programov.

Slika 7

Obisk pacientov skozi leta 2017-2023 glede na glavno diagnozo



Analiza podatkov prikazanih v sliki 7 o številu pacientov glede na diagnozo v presejalnem programu DR za obdobje 2017-2023 prikazuje naslednje:

Sladkorna bolezen tipa 2 je daleč najpogostejša diagnoza med pacienti, ki so se udeležili presejalnega programa, kar kaže na veliko razširjenost te oblike bolezni v populaciji. Skupaj 14.742 pacientov s sladkorno boleznijo tipa 2 predstavlja približno 97% vseh pregledanih pacientov.

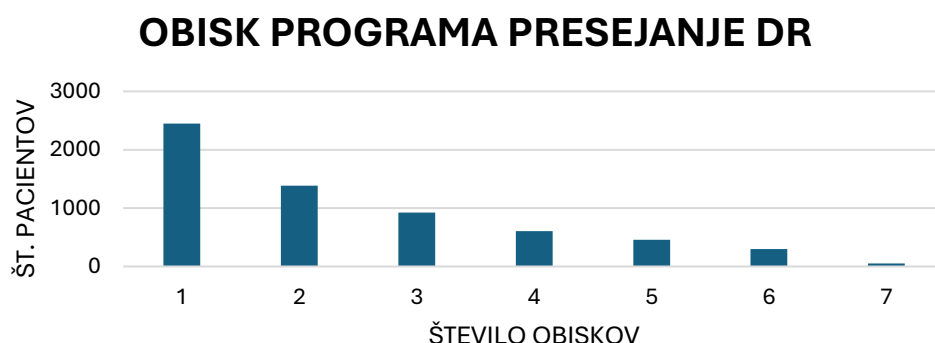
Sladkorna bolezen tipa 1, ki je manj pogosta, a pogosto diagnosticirana v mlajši populaciji, predstavlja 244 pacientov ali približno 1,6 % vseh pregledanih pacientov.

Pacienti z drugimi diagnozami predstavljajo 127 primerov, kar je približno 0,8% vseh pregledanih. Ta kategorija lahko vključuje različne manj pogoste oblike diabetesa ali druge zdravstvene težave, ki vplivajo na oči in zahtevajo redno spremljanje.

Skupni podatki kažejo, da je glavna presejalna aktivnost usmerjena na paciente s sladkorno boleznijo tipa 2, kar je skladno z epidemiološkimi podatki, ki kažejo na večjo razširjenost te oblike diabetesa. Pomemben delež programa je namenjen pacientom s sladkorno boleznijo tipa 1 in drugimi diagnozami, kar poudarja potrebo po širokem spektru storitev za različne skupine pacientov.

Ugotovitve lahko pomagajo pri načrtovanju prihodnjih presejalnih programov in prilagajanju virov, da se zagotovi učinkovito spremljanje in zdravljenje za vse skupine pacientov.

Slika 8
Število obiskov posameznega pacienta med leti 2017-2023



Analiza podatkov o številu obiskov pacientov v presejalnem programu DR prikazuje razporeditev števila obiskov med leti 2017-2023 v sliki 8:

- 0,8 % pacientov je opravilo 7 obiskov.
- 4,9% pacientov je opravilo 6 obiskov.
- 7,5% pacientov je opravilo 5 obiskov.
- 9,8% pacientov je opravilo 4 obiske.
- 14,9% pacientov je opravilo 3 obiske.
- 22,4% pacientov je opravilo 2 obiska.
- 39,7% pacientov je opravilo 1 obisk.

Največ pacientov (2.448) je program obiskalo le enkrat, kar kaže na visoko število novih pacientov ali tistih, ki niso potrebovali nadaljnjih pregledov. Zmanjševanje števila pacientov z večkratnimi obiski je očitno, saj je le 49 pacientov opravilo 7 obiskov, kar nakazuje, da je manjši delež pacientov potreboval večkratne preglede.

Visoko število enkratnih obiskov lahko kaže na uspešnost zgodnjega odkrivanja in zdravljenja, kar zmanjša potrebo po večkratnih obiskih. Po drugi strani pa je znaten delež pacientov, ki so opravili 2 ali 3 obiske, kar kaže na potrebo po nadaljnjem spremljanju.

Skupno število obiskov in pacientov, ki so se udeležili presejalnega programa, se kaže skozi povprečno število obiskov. Večkratni obiski so pogostejši pri pacientih z že diagnosticirano DR, ki potrebujejo redno spremljanje stanja.

Iz dobljenih rezultatov lahko povzamemo, da je največji obisk presejanja diabetične retinopatije (DR) med osebami, starimi od 60 do 65 let. Moški so imeli več opravljenih pregledov kot ženske, kar lahko kaže na razlike v vedenjskih vzorcih ali zdravstvenih potrebah med spoloma. Najpogostejša primarna diagnoza pri bolnikih v programu presejanja je sladkorna bolezen tipa 2, ki predstavlja približno 97 % vseh primerov, kar poudarja pomen učinkovitega presejanja za

to skupino bolnikov. Ta analiza prikazuje pomembne trende v obiskanosti presejalnega programa in pomaga razumeti potrebo po ponovnih obiskih glede na zdravstveno stanje pacientov.

5 Razprava

Raziskava je temeljila na analizi podatkov s ciljem, ugotoviti stopnjo ozaveščenosti in presejanja DR med pacienti s sladkorno boleznijo v Sloveniji. Za doseg tega cilja smo postavili tri hipoteze in izvedli ustrezne teste za njihovo preverjanje. Raziskava, ki smo jo izvedli, je potrdila rezultate in ugotovitve, ki so jih že prej opisali drugi avtorji na tem področju.

RV 1: V kateri starostni skupini je obisk presejanja DR največji?

Glede na predhodne analize je obisk presejanja DR največji v starostni skupini med 60 in 65 leti. To obdobje ima največji delež pregledov, s kulminacijo pri starostni skupini 65 let, kjer se je število obiskov povzpelo na 630.

Hipoteza 1: Število obiskov presejanja DR se spreminja glede na starost pacientov.

Predhodne analize potrjujejo hipotezo, da se število obiskov presejanja DR spreminja glede na starost pacientov. Število obiskov je najnižje v najmlajših in najstarejših starostnih skupinah, medtem ko narašča med srednjimi starostnimi skupinami. Največji obisk je opazen med starostjo 60 in 65 let, kar kaže na večjo potrebo po presejanju v tej starostni skupini. Po starosti 70 let se število obiskov postopoma zmanjšuje, kar je razvidno iz zmanjšanja števila pregledov po tej starosti.

To porazdelitev lahko pripišemo več dejavnikom, vključno s povečano verjetnostjo zapletov zaradi sladkorne bolezni pri starejših bolnikih in morda večjo osveščenostjo in dostopnostjo presejalnih programov v teh starostnih skupinah.

RV 2: Ali se število pregledov v programu presejanja DR razlikuje med moškimi in ženskami?

Da, število pregledov v programu presejanja DR se razlikuje med moškimi in ženskami. Podatki kažejo, da so moški opravili več pregledov kot ženske.

Hipoteza 2: Število pregledov v programu presejanja DR se razlikuje med moškimi in ženskami. Predhodne analize podatkov podpirajo hipotezo, da se število pregledov v programu presejanja DR razlikuje med moškimi in ženskami. Tukaj so ključne ugotovitve.

Moški so v vseh letih opravili več pregledov kot ženske. Skupno so moški opravili 8789 pregledov, kar je bistveno več od žensk, ki so opravile 6324 pregledov. Ta razlika je konsistentna skozi leta in nakazuje, da moški pogosteje obiskujejo presejalni program za DR v primerjavi z ženskami.

Razlogi za te razlike lahko vključujejo različne dejavnike, kot so razlike v prevalenci sladkorne bolezni med spoloma, različni vzorci vedenja glede iskanja zdravstvene oskrbe, ali morebitne razlike v priporočilih ali dostopu do zdravstvenih storitev.

RV 3: Katera primarna diagnoza je najpogostejša med pacienti, vključenimi v program presejanja DR ?

Najpogostejša primarna diagnoza med pacienti, vključenimi v program presejanja DR, je sladkorna bolezen tipa 2.

Hipoteza 3: Najpogostejša primarna diagnoza med pacienti v programu presejanja DR je sladkorna bolezen tipa 2.

Predhodne analize podatkov podpirajo hipotezo, da je najpogostejša primarna diagnoza med pacienti v programu presejanja DR sladkorna bolezen tipa 2. Tukaj so ključne ugotovitve.

Podatki jasno kažejo, da sladkorna bolezen tipa 2 prevladuje med diagnozami, saj predstavlja približno 97 % vseh pregledanih pacientov v programu presejanja. Sladkorna bolezen tipa 1 predstavlja približno 1,6 % vseh pacientov, medtem ko druge diagnoze predstavljajo približno 0,8 %.

Te ugotovitve potrjujejo hipotezo, da je sladkorna bolezen tipa 2 najpogostejša primarna diagnoza med pacienti v programu presejanja DR. Velik delež pacientov s sladkorno boleznijo tipa 2 v programu je skladen z epidemiološkimi podatki, ki kažejo na večjo razširjenost te oblike bolezni v populaciji.

Na podlagi analiziranih podatkov iz presejalnega programa DR za obdobje 2017-2023 so bile ugotovljene pomembne razlike v obiskanosti glede na starost, spol in primarno diagnozo pacientov.

Starost: Največ obiskov je bilo v starostni skupini med 60 in 65 leti, kar kaže na povečano potrebo po presejalnih programih za to skupino. Zmanjšanje obiskov po 70. letu bi lahko nakazalo manjšo osveščenost ali težji dostop starejših do zdravstvenih storitev.

Spol: Moški so opravili več pregledov kot ženske, kar lahko odraža različne vedenjske vzorce in stopnje osveščenosti ter dostopa do zdravstvenih storitev. Razlike bi lahko izhajale tudi iz različne razširjenosti sladkorne bolezni med spoloma, kar bi bilo smiselno raziskati.

Primarna diagnoza: Sladkorna bolezen tipa 2 je najpogostejša diagnoza med bolniki v programu, ki predstavlja približno 97 % vseh primerov. To poudarja potrebo po učinkovitem presejalnem programu za zgodnje odkrivanje DR pri teh bolnikih.

Ključne ugotovitve kažejo, da so presejalni programi za DR dobro obiskani, zlasti med bolniki s sladkorno boleznijo tipa 2 in v starostni skupini 60–65 let. Vendar razlike v obiskanosti med

spoloma in zmanjšanjem obiskov pri starejših od 70 let nakazujejo potrebo po ukrepih za izboljšanje dostopa in ozaveščenosti. Dodatne raziskave in prilagoditve programov bi lahko prispevale k bolj enakopravnemu dostopu za vse skupine pacientov.

6 Zaključek

Ti podatki omogočajo bolj ciljno usmerjene presejalne programe in oblikovanje boljših zdravstvenih politik. Ugotovitve prispevajo k izboljšanju preventive in zdravljenja DR ter k razvoju izobraževalnih programov za zdravstvene delavce. Tako prispeva k lokalnemu in globalnemu izboljšanju zdravja ter univerzalni odličnosti v zdravstveni praksi.

Raziskava o obravnavi pacientov v oftalmološki ambulanti vpliva na menedžment, organizacijo in družbo. Njeni rezultati lahko izboljšajo strategije upravljanja zdravstvenih storitev, organizacijo dela in distribucijo virov. Vodstvo zdravstvenih ustanov upošteva lahko bolj informirane odločitve o optimizaciji procesov, medtem ko nova smernica sodeluje s specialisti in osebnimi zdravniki ter prilagajanje urnikov glede na starost pacientov lahko dodatno izboljša organizacijo dela v ambulanti.

Vpliv raziskave sega tudi na družbo kot celoto. Z izboljšanjem obravnave pacientov se lahko zmanjša število napotitev na specialistične klinike, kar zmanjšuje obremenitev sistema in stroške zdravstvenega sistema. Ozaveščanje javnosti o pomenu rednih očesnih pregledov in preventivi ter spodbujanje večje skrbi za zdravje oči so dodatni koristi. Celostni vpliv raziskav omogoča izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe, optimizacijo virov, večjo učinkovitost, boljše zadovoljstvo pacientov in prispeva k trajnostnemu in boljšemu delovanju zdravstvenega sistema kot celote.

Raziskava ima omejitve, kot je omejenost vzorca na paciente v eni ambulanti, kar lahko vpliva na reprezentativnost rezultatov za celotno populacijo pacientov z očesnimi boleznimi. Podatki, uporabljeni v raziskavi, so bili zbrani za klinično zdravljenje, kar lahko vpliva na natančnost analiz in interpretacijo rezultatov zaradi morebitnega pomanjkanja doslednosti ali popolnosti. Pomanjkanje podatkov o nekaterih dejavnikih, kot so druge zdravstvene težave pacientov, lahko omeji celovitost analize. Raziskava je bila retrospektivna, kar pomeni, da ni bilo mogoče vplivati na način zbiranja podatkov ali dodatno zbiranje informacij, kar lahko vpliva na nadzor nad neodvisnimi spremenljivkami. Pri interpretaciji podatkov obstaja potencialni vpliv subjektivnosti, saj so podatke obdelovali različni analitiki, zato je treba upoštevati te omejitve pri razlagi rezultatov in generalizaciji ugotovitev.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje vključujejo razširitev vzorca na več oftalmoloških ambulant in bolnišnic v Sloveniji ter dolgoročno spremljanje pacientov za oceno dolgoročnih učinkov obravnave. Pomembno je tudi vključiti dodatne dejavnike, kot so druge zdravstvene težave in socialno-ekonomski status, ter izvesti kvalitativne raziskave za boljše razumevanje izkušenj pacientov. Primerjalne študije med različnimi zdravstvenimi ustanovami ali državami lahko prinesejo vpogled v razlike v obravnavi pacientov. Ti predlogi prispevajo k nadaljnjemu

razvoju obravnave pacientov v oftalmoloških ambulantah in boljšemu razumevanju očesnih bolezni.

Reference

1. Altomare, F., Kherani, A., & Lovshin, J. (2018). Retinopathy. *Diabetes Canada Clinical Practice Guidelines Expert Committee. Canadian Journal of Diabetes*. Pridobljeno 7. marca 2023, na <https://guidelines.diabetes.ca/cpg/chapter30>
2. American Diabetes Association. (2022b). Pharmacologic approaches to glycemic treatment: Standards of medical care in diabetes-2022. *Diabetes Care*, 45(Supplement 1), S111–S124.
3. Bernik Golubič, Š. (2014). *Prepoznavanje in zdravljenje sladkorne bolezni*. Lekarniška zbornica Slovenije.
4. Bulc, M. (2006). Zgodnja prepoznavna za sladkorno bolezen ogroženega bolnika. *Naš dom zdravja-interni časopis, Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor*.
5. Fong, D. S., Aiello, L. P., Ferris, F. L. 3rd, & Klein, R. (2004). Diabetic retinopathy. *Diabetes Care*, 27(10), 2540–2553.
6. Grubič, Z. (2011). *Mehanizmi nastanka in zapletov sladkorne bolezni*. Ljubljana: Medicinska fakulteta, Inštitut za patološko fiziologijo.
7. Hendrick, A. M., Kahook, M. Y., Daoud, Y. J., & Hazin, R. (2009). Ophthalmic manifestations of endocrine disorders: approaches and medical management. *Current Opinion in Ophthalmology*, 20, 495–503.
8. International Diabetes Federation. (2022, December). Pridobljeno 22. februar 2023, na <https://diabetesatlas.org/2022-reports/>
9. Kerstič Petrič, V., Zaletel Vrtovec, J., & Potočnik, A. (2010). *Nacionalni program za obvladovanje sladkorne bolezni 2010–2020*. Ljubljana: Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje.
10. Komadina, D. (2004). *Živeti zdravo življenje*. Ljubljana: Slofit, d.o.o.
11. Koselj, M., & Triller, C. (2008). *Oskrba diabetičnega stopala – priročnik za medicinske sestre in zdravstvene tehnike* (3rd ed.). Ljubljana: Združenje endokrinologov Slovenije pri Slovenskem zdravniškem društvu.
12. Koselj, M. (2006a). *Kronični zapleti sladkorne bolezni*. Ljubljana: Zveza društev diabetikov Slovenije.
13. Koselj, M. (2006b). Opredelitev, diagnoza, razvrstitev in epidemiologija sladkorne bolezni. In *Seminar za učitelje o sladkorni bolezni* (pp. 8-10). Ljubljana, Slovenia: Zveza društev diabetikov Slovenije.
14. Majhen, M. (2011). *Medpanožnost promocije gibalne športne aktivnosti za zdravje* (Master's thesis). University of Ljubljana, Faculty of Education, Ljubljana.
15. Ministrstvo za zdravje. (2008). *Smernice zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah*. Republika Slovenija. Pridobljeno 22. november 2023, na http://mz.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_09/Smernice_zdravega_prehranjevanja_delevcev.pdf
16. Mrevlje, F. (2009). Zdravljenje sladkorne bolezni tipa 2. In F. Mrevlje (Ed.), *Sladkorna bolezen. Priročnik za zdravnike* (3rd ed.). Ljubljana: Slovensko medicinsko društvo v sodelovanju in slovensko osteološko društvo.

17. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2018). *Smernice za preprečevanje in zdravljenje sladkorne bolezni*. Ljubljana: NIJZ.
18. Nentwich, M. M., & Ulbig, M. W. (2015). Diabetic retinopathy - ocular complications of diabetes mellitus. *World Journal of Diabetes*, 6(3), 489-499. Pridobljeno 25. maj 2023, na <https://doi.org/10.4239/wjd.v6.i3.489>
19. Ravnik-Oblak, M. (2009). Opredelitev, razvrstitev, klinična slika, diagnostika in epidemiologija sladkorne bolezni. *Slovensko osteološko društvo*.
20. Scanlon, P. H., Aldington, S. J., & Stratton, I. M. (2010). Delay in diabetic retinopathy screening increases the rate of detection of referable diabetic retinopathy. *The British Journal of Ophthalmology*, 94(11), 1608–1612.
21. Skvarča, A. (2013). *Abecedarji sladkorne bolezni*. Ljubljana, Slovenia: Zveza društev diabetikov Slovenije.
22. Stergar, E., & Urdih-Lazar, T. (2012). *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*. Ljubljana: UKC Ljubljana. Kodeks etike v zdravstveni negi in oskrbi Slovenije. Uradni list RS št. 52/14 in 18/15.
23. Toth, M. (2009). Dolgotrajna oskrba - nova veja socialne varnosti. *Delo in varnost*, LIV(2). Pridobljeno 13. november 2022, na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-ZOL6LW/dd20adc3-5def-41a6-bef1-7d0dac18810f/PDF>
24. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2017b). Strategija dolgožive družbe. Pridobljeno 13. november 2023, na http://www.umar.gov.si teme/demografske-spremembe/tema/news/strategija-dolgozivedruzbe/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=81c67191bdbb563f151509315ee05536
34. Urbančič, M., & Globočnik Petrovič, M. (2022). Diabetična retinopatija. In M. Poljanec Bohnec & K. Peklaj (Eds.), *Sladkorna bolezen: priročnik za zdravstvene delavce* (pp. 260–267). Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, Društvo EDMED.
35. Urbančič, M. (2020). *Vsaka vrstica šteje*. Ljubljana: Novartis Pharma Services.
36. Uršič-Bratina, N., & Battelino, T. (2007). Pogostost sladkorne bolezni tipa 1 pri otrocih in mladostnikih v Sloveniji strmo narašča. *Sladkorna bolezen*, 70, 31-34.
37. World Health Organization. (2021). *Diabetes*. Pridobljeno na <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>
38. ZZZS. (2023). *Objava šifrantov*. Pridobljeno 15. marec 2023, na <https://partner.zzzs.si/wps/portal/portali/aizv/sifranti>

Renata Vovk je diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu ter zaključila študij na magistrski stopnji FOŠ. Zaposlena je na oddelku za Finance, računovodstvo in planiranje kot strokovni sodelavec za ekonomsko področje.

Marta Kavšek docentka, ki je habilitirana na področju menedžmenta kakovosti. V okviru doktorskega raziskovanja je ugotavljala vpliv življenjskega sloga in nenalezljivih kroničnih bolezni, na obseg storitev dolgotrajne oskrbe pri starejših odraslih. Njene raziskovalne teme vključujejo upravljanje zdravstvenega varstva, s posebno pozornostjo do integrirane oskrbe starejših oseb in oseb z boleznijo demenca. Ukvarja se s profesionalizacijo in razvojem kakovosti zdravstvenega varstva v visokem šolstvu. Na Fakulteti za zdravstvene vede je nosilka predmetov Dolgotrajna oskrba in Starejši, Družina in socialna mreža ter sodeluje kot aktivna raziskovalka.

Abstract:

Evaluation of Screening Activities For Diabetic Retinopathy

Research Question (RQ): Which age group has the highest number of diabetic retinopathy (DR) screening visits, does the number of screenings differ between men and women, and which primary diagnosis is the most common?

Purpose: The research aims to analyze changes in the treatment of patients in the DR screening program between 2017 and 2023 and to identify factors that influence the effectiveness of the program.

Method: The research objectives are achieved by analyzing the dynamics of patient treatment in the DR screening program between 2017 and 2023, using quantitative statistical methods and a theoretical approach based on standardized protocols for the diagnosis and treatment of DR. We considered ethical standards and the privacy of patients' personal data.

Results: A brief description of the research results.

Organization: The research provides managers and organizations with a better understanding of the effectiveness and implementation of the DR screening program, which may lead to improved practice and more targeted interventions to prevent this disease.

Society: Research contributes to the improvement of societal health by increasing awareness of DR, which strengthens social responsibility and contributes to better human health and thus to a more sustainable healthcare system.

Originality: The research provides a new perspective on changes in patient management in the DR screening program, which is critical to improving prevention and health care.

Limitations/Future Research: Limitations of the research and suggestions for further research.

Keywords: diabetes, screening program, diabetic retinopathy, complications, fundus imaging, blood sugar, risk factors, insulin.

Copyright (c) Renata VOVK, Marta KAVŠEK



Creative Commons License

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

Usklajevanje namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije

Pavel Gorenc

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

Viktorija Majer*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako usklajevanje namena in vizije prispeva k doseganju trajnostnega uspeha organizacije na poslovne, družbenem in okoljskem področju?

Namen: Raziskali smo, kako ključna elementa, ki sta namen in vizija, prispevata k dolgoročni uspešnosti organizacije ter kako povečata konkurenčno prednost. Cilj je ugotoviti, kako njuno usklajevanje omogoča organizacijam doseganje trajnostnega uspeha na poslovnem, družbenem in okoljskem področju.

Metoda: Raziskava temelji na kombinaciji kvalitativnega in kvantitativnega pristopa. Vključuje analizo izbrane literature in anketno raziskavo med zaposlenimi in vodstvom izbrane organizacije. Teoretični pristop vključuje model EFQM 2020, teorijo trajnostnega razvoja in strateškega vodenja.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da sta jasno opredeljena in usklajena namena in vizija ključnega pomena za dolgoročno stabilnost in rast organizacije. Organizacije, ki integrirajo trajnostne prakse v svoje strateške cilje dosegajo boljše rezultate na način zadovoljstva zaposlenih, finančne uspešnosti in družbene odgovornosti.

Organizacija: Ugotovitve raziskave organizacijam ponujajo praktične smernice za vzpostavitev jasne povezave med vizijo organizacije in njenim namenom. To jim lahko pomaga izboljšati interno komunikacijo, posledično povečanje zavzetosti zaposlenih in povečanje konkurenčnosti na trgu.

Družba: Prispevek raziskave k družbi se kaže v spodbujanju družbene odgovornosti, trajnostnih praks in zmanjševanju negativnega vpliva na okolje. Organizacije, ki uspešno usklajujejo namen in vizijo ustvarjajo večji pozitiven vpliv.

Originalnost: Raziskava izpostavlja inovativno uporabo modela EFQM 2020 z doseganje trajnostnega uspeha. Prikazuje praktične primere in ponuja nove vpoglede v strateško usklajevanje ključnih elementov organizacijskega uspeha.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter na pridobljene rezultate udeležencev določene organizacije. Raziskavo bi lahko razširili v več organizacij, regij in sektorjev.

Ključne besede: usklajevanje, namen, vizija, strategija, trajnostni uspeh, organizacija, konkurenčnost, EFQM, družbena odgovornost.

1 Uvod

Trajnostni uspeh organizacij v sodobnem poslovnem okolju postaja vse bolj osrednjega pomena, saj okolje, družba in gospodarstvo zahtevajo prilagoditve, ki presegajo tradicionalne modele poslovanja. Organizacije se vse pogosteje soočajo z izzivom, kako uskladiti svoje delovanje z dolgoročnimi cilji, ki vključujejo skrb za trajnostni razvoj, inovacije in družbeno odgovornost (Elkington, 1997, str. 70). Te spremembe narekujejo potrebo po natančno usklajenem strateškem načrtovanju, ki združuje tako notranje kot zunanje dejavnike (Porter & Kramer, 2011, str. 65).

Sodobne organizacije delujejo v svetu, kjer so družbena pričakovanja, regulative in globalni standardi postali neizogibni okvir za doseganje uspeha. Podjetja, ki uspešno povezujejo svojo vizijo z načeli trajnosti, lahko ustvarjajo pomembno konkurenčno prednost, ne le na ravni finančnih rezultatov, temveč tudi skozi pozitiven prispevek k okolju in družbi (Sinek, 2009, str. 37). Trajnostni uspeh presega zgolj doseganje ciljev, saj vključuje vzpostavljanje trajnih vrednot, ki vplivajo na zaposlene, deležnike in širšo skupnost.

Razvoj konceptov, kot so trojni spodnji račun (triple bottom line), ustvarjanje skupne vrednosti (creating shared value) in krožno gospodarstvo, poudarja potrebo po sistemskem pristopu k trajnosti (Elkington, 1997, str. 83; Porter & Kramer, 2011, str. 69). Pri tem ima ključno vlogo integracija trajnostnih ciljev v strateško usmeritev organizacije, kar vključuje povezovanje vrednot, ciljev in načinov poslovanja z zahtevami sodobne družbe (Senge et al., 2008, str. 15).

V dinamičnem poslovnem okolju se organizacije srečujejo z vedno večjim pritiskom, da se prilagodijo spremembam, ki jih narekujejo tehnološki napredek, globalni izzivi in družbene spremembe. Uspeh v takem okolju zahteva dolgoročno osredotočenost, ki presega zgolj kratkoročno ustvarjanje dobička. Organizacije, ki prepoznajo pomen usklajevanja svojih vrednot in ciljev s sodobnimi trajnostnimi načeli, ne prispevajo le k svojemu uspehu, temveč tudi k razvoju družbe kot celote (Sinek, 2009, str. 83; Elkington, 1997, str. 135).

2 Teoretična izhodišča

Organizacije ne obstajajo zgolj zaradi ustvarjanja dobička, temveč tudi zaradi prispevka k družbenemu, okoljskemu in ekonomskemu razvoju. Namen organizacije določa njen obstoj in temeljne vrednote, medtem ko vizija predstavlja dolgoročne cilje in želeno prihodnost. Usklajenost obeh je ključna za doseganje trajnostnega uspeha, ki presega kratkoročne cilje in vključuje širše družbene koristi. Sinek (2009, str. 37) poudarja, da jasen namen, ki je globoko

zakoreninjen v kulturi organizacije, ne le spodbuja zaupanje deležnikov, temveč tudi omogoča organizaciji, da se učinkovito odziva na spremembe in izzive v svojem okolju.

Trajnostno vodenje organizacije temelji na principih, ki združujejo ekonomski napredek, družbeno odgovornost in okoljsko skrbnost. Vizija organizacije mora biti usklajena z njenim namenom, ki vključuje zavezanost k ustvarjanju pozitivnega vpliva na družbo in okolje. Slovenski avtorji, kot sta Potočnik in Mulej (2018, str. 29), poudarjajo pomen systemskega razmišljanja in celostnega pristopa, ki organizacijam omogočata dolgoročno uspešnost v dinamičnem okolju. Dodajata, da systemska naravnost vodi k boljšemu razumevanju povezav med različnimi vidiki poslovanja, kar organizaciji omogoča proaktivno prilagajanje globalnim spremembam.

Trajnostni uspeh organizacije je proces, pri katerem se dosega ravnotežje med gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi cilji. Organizacije, ki integrirajo trajnost v vse vidike poslovanja, od inovacij in proizvodnje do odnosov z zaposlenimi in komunikacije z javnostjo, zagotavljajo konkurenčno prednost in pozitiven prispevek k družbi in okolju. Elkington (1997, str. 70) v svojem konceptu trojnega dna (angl. triple bottom line) poudarja, da trajnostni uspeh temelji na uravnoteženem pristopu k ustvarjanju ekonomske vrednosti, družbenega vpliva in okoljskega varstva. Bohinc (2015, str. 114) izpostavlja, da je ključni dejavnik pri tem prehod na inovativne poslovne modele, ki temeljijo na zmanjšanju negativnih vplivov na okolje in povečanju učinkovitosti virov.

Organizacije, ki uspešno usklajujejo namen in vizijo, so sposobne učinkovito odzivati na okoljske in družbene izzive. Okoljske izzive, kot so podnebne spremembe, zmanjševanje virov in onesnaževanje, je mogoče reševati le z jasno opredeljenim namenom in dolgoročno vizijo, ki vključuje trajnostne prakse. Kovač (2020, str. 48) ugotavlja, da organizacije, ki se usmerjajo v krožno gospodarstvo, ne le zmanjšujejo odvisnost od omejenih virov, temveč tudi krepijo svojo odpornost na tržne spremembe. Poleg okoljskega vidika je družbeni vidik enako pomemben; ta vključuje vlaganje v razvoj zaposlenih, ustvarjanje kakovostnih delovnih mest, spodbujanje enakosti in krepitev družbene odgovornosti.

Poleg tega je trajnostna naravnost organizacij povezana z večjim zaupanjem deležnikov, kar je bistvenega pomena za dolgoročni uspeh. Sistematično vključevanje trajnostnih principov v strategije in procese organizacije omogoča ne le zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, temveč tudi ustvarjanje dodane vrednosti za širšo družbo (Potočnik & Mulej, 2018, str. 31).

ISO 9001 je mednarodno priznan standard za sisteme vodenja kakovosti, ki določa zahteve za zagotavljanje doslednih in kakovostnih izdelkov ter storitev. Temelji na sedmih načelih vodenja kakovosti, med katerimi so osredotočenost na kupce, voditeljstvo in stalno izboljševanje (ISO, 2015).

Uporaba standarda pomaga organizacijam izboljšati učinkovitost procesov, povečati zadovoljstvo strank ter zagotoviti skladnost z zakonodajnimi zahtevami (Železnik, 2017). ISO

9001 spodbuja tudi odgovorno ravnanje do deležnikov in omogoča organizacijam, da povežejo kakovost z družbeno odgovornostjo in trajnostnimi cilji (Kovač, 2020).

Standard predstavlja trdno osnovo za uvajanje zahtevnejših modelov odličnosti, kot je EFQM, saj zagotavlja strukturiran in sistematičen pristop k vodenju kakovosti (SPIRIT Slovenija, 2020).

Model odličnosti EFQM (2020) je praktično orodje, ki organizacijam pomaga obvladovati spremembe in izboljšati uspešnost delovanja. Temelji na celovitem pristopu k organizacijskemu uspehu, kjer so ključni elementi trajnost, prilagodljivost, inovacije in ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Poseben poudarek modela je na tem, kako organizacije integrirajo namen in vizijo v svoje poslovne procese ter kako vzpostavijo strategije, ki podpirajo dolgoročni razvoj.

V skladu z modelom EFQM (2020) odlične organizacije upoštevajo naslednje vidike:

- Oblikovanje in komuniciranje namena: Organizacije jasno opredelijo svoj osrednji namen, ki je v skladu z vrednotami in dolgoročno vizijo. Namen mora biti jasno sporočen vsem zaposlenim in deležnikom.
- Ustvarjanje skupne vrednosti: Prepoznavanje ključnih kompetenc organizacije in njihovo povezovanje z dodano vrednostjo, ki koristi širši družbi in okolju.
- Integracija trajnostnega razvoja: Vključevanje trajnostnih načel v strategijo, procese in verigo vrednosti, ob zagotavljanju ustreznih virov za uresničitev teh ciljev.
- Uravnavanje interesov deležnikov: Ob upoštevanju okoljskih, družbenih in ekonomskih vidikov organizacije zagotavljajo dolgoročno stabilnost in odpornost.
- Spodbujanje sodelovanja: Organizacije krepijo družbeno odgovorne prakse in aktivno sodelujejo z deležniki pri oblikovanju skupnega razvoja.
- Optimizacija vpliva: Nenehno merjenje in izboljševanje vpliva na družbo, okolje in zdravje z uvajanjem inovativnih rešitev (EFQM, 2020).

Voditeljstvo je opredeljeno kot dejavnost, ki presega tradicionalne vloge menedžmenta. Voditelji ustvarjajo pogoje za trajnostne spremembe, spodbujajo inovacije in usklajujejo vrednote organizacije z njenim namenom, vizijo ter strategijo. Voditeljstvo se ne nanaša le na posameznike, temveč na celotno kulturo organizacije, ki jo oblikujejo skupne vrednote, normativna pričakovanja in odprtost za prilagoditve (EFQM, 2020).

Slika 1

Model EFQM 2020 (Model EFQM 2020, str. 14)



Ponatisnjeno iz »Model EFQM«, od SPIRIT Slovenija, 2020 (https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf). Avtorska pravica [2020] od SPIRIT Slovenija. V javni domeni.

Opredelitev namena in vizije, kjer v praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija (Model EFQM 2020, str. 11):

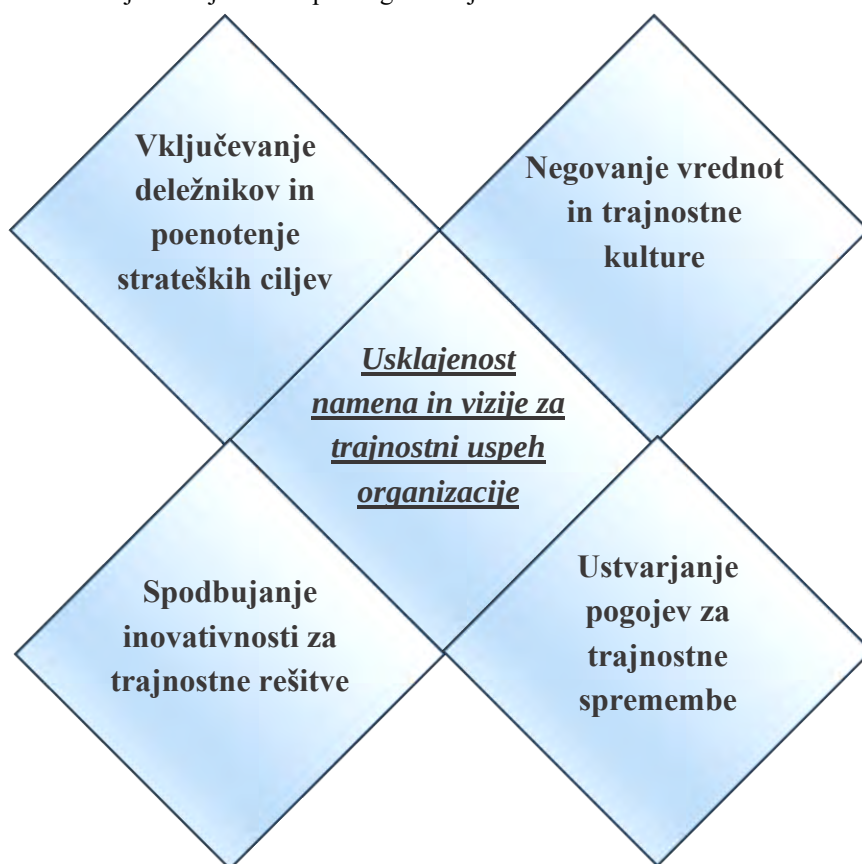
- Razume, kako pomembno je, da je njen namen prepoznan kot gonilna sila dobrega v ekosistemu.
- Opredeli namen, ki predstavlja navdihujoč motiv za pomen in vrednost njenega dela ter je privlačen za vse njene deležnike.
- Na podlagi namena ustvari ambiciozno vizijo, ki se ujema s pričakovanji deležnikov.
- Vključuje svoje deležnike v opredelitev, oblikovanje in sporočanje svojega namena in vizije.
- Prepozna področja, na katerih je treba za uresničitev svoje vizije doseči izjemno in trajno raven uspešnosti delovanja.

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki je vključevala pregled strokovnih in znanstvenih referenc s področja vodenja ter povzemanje podatkov iz osebnega delovnega okolja. Na sliki 2 je predstavljeno 2. merilo modela EFQM 2020, Usklajenost namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije, s poudarkom na ključnih elementih, ki prispevajo k trajnostnemu uspehu: negovanju vrednot in trajnostne kulture, ustvarjanju pogojev za trajnostne spremembe, spodbujanju inovativnosti za trajnostne rešitve ter vključevanju deležnikov in poenotenju strateških ciljev.

Slika 2

Model raziskave glede na 2. merilo modela EFQM 2020 s poudarkom na usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije.



V Tabeli 1 je prikazan seznam ključnih besed, uporabljenih pri iskanju v bazi podatkov COBISS.

Tabela 1
Seznam ključnih besed in baze podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Trajnostni razvoj	Sustainable development
Namen organizacije	Purpose of the organization
Vizija organizacije	Vision of the organization
Usklajevanje ciljev	Alignment of goals
Organizacijska kultura	Organizational culture
Trajnostno vodenje	Sustainable management
Poslovna odličnost	Business excellence
Model EFQM	The EFQM model
Družbena odgovornost	Social responsibility
ISO 9001	ISO 9001

Seznam zbranih in pregledanih referenc skupaj s ključnimi ugotovitvami je prikazan v Tabeli 2. Analiza zajema temeljne ugotovitve iz izbranih virov, pri čemer so izpostavljeni osrednji koncepti, relevantne teorije ter praktične implikacije, ki prispevajo k boljšemu razumevanju obravnavane tematike.

Tabela 2
Seznam uporabljenih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Hrovat, S. (2008)	Vodenje in uspešnost podjetij
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Lukić, M. (2020)	Trajnostno voditeljstvo: nazaj h koreninam
Urad RS za meroslovje (2013)	Model odličnosti EFQM
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2020)	Model EFQM 2020
Škedelj, J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti
Kadunec, B. (2020)	Trajnostni razvoj pristanišča: študija primera: magistrska naloga
Hribar, M. (2009)	Trajnostni razvoj med teorijo in prakso - primer reke Iške: magistrsko delo
Krištofelc, J. (2010)	Vizija organizacije Smučarskega društva Novinar: diplomsko delo
Mohar, M. (2015)	Oblikovanje sistema uravnoveženih kazalnikov za izbrano podjetje: diplomsko delo
Rozina, P. (2017)	Organizacijska kultura v izbranem podjetju: magistrsko delo
Kramarič, L. (2020)	Organizacijska kultura v izbranem zagonskem podjetju: magistrska naloga
Duvnjak, B. (2024)	Vloga trajnostnega menedžmenta človeških virov v slovenskih organizacijah: doktorska disertacija
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost: magistrsko delo Management kakovosti, Management kakovosti storitev
Kmetec, A. (2016)	EFQM model in/ali družbena odgovornost: magistrsko delo
Vidovič, M. (2013)	Družbena odgovornost podjetij: magistrsko delo
Železnik, R. (2017)	Sistemi vodenja kakovosti - ISO 9001: diplomska naloga

Usklajevanje namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj omogoča strateško usmerjeno delovanje, prilagajanje spremembam in dolgoročno stabilnost. Čeprav sta namen in vizija dva različna koncepta, se medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Namen organizacije določa njen temeljni smisel, bistvo obstoja ter vlogo, ki jo ima v širši družbi, vizija pa predstavlja ambiciozno usmeritev, ki organizacijo vodi k njenim dolgoročnim ciljem in razvoju.

Nekatere organizacije se osredotočajo na močno izražen namen, ki odraža njihove vrednote, poslanstvo in družbeno odgovornost, druge pa dajejo večji poudarek viziji, ki jih spodbuja k rasti, inovacijam in širjenju poslovanja. Ključ do uspeha je uravnoteženo povezovanje obeh vidikov – namen organizacije služi kot njena identiteta in temelj za strateške odločitve, vizija pa kot smerokaz, ki usmerja razvoj, spodbuja ustvarjalnost in zagotavlja dolgoročno konkurenčnost.

Usklajena vizija in namen prispevata k močni organizacijski kulturi, večji zavzetosti zaposlenih ter učinkovitejšemu doseganju trajnostnih ciljev. Organizacije, ki uspešno povežejo svoj temeljni smisel z ambicioznimi cilji, ne le dosegajo boljše poslovne rezultate, temveč tudi prispevajo k družbenemu in okoljskemu razvoju, s čimer utrjujejo svojo vlogo kot odgovorni in trajnostno usmerjeni akterji v poslovnem svetu.

4 Rezultati in razprava

Razumevanje usklajevanja namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj neposredno vpliva na odnos med vodstvom in zaposlenimi. Vodstvo mora s svojim vplivom in zgledom ustvariti pogoje, v katerih se organizacija razvija v smeri trajnostnega uspeha. Ključna naloga vodij je motiviranje zaposlenih, da aktivno sodelujejo pri uresničevanju vizije ter udejanjanju organizacijskega namena, hkrati pa zagotoviti, da so strateški cilji usklajeni s trajnostnimi vrednotami.

Uspešne organizacije znajo povezati svojo vizijo z odgovornim poslovanjem in pri tem vključiti vse deležnike. Voditelji imajo osrednjo vlogo v tem procesu, saj s sposobnostjo navdihovanja in spodbujanja sodelavcev ustvarjajo organizacijsko kulturo, kjer trajnostni razvoj postane del vsakodnevnega delovanja. Tako usklajena organizacija ne le sledi trenutnim poslovnim potrebam, temveč se proaktivno prilagaja spremembam in ustvarja dolgoročno vrednost za družbo, okolje in gospodarstvo.

Ključne ugotovitve o usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3

Pregled referenc na usklajevanju namena in vizije za trajnostni uspeh organizacije

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve/povzetek
Hrovat, S. (2008)	Ključno vlogo pri vodenju podjetja imajo vodje , saj so glavni nosilci odločanja in usmerjanja organizacije .
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodja predstavlja organizacijo , oblikuje in uresničuje njeno vizijo . Z zgledom, poštenostjo in prevzemanjem odgovornosti uspešno usmerja zaposlene ter jih navdihuje.
Lukić, M. (2020)	Trajnostni vodja izkazuje empatijo , odgovornost do okolja ter skrb za zaposlene . Organizacije potrebujejo navdihujoče voditelje , ki jih usmerjajo k napredku .
Urad RS za meroslovje (2013)	Model odličnosti povezuje vrhunske organizacije in njihove voditelje , ki jih združuje strast do poslovne odličnosti. Model odličnosti EFQM se osredotoča na merilo Voditeljstvo – vodenje z vizijo, navdihom in integriteto , pri čemer voditelji : • Oblikujejo in udeležujejo poslanstvo, vizijo, vrednote ter etična načela z zgledom. • Določajo, spremljajo, nadzirajo ter usmerjajo izboljšave sistema managementa in organizacijskega delovanja. • Aktivno sodelujejo z zunanji deležniki. • Skupaj z zaposlenimi gradijo kulturo odličnosti. • Zagotavljajo fleksibilnost organizacije in njeno sposobnost obvladovanja sprememb.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2020)	Z uporabo modela EFQM 2020 lahko organizacija postane vodilna v svojem okolju ter zglede drugim organizacijam . Ključna je osredotočenost na merilo Organizacijska kultura in voditeljstvo , pri čemer voditeljstvo vključuje: • Oblikovanje pogojev za uspešno uvajanje sprememb • Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti • Usmerjanje organizacijske kulture ter krepitev vrednot • Združevanje in vključevanje zaposlenih za uresničitev namena, vizije in strategije.
Škedelj, J. (2016)	Model EFQM lahko uporabimo za izboljšanje vodenja proizvodne organizacije .
Ivančič, L. (2015)	V zadnjem času smo priča velikim spremembam, v povezavi s trajnostnim razvojem tudi na področju izobraževanja odraslih. Za pridobljeno, čimbolj kakovostno znanje skrbijo managerji v izobraževalnih ustanovah skupaj s svojimi sodelavci.
Kadunec, B. (2020)	Trajnostni uspeh organizacije zahteva usklajevanje namena in vizije z družbeno odgovornostjo , vključevanje trajnostnih ciljev v poslovne strategije , ozaveščenost zaposlenih ter uporabo modela EFQM za doseganje poslovne odličnosti ob uravnoteženju okoljskih, socialnih in ekonomskih vidikov .
Hribar, M. (2009)	Naloga poudarja pomen usklajevanja strateških ciljev organizacije z okoljsko trajnostnostjo in družbeno odgovornostjo , kar prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije .
Krištofelc, J. (2010)	Usklajevanje vizije in organizacijske strategije je ključno za trajnostni uspeh , saj omogoča učinkovito prilagajanje spremembam, optimizacijo virov in dolgoročno stabilnost organizacije.
Mohar, M. (2015)	Usklajevanje ciljev organizacije s trajnostno strategijo je ključno za dolgoročno uspešnost , pri čemer uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) omogoča celovit pregled nad finančnimi,

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Rozina, P. (2017)

poslovnimi, procesnimi in razvojno-učnimi vidiki ter **zagotavlja učinkovito izvajanje vizije in poslanstva organizacije.**

Usklajevanje namena in vizije organizacije za trajnostni uspeh temelji na ključnih elementih **organizacijske kulture**, ki vključujejo:

- **Vrednote in norme** – oblikujejo vedenje zaposlenih in podpora strateškim ciljem.
- Voditeljstvo in vodenje – vodje s svojim zgledom **spodbujajo trajnostno usmerjenost** organizacije.
- Sodelovanje zaposlenih – visoka stopnja **vklučenosti zaposlenih** prispeva k dolgoročni stabilnosti.
- **Prilagodljivost organizacije** – uspešne organizacije prilagajajo svojo kulturo izzivom in spremembam.
- Strateško usmerjanje – usklajenost kulture s **poslovnimi cilji** je ključ do odličnosti in konkurenčnosti.

Kramarič, L. (2020)

Organizacijska kultura ima ključno vlogo pri usklajevanju vizije in namena organizacije, saj vpliva na vrednote, vedenje zaposlenih in njihovo **zavzetost**, kar omogoča dolgoročno uspešnost organizacije. Razumevanje in prilagajanje organizacijske kulture je še posebej pomembno v zagonskih podjetjih, kjer lahko pravilno oblikovana kultura **spodbuja inovativnost, sodelovanje ter trajnostni razvoj.**

Duvnjak, B. (2024)

Trajnostni menedžment človeških virov ima ključno vlogo pri usklajevanju organizacijskih ciljev z vizijo trajnostnega razvoja, saj vpliva na strategije, prakse in politike, ki omogočajo **dolgoročno uspešnost organizacije.** Ključni elementi vključujejo:

- Vlogo vodij in zaposlenih – njihova zavzetost je ključna za uresničevanje trajnostne strategije.
- Organizacijsko kulturo – prilagajanje vrednot in norm trajnostnemu poslovanju.
- Družbeno odgovornost – integracija trajnostnih praks v širši družbeni in ekonomski kontekst.
- Fleksibilnost in prilagodljivost – odzivanje na spremembe v poslovnem in družbenem okolju.

Mekiš, A. (2016)

Usklajevanje vizije in strateških ciljev organizacije je ključno za trajnostni uspeh, pri čemer **model odličnosti EFQM** omogoča celovito oceno poslovne odličnosti. Ključni dejavniki vključujejo:

- **Zavzetost zaposlenih** – njihova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev.
- Voditeljstvo – vpliv empatije in pozornosti vodij na uspešnost podjetja.
- Organizacijska kultura – **spodbujanje inovativnosti, odličnosti in vrednot.**
- Interni marketing in blagovna znamka delodajalca – vpliv na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.
- Neprekinjeno izboljševanje – uporaba modela odličnosti EFQM za **dolgoročno rast in konkurenčnost**

Kmetec, A. (2016)

Model odličnosti EFQM predstavlja ključno orodje za usklajevanje vizije in namena organizacije z njenim trajnostnim uspehom, saj omogoča sistematično samoocenjevanje ter izboljševanje procesov v skladu z **načeli družbene odgovornosti (ISO 26000).** Ključni poudarki vključujejo:

»nadaljevanje«

- Vodenje in strategijo – **voditelji oblikujejo vizijo** in strategijo ter zagotavljajo njeno uresničevanje.
- Zaposlene in organizacijsko kulturo – vključevanje zaposlenih v trajnostne cilje in krepitev kulture odličnosti.
- Partnerstva in vire – **učinkovito upravljanje virov** in odnosov z deležniki v skladu s trajnostnimi načeli.
- Procesne izboljšave in inovacije – neprekinjeno prilagajanje poslovnih praks za **doseganje dolgoročne konkurenčnosti**.
- Družbeno odgovornost – vključevanje trajnostnih praks, ki krepijo povezanost s skupnostjo in **izboljšujejo organizacijsko podobo**.

Vidovič, M. (2013)

Družbena odgovornost podjetij je ključna za trajnostni uspeh organizacije, saj presega zgolj dobičkonosnost in vključuje **skrb za okolje, zaposlene in skupnost**. Pomembni elementi, ki prispevajo k usklajevanju vizije in namena organizacije, so:

- Trajnosten razvoj – podjetja morajo delovati v skladu z načeli trajnostnega razvoja, ki zagotavlja dolgoročno stabilnost.
- Vloga vodij – odgovorno vodenje vključuje etično ravnanje, oblikovanje trajnostne strategije ter **vključevanje deležnikov**.
- Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost – integracija družbenih in okoljskih vidikov v poslovanje prispeva k dolgoročnemu uspehu.
- Standardi in modeli odličnosti – uporaba **ISO 26000 in modela odličnosti EFQM** omogoča sistematično spremljanje in izboljševanje organizacijskih praks.
- Vpliv organizacijske kulture – podjetja, ki negujejo etično in odgovorno kulturo, lažje usklajujejo **strateške cilje** z vizijo in poslanstvom.

Železnik, R. (2017)

Ugotovitve kažejo, da uvedba **standarda ISO 9001:2015** pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti proizvodov in storitev, povečuje zadovoljstvo kupcev, spodbuja večjo učinkovitost poslovnih procesov ter krepi zavzetost in usposobljenost zaposlenih, kar organizacijam omogoča lažje **doseganje poslovne odličnosti in konkurenčne prednosti na trgu**.

Usklajevanje namena in vizije je ključno za trajnostni uspeh organizacije, saj omogoča dolgoročno stabilnost, prilagodljivost spremembam in konkurenčnost na trgu. Namen organizacije predstavlja njen temeljni smisel in družbeno vlogo, vizija pa njeno dolgoročno usmeritev ter cilje, ki jih želi doseči. Organizacije, ki uspešno uskladijo ta dva elementa, lažje prepoznavajo in izkoriščajo priložnosti za inovacije, izboljšujejo svojo odpornost na tržne spremembe in dosegajo trajnostni razvoj (Kadunec, 2020; Krištofelc, 2010). Poleg tega standard ISO 9001:2015 postavlja zahteve za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, ki spodbuja nenehne izboljšave, osredotočenost na kupce ter usklajevanje strateških ciljev z namenom in vizijo organizacije, kar prispeva k njeni trajnostni uspešnosti (Železnik, 2017).

Voditelji igrajo osrednjo vlogo pri tem procesu, saj oblikujejo strateške cilje, navdihujejo zaposlene ter zagotavljajo povezovanje organizacijske kulture s trajnostnimi vrednotami (Hrovat, 2008; Janežič & Pevec, 2020). Brez jasnega usklajevanja namena in vizije organizacije tvegajo pomanjkanje usmerjenosti, nižjo zavzetost zaposlenih ter neuspešno prilagajanje spremembam v okolju.

Vodje so ključni nosilci odločanja in usmerjanja organizacije. S svojim zgledom, poštenostjo in odgovornostjo vplivajo na uspešno vodenje zaposlenih ter na njihovo motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev (Janežič & Pevec, 2020). Vloga vodij ni zgolj strateška, temveč tudi razvojna, saj morajo ustvarjati pogoje za rast zaposlenih ter krepiti pripadnost organizaciji. Trajnostni voditelji izkazujejo empatijo, skrb za okolje in odgovornost do zaposlenih, s čimer ustvarjajo pogoje za dolgoročni napredek organizacije (Lukić, 2020).

Pomemben vidik usklajevanja vizije in namena je tudi organizacijska kultura, saj oblikuje vrednote, norme in vedenjske vzorce znotraj podjetja. Organizacije, ki uspešno integrirajo trajnostne vrednote v svojo kulturo, lažje ustvarjajo okolje za inovacije in dolgoročno stabilnost (Rozina, 2017; Kramarič, 2020). Prilagodljiva organizacijska kultura omogoča podjetju, da hitreje in učinkoviteje sprejema strateške odločitve ter vključuje deležnike v razvoj trajnostnih praks.

Vodilni morajo aktivno sodelovati pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je ta temelj za povezovanje zaposlenih, vodenje sprememb in doseganje dolgoročnih ciljev (Krištofelc, 2010). Organizacije, ki postavljajo trajnostne vrednote v središče svoje kulture, ne samo izboljšujejo svojo konkurenčnost, temveč tudi prispevajo k pozitivnim spremembam v širši družbi.

Model odličnosti EFQM je eden izmed ključnih orodij, ki organizacijam omogoča sistematično usklajevanje vizije in namena s trajnostnim uspehom. Ta model organizacijam ponuja okvir za samoocenjevanje in neprekinjeno izboljševanje poslovnih procesov ter vodenja (Urad RS za meroslovje, 2013).

Model EFQM 2020 se osredotoča na merilo voditeljstva, ki vključuje oblikovanje in udejanjanje poslanstva, vizije, vrednot ter etičnih načel z zgledom. Voditelji določajo, spremljajo in nadzirajo izboljšave sistema managementa ter usmerjajo organizacijo v smeri trajnostnega razvoja (SPIRIT Slovenija, 2020). Poleg tega je model EFQM uporaben za izboljšanje vodenja proizvodnih organizacij, saj ponuja strukturo za izboljšanje procesov, prilagodljivost poslovanja in večjo operativno učinkovitost (Škedelj, 2016).

Z uporabo modela EFQM lahko organizacija prevzame vodilno vlogo v svojem okolju ter postane zgled drugim podjetjem. Ključni dejavniki, ki jih EFQM podpira pri usklajevanju vizije in namena, vključujejo:

- Oblikovanje pogojev za uspešno uvajanje sprememb,
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- Usmerjanje organizacijske kulture ter krepitev vrednot,

Združevanje in vključevanje zaposlenih za uresničitev namena, vizije in strategije (SPIRIT Slovenija, 2020).

Poleg tega model EFQM omogoča boljše povezovanje strateških ciljev s trajnostnimi načeli ter zagotavlja uravnotežen pristop k rasti in razvoju podjetja. Organizacije, ki uporabljajo EFQM, lažje vzpostavljajo trajnostne poslovne prakse ter izboljšujejo svojo odpornost na tržne spremembe (Kmetec, 2016).

Trajnostni uspeh organizacije temelji na uravnoteženju ekonomskih, socialnih in okoljskih vidikov poslovanja. To zahteva integracijo družbene odgovornosti, trajnostnih strategij ter modelov upravljanja, kot so ISO 26000 in model EFQM, ki zagotavljajo dolgoročno stabilnost in konkurenčnost (Kadunec, 2020; Vidovič, 2013).

Družbena odgovornost podjetij presega zgolj dobičkonosnost in vključuje skrb za zaposlene, lokalno skupnost ter okolje. Pomembni elementi, ki prispevajo k usklajevanju vizije in namena organizacije, so:

- Trajnostni razvoj – organizacije morajo delovati v skladu z načeli trajnostnega razvoja, da zagotovijo dolgoročno stabilnost,
- Vloga vodij – odgovorno vodenje vključuje etično ravnanje, oblikovanje trajnostne strategije in sodelovanje z deležniki,
- Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost – integracija družbenih in okoljskih vidikov v poslovanje prispeva k dolgoročnemu uspehu,
- Standardi in modeli odličnosti – uporaba ISO 26000 in modela EFQM omogoča sistematično spremljanje in izboljševanje organizacijskih praks,
- Vpliv organizacijske kulture – podjetja, ki negujejo etično in odgovorno kulturo, lažje usklajujejo strateške cilje z vizijo in poslanstvom (Vidovič, 2013).

Uspešne organizacije povezujejo svojo vizijo s trajnostnimi strategijami, pri čemer uporabljajo uravnotežen sistem kazalnikov (BSC), ki omogoča celovit pregled nad finančnimi, poslovnimi, procesnimi in razvojno-učnimi vidiki (Mohar, 2015). S tem organizacije zagotavljajo učinkovito izvajanje svoje vizije in poslanstva ter hkrati dosegajo trajnostne cilje.

Raziskovalno vprašanje, kako usklajevanje namena in vizije prispeva k trajnostnemu uspehu organizacije, se je skozi razpravo jasno potrdilo. Pokazalo se je, da imata namen in vizija ključno vlogo pri usmerjanju organizacije k dolgoročnim ciljem, ki presegajo zgolj poslovno uspešnost in vključujejo tudi družbeno in okoljsko odgovornost. Meniva, da je za resnično trajnostni uspeh pomembno, da se organizacije ne ustavijo pri oblikovanju vizije in namena, temveč ju dosledno vključujejo v vsakodnevno delo, pri tem pa aktivno vključujejo zaposlene in deležnike. Le tako lahko vizija in namen zares zaživita in postaneta temelj trajnostnega razvoja.

5 Zaključek

Usklajevanje namena in vizije organizacije je temeljni dejavnik trajnostnega uspeha, saj omogoča dolgoročno stabilnost, konkurenčnost in odpornost na spremembe v poslovnem

okolju. Organizacije, ki uspešno združujejo jasno opredeljen namen s strateško vizijo, lažje ustvarjajo trajnostno vrednost za deležnike ter učinkoviteje uresničujejo svoje cilje.

Ključni element tega procesa je voditeljstvo, saj imajo vodje osrednjo vlogo pri oblikovanju in udeležanju organizacijskega namena ter usmerjanju zaposlenih k skupni viziji. S svojim zgledom, odgovornostjo in zavezanostjo trajnostnim vrednotam ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki spodbuja inovacije, sodelovanje in dolgoročno rast. Prav tako je organizacijska kultura ključna za zagotavljanje povezanosti zaposlenih, saj vpliva na njihovo zavzetost, motivacijo in pripravljenost na sodelovanje pri doseganju strateških ciljev.

Za učinkovito usklajevanje namena in vizije organizacije je pomembna uporaba orodij in modelov odličnosti, kot je EFQM, ki omogočajo sistematično spremljanje napredka, izboljševanje procesov ter integracijo trajnostnih praks v poslovanje. Uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) organizacijam omogoča celovit pregled nad ključnimi vidiki delovanja, kar prispeva k boljšemu strateškemu načrtovanju in izvajanju vizije.

Poleg tega je družbena odgovornost postala nepogrešljiv del trajnostnega razvoja organizacij. S povezovanjem ekonomskih, socialnih in okoljskih vidikov poslovanja podjetja ne samo izpolnjujejo svoje strateške cilje, temveč tudi prispevajo k širši družbi in okolju. Organizacije, ki prepoznajo pomen družbene odgovornosti kot konkurenčne prednosti, lažje vzpostavljajo dolgoročne partnerske odnose ter si pridobijo zaupanje zaposlenih in širše skupnosti.

V hitro spreminjajočem se poslovnem svetu uspeh organizacije ni več odvisen zgolj od finančne uspešnosti, temveč tudi od njene sposobnosti usklajevanja vizije z vrednotami trajnostnega razvoja. Le organizacije, ki strateško povezujejo svoj namen z dolgoročno vizijo, lahko ustvarijo trajno vrednost, povečajo odpornost na izzive in ostanejo vodilne v svojem okolju.

Pridobljeni rezultati raziskave potrjujejo, da usklajenost med namenom in vizijo organizacije pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, večjo angažiranost, izboljšano notranjo komunikacijo in poslovno uspešnost. Z integracijo trajnostnih ciljev v strategijo organizacije je mogoče hkrati dosegati tudi širše družbene in okoljske koristi.

Prispevek k znanosti in stroki se kaže predvsem v aplikativni vrednosti uporabe modela EFQM 2020 kot orodja za strateško usmerjanje organizacij k trajnostnemu razvoju. Raziskava prinaša dodano vrednost pri razumevanju, kako konceptualno in operativno povezati temeljne organizacijske vrednote z vsakodnevnim poslovanjem.

Vpliv na prakso menedžmenta in širšo družbo je viden v tem, da lahko vodje na podlagi ugotovitev sistematično pristopijo k oblikovanju trajnostne vizije in vključenju zaposlenih v njen razvoj. Tak pristop ne prispeva le k uspehu organizacije, temveč ima tudi širši pozitiven učinek na lokalne skupnosti in okolje.

Raziskava je bila omejena na eno organizacijo, kar omejuje možnost posploševanja rezultatov. Prav tako je bila uporabljena kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod v omejenem obsegu, brez vključitve longitudinalne analize.

Za nadaljnje raziskovanje bi lahko razširili raziskavo na več organizacij različnih velikosti in panog, vključitev poglobljenih intervjujev z zaposlenimi ter spremljanje dolgoročnih učinkov uvajanja usklajene vizije in namena. Nadaljnje študije bi lahko raziskale tudi vlogo digitalizacije in umetne inteligence pri strateškem usmerjanju organizacij v kontekstu trajnostnega razvoja.

Delo ni bilo podprto s strani nobene organizacije ali financiranja po pogodbi.

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

Reference

1. Bohinc, R. (2015). *Trajnostno poslovanje in inovacije*. Fakulteta za družbene vede.
2. Duvnjak, B. (2024). *Vloga trajnostnega menedžmenta človeških virov v slovenskih organizacijah* [Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=190342&lang=slv>
3. EFQM. (2020). *EFQM model: A practical tool to strive for sustainable excellence*. EFQM Publications.
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
5. Hribar, M. (2009). *Trajnostni razvoj med terorijo in prakso – primer reke Iške* [Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani]. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=109135>
6. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* [Diplomska naloga, Višja strokovna šola Kranj]
7. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. ISO.
8. Ivančič, L. (2015). *Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti. Zbornik 12.festiavala raziskovanja ekonomije in managementa, Koper, 28. marec 2015*. <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-185-4/prispevki/004.pdf>
9. Janežič, D. & Pevec, N. (2020). *vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. *Revija za univerzalno odličnost*, 41-56.
10. Kadunec, B. (2020). *Trajnostni razvoj pristanišča: študija primera* [Magistrska naloga, Univerza na primorskem]. <https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=21194&lang=slv>
11. Kmetec, A. (2016). *EFQM model in/ali družbena odgovornost* [Magistrska naloga, Fakulteta za logistiko Maribor]. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=87910&lang=slv>

12. Kovač, J. (2020). Trajnostni razvoj in družbena odgovornost podjetij. *Revija za trajnostni razvoj*, 12(3), 45–56.
13. Kramarič, L. (2020). *Organizacijska kultura v izbranem zagonem podjetju* [Magistrska naloga, Univerza na Primorskem].
<https://repozitorij.upr.si/Dokument.php?id=21231&lang=slv>
14. Kritofelc, J. (2010). *Vizija organizacije Smučarskega društva Novinar* [Diplomska naloga, Fakulteta za šport Ljubljana]
15. Lukić, M. (2020). Trajnostno voditeljstvo: nazaj h koreninam. *Revija MQ*, 47.
16. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost* [Magistrska naloga, Fakulteta za organizacijske vede Maribor].
<https://dk.um.si/Dokument.php?id=95296&lang=slv>
17. Mohar, M. (2015). *Oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov za izbrano podjetje* [Diplomska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana]
18. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
19. Potočnik, B., & Mulej, M. (2018). Sistemskost kot temelj za trajnostno uspešnost organizacij. *Zbornik znanstvenih prispevkov fakultete za management*, 5(1), 23–35.
20. Rozina, P. (2017). *Organizacijska kultura v izbranem podjetju* [Magistrska naloga, Fakulteta za podjetništvo Ljubljana].
<https://revis.openscience.si/Dokument.php?id=2895&lang=slv>
21. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2020). *Model EFQM 2020*.
22. Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). The necessary revolution: *How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday.
23. Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.
24. Urad RS za meroslovje (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
25. Vidovič, M. (2013). *Družbena odgovornost podjetij* [Magistrska naloga, Fakulteta za državne in evropske študije Kranj].
<https://revis.openscience.si/Dokument.php?id=1871&lang=eng>
26. Škedelj, J. (2016). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 251–260.
27. Železnik, R. (2017). *Uvedba standarda ISO 9001:2015 in njen vpliv na poslovno odličnost* [Diplomska naloga, Fakulteta za management Koper]

Pavel Gorenc je diplomirani organizator, trenutno zaposlen kot inženir mehatronike v farmacevtski industriji. Svojo karierno pot je začel kot analitik v laboratoriju, nato pa nadaljeval kot vzdrževalec laboratorijske opreme, predvsem sistemov HPLC. Prav delo na področju vzdrževanja teh specifičnih sistemov mu je omogočilo pridobitev dragocenih izkušenj na področju komunikacije in reševanja težav, saj sta aktivno poslušanje strank in razumevanje njihovih potreb ključna za natančno diagnozo in uspešno odpravljanje napak.

Viktoria Majer je diplomirana organizatorka, trenutno zaposlena kot farmacevtska delavka v farmacevtski industriji. Svojo karierno pot je začela na tem področju, kjer že od samega začetka izkazuje visoko stopnjo natančnosti, sposobnost organiziranja ter učinkovitega reševanja težav. Prav te veščine so ključne za zagotavljanje kakovostnih procesov in doseganje visokih standardov v farmacevtskem okolju.

Abstract:

Aligning the Purpose, Vision and Strategy for the Sustainable Success of the Organisation

Research Question (RQ): How does aligning purpose and vision contribute to achieving sustainable business, social and environmental success?

Purpose: We will explore how the key elements of purpose and vision contribute to an organisation's long-term success and how they increase its competitive advantage. The aim is to identify how their alignment enables organisations to achieve sustainable business, social and environmental success.

Method: The research is based on a combination of a qualitative and quantitative approach. It includes an analysis of selected literature and a survey among employees and management of the selected organization. The theoretical approach includes the EFQM 2020 model, the theory of sustainable development and strategic leadership.

Results: The research has shown that clearly defined and aligned intentions and vision are key to the long-term stability and growth of an organization. Organizations that integrate sustainable practices into their strategic goals achieve better results in terms of employee satisfaction, financial performance and social responsibility.

Organization: The survey findings offer organizations practical guidance for establishing a clear link between an organization's vision and its purpose. This can help them improve internal communication, consequently increasing employee engagement and increasing market competitiveness.

Society: The survey findings offer organizations practical guidance for establishing a clear link between an organization's vision and its purpose. This can help them improve internal communication, consequently increasing employee engagement and increasing market competitiveness.

Originality: The research highlights the innovative use of the EFQM 2020 model to achieve sustainable success. It shows practical cases and offers new insights into strategic alignment of key elements of organizational success.

Limitations/Future Research: The research was limited to the collected and reviewed literature and the results obtained from participants of a specific organization. The research could be extended to more organizations, regions and sectors.

Keywords: coordination, purpose, vision, strategy, sustainable success, organisation, competitiveness, EFQM, social responsibility,

Copyright (c) Pavel GORENC, Viktoria MAJER



Creative Commons License

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

Vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti

Sabina Borse Hren*

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

sabina.borse.hren@fos-unm.si,
sabina.borse@gmail.com

Kristina Kovač

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

kristina.kovac@fos-unm.si

Mateja Eršte

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

mateja.erste@fos.unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko vizionarsko, navdihujoče in integritetno voditeljstvo ter učinkovita organizacijska kultura prispevata k povečanju uspešnosti in trajnostni rasti organizacij?

Namen: Namen raziskave je raziskati, kako različni vidiki voditeljstva in organizacijske kulture vplivajo na doseg poslovne odličnosti. Cilj je podati konkretne ugotovitve in priporočila, ki bodo organizacijam pomagale izboljšati svojo uspešnost skozi učinkovite pristope vodenja in kulture.

Metoda: Za doseg ciljev raziskave smo uporabili kvalitativni pristop, ki vključuje analizo primerov dobrih praks v organizacijah, intervjuje z voditelji in zaposlenimi ter pregled obstoječe literature. Teoretični okvir temelji na teorijah voditeljstva, čustvene inteligence in organizacijske kulture, ki omogočajo razumevanje povezav med voditeljstvom in poslovno odličnostjo.

Rezultati: Predvideni rezultati raziskave kažejo, da je uspešno voditeljstvo, ki temelji na jasni viziji, integriteti in čustveni inteligenci, ključno za ustvarjanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovacije, sodelovanje in dolgoročni uspeh. Ugotovljeno je tudi, da odprta komunikacija in medsebojno spoštovanje pripomoreta k večji motivaciji in produktivnosti zaposlenih.

Organizacija: Raziskava bo imela neposreden vpliv na menedžerje, saj jim bo pomagala razumeti, kako lahko s svojo voditeljsko vlogo in kreiranjem primerne organizacijske kulture dosežejo boljše poslovne rezultate. Ugotovitve bodo voditeljem omogočile razvijanje strategij za boljše sodelovanje z zaposlenimi ter za doseg višje ravni inovativnosti in konkurenčnosti.

Družba: Na družbeni ravni raziskava prispeva k razumevanju, kako lahko organizacije kot del širšega okolja pozitivno vplivajo na družbo. Vključevanje vrednot, kot so transparentnost, poštenost

in spoštovanje v voditeljstvo in organizacijsko kulturo, lahko pripomore k večji socialni odgovornosti podjetij ter boljšim delovnim pogojem in boljši kakovosti življenja za zaposlene.

Originalnost: Originalnost raziskave se kaže v povezovanju konceptov voditeljstva in organizacijske kulture z dosego poslovne odličnosti v sodobnem poslovnem okolju. Raziskava ponuja nov pogled na to, kako integracija teh dveh dejavnikov neposredno vpliva na dolgoročne uspehe organizacij, kar omogoča globlje razumevanje vodstvenih praks in njihovih posledic za rast podjetij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave vključujejo dejstvo, da se osredotoča na specifičen kontekst, kar pomeni, da rezultati morda niso popolnoma prenosljivi na vse vrste organizacij. Nadaljnje raziskovanje bi lahko obsegalo širšo analizo manjših podjetij in raziskovanje vpliva digitalizacije na voditeljstvo in organizacijsko kulturo.

Ključne besede: voditeljstvo, organizacijska kultura, poslovna odličnost, čustvena inteligenca, strateško razmišljanje, inovativnost, trajnostna rast, odprta komunikacija.

1 Uvod

Voditelji z vizijo, navdihom in integriteto imajo ključno vlogo pri ustvarjanju okolja, kjer lahko organizacija doseže odlične rezultate. Jasna vizija, ki jo vodja deli s svojo ekipo, spodbuja motivacijo in daje zaposlenim občutek smisla pri njihovem delu. Poleg tega osebna integriteta voditelja vzbuja zaupanje, kar je osnova za dobro sodelovanje. Kultura odprte komunikacije in medsebojnega spoštovanja pa omogoča, da zaposleni lažje premagujejo izzive in razvijajo nove ideje. Voditelji, ki razumejo pomen čustvene inteligence in strateškega razmišljanja, ustvarjajo okolje, kjer so ljudje in organizacija usmerjeni k dolgoročnim uspehom. Kot poudarjata Janežič in Pevec (2021, str. 12) je kombinacija navdihujoče vizije in pristnega voditeljstva ključna za trajno rast in uspeh.

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju so organizacije prisiljene prilagajati svoje strategije, da bi dosegle dolgoročne uspehe. Ključen dejavnik, ki vpliva na njihovo uspešnost, je voditeljstvo ter organizacijska kultura, ki ga podpira. Voditelji z jasno vizijo in močnim smislom za etiko igrajo ključno vlogo pri oblikovanju usmeritev, ki zaposlenim omogočajo dosego poslovne odličnosti. Vodenje, ki temelji na integriteti, zaupanju in čustveni inteligenci, spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, kar vodi k večji produktivnosti in konkurenčnosti organizacije. Poleg tega kultura, ki spodbuja odprto komunikacijo, spoštovanje in sodelovanje, omogoča organizacijam, da se prilagodijo spremembam in premagujejo izzive.

Zato je ključnega pomena raziskati, kako ti dejavniki – voditeljstvo in organizacijska kultura – vplivajo na dosego poslovne odličnosti. Raziskovalni problem se osredotoča na razumevanje, v kolikšni meri lahko učinkovito voditeljstvo in usklajena organizacijska kultura prispevata k boljši poslovni uspešnosti in dolgoročnemu trajnostnemu razvoju organizacij.

Namen te raziskave je preučiti vlogo voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti ter ugotoviti, kako ti dejavniki vplivajo na uspešnost organizacij. Osredotočali se bomo na razumevanje ključnih elementov voditeljskih praks, kot so vizija, integriteta, čustvena inteligenca in sposobnost spodbujanja inovacij, ter njihovega vpliva na organizacijsko kulturo, ki omogoča ustvarjalnost, sodelovanje in visoko motivacijo zaposlenih.

Glavni cilji raziskave so raziskati, kako voditelji oblikujejo organizacijsko kulturo, ki spodbuja poslovno odličnost. Preučili bomo vpliv različnih stilov voditeljstva na zaposlene in njihov vpliv na doseg organizacijskih ciljev. Analizirati bomo vlogo čustvene inteligence in strateškega razmišljanja pri uspešnem vodenju in proučili povezavo med organizacijsko kulturo, odprto komunikacijo in uspešnostjo v poslovnem okolju.

Oblikovali smo si dodatna raziskovalna vprašanja, ki vodijo to študijo ter vključujejo:

- Kako različni stili voditeljstva vplivajo na ustvarjanje organizacijske kulture, ki spodbuja poslovno odličnost?
- Kako integriteta voditeljev in njihova sposobnost povezovanja z zaposlenimi vplivata na uspešnost organizacije?
- Kako pomembna je odprta komunikacija in spoštovanje med zaposlenimi za doseg poslovnih ciljev in dolgoročne rasti organizacije?

2 Teoretična izhodišča

Voditeljstvo je ključno za uspeh vsake organizacije. Gre za sposobnost vplivanja na druge, da sledijo skupnim ciljem ali viziji, kar omogoča doseg organizacijskih ciljev in izboljšanje produktivnosti. Po definiciji Bassa »voditeljstvo vključuje sposobnost vplivanja na ljudi, da sledijo usmeritvam, ki jih določi vodja, in jim pomaga pri doseganju skupnih ciljev« (Bass, 1990, str. 20). Voditeljstvo se skozi čas razvija, zato so nastali različni modeli, ki ponujajo vpogled v vpliv voditeljev na organizacije in zaposlene (Janežič & Pevec, 2021, str.12).

Transakcijsko voditeljstvo temelji na mehanizmih nagrajevanja in kaznovanja ter na izpolnjevanju nalog. Voditelji, ki uporabljajo transakcijsko voditeljstvo, se osredotočajo na jasna pričakovanja in neposredne rezultate. Poudarek je na vsakodnevnem vodenju in doseganju ciljev z uporabo obstoječih pravil in procesov. Bass pojasnjuje, da je bistvo tega sloga v »izpolnjevanju nalog s pomočjo jasno določenih ciljev in struktur« (Bass, 1985, str. 45).

Na drugi strani se transformacijski voditelji osredotočajo na dolgoročne cilje, navdihujejo svoje zaposlene in jih motivirajo k preseganju osebnih interesov v korist organizacije. Bass poudarja, da s svojo vizijo in čustveno inteligenco transformacijski voditelji »spodbudijo zaposlene k inovacijam, ustvarjalnosti in visoki produktivnosti« (Bass, 1990, str. 55). Transformacijsko voditeljstvo vključuje štiri komponente: idealizirani vpliv, inspiracijsko motivacijo, intelektualno spodbudo in individualizirano pozornost (Avolio & Bass, 2004, str. 15).

Vloga voditeljev v organizaciji je večplastna. Voditelji niso le strateški usmerjevalci, temveč tudi mentorji, ki oblikujejo kulturo in ustvarjajo okolje, kjer zaposleni rastejo in se razvijajo. Kot navajata Deal in Kennedy (1982), ima kultura organizacije ključno vlogo pri oblikovanju okolja, ki spodbuja uspeh. Ustvarjanje vizije, ki jo zaposleni sprejmejo in izvajajo, je eden ključnih dejavnikov za dolgoročni uspeh organizacije (Kotter, 1996, str. 5).

Prav tako tudi standard ISO 9001 poudarja pomembno vlogo voditeljstva pri doseganju poslovne odličnosti in učinkovitem izvajanju sistema vodenja kakovosti. Vodstvo mora

prevzeti aktivno odgovornost za usmerjanje organizacije k doseganju strateških ciljev, zagotavljanju kakovosti in izboljševanju procesov. Voditelji morajo oblikovati organizacijsko kulturo, ki spodbuja sodelovanje, odgovornost in nenehno izboljševanje. Kultura kakovosti, ki jo razvija vodstvo, vključuje odprto komunikacijo in vključevanje vseh zaposlenih v sprejemanje odločitev ter razvoj organizacije. To pomeni, da vodstvo podpira inovacije, spodbuja timsko delo in omogoča zaposlenim, da prispevajo k rešitvam in izboljšavam. Če povzamemo je vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti v standardu ISO 9001 osredotočena na podporo trajnostnega razvoja, ustvarjanje pozitivne delovne kulture, usklajenost z dolgoročnimi cilji kakovosti in vključenost vseh zaposlenih v izboljšave (ISO 9001, 2015, str. 11).

Organizacijska kultura se nanaša na sklop vrednot, prepričanj, norm in vedenjskih vzorcev, ki oblikujejo način delovanja v organizaciji. Kot pravi Schein (1992), organizacijska kultura vključuje temeljne predpostavke, ki so se razvile v organizaciji in omogočajo njen uspeh pri spopadanju z izzivi v okolju.

Ključni elementi organizacijske kulture so:

- **Vrednote:** Osnovna prepričanja in etični standardi, ki vodijo odločitve in vedenje zaposlenih. Vrednote, kot so poštenost, zanesljivost in inovativnost, so ključne za uspešno organizacijsko kulturo (Denison, 1990, str. 207).
- **Norme:** Nezapisana pravila, ki določajo, kako se člani organizacije obnašajo in komunicirajo. Te norme omogočajo usklajenost med zaposlenimi, kar pripomore k učinkovitejšemu delu (Deal & Kennedy, 1982, str. 21).
- **Vedenjski vzorci:** Načini obnašanja, ki postanejo običajni v organizaciji, in vplivajo na vsakodnevno dinamiko v podjetju. Vedenjski vzorci oblikujejo poslovne prakse, komunikacijo in odnose znotraj podjetja (Kotter & Heskett, 1992, str. 38).

Organizacijska kultura ima izjemno vlogo pri oblikovanju okolja, v katerem se organizacija razvija in prilagaja spremembam, hkrati pa omogoča dolgoročne uspehe na trgu.

Voditelji imajo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture. Kot pravi Denison (1990), voditeljstvo in organizacijska kultura nista ločena, temveč sta tesno povezana. Voditelj s svojo vizijo, vrednotami in vedenjem oblikuje kulturo, ki se širi po organizaciji in vpliva na obnašanje zaposlenih. Voditelj s svojim zgledom, odločanjem in komunikacijo spodbuja določene vrednote in norme, ki postanejo temelj organizacijske kulture.

Transformacijski voditelji, ki osredotočajo pozornost na motivacijo in inspiracijo, so še posebej uspešni pri ustvarjanju organizacijske kulture, ki spodbuja inovacije, sodelovanje in proaktivnost. Po mnenju Schein (2010) se kultura začne oblikovati že v začetnih fazah obstoja podjetja, ko voditelji skozi svoje odločitve in komunikacijo postavijo temelje za prihodnje vedenjske vzorce in vrednote.

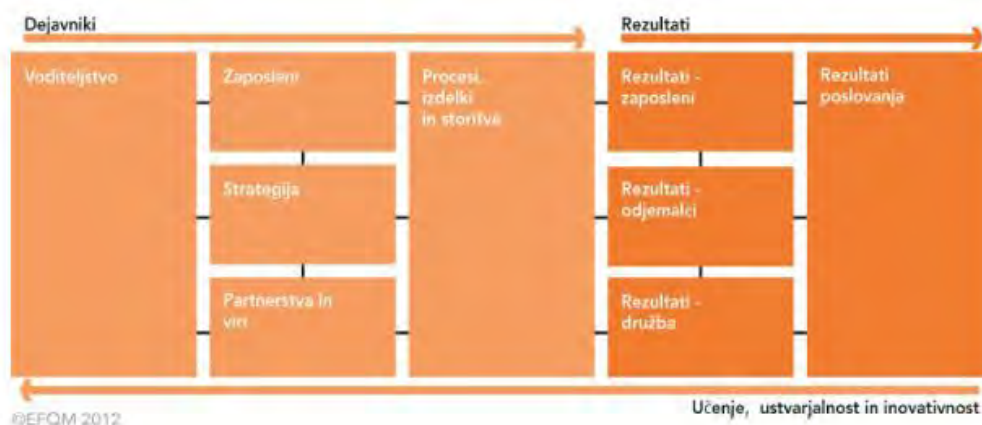
Poslovna odličnost je dosežena, ko organizacija natančno presega standarde kakovosti, produktivnosti ter zadovoljstva strank in zaposlenih. Model EFQM poslovne odličnosti je priznan okvir za oceno poslovne uspešnosti in izboljšanje notranjih procesov.

Merila dejavnikov (Slika 1) se osredotočajo na to, kaj organizacija počne za dosego svojih ciljev (EFQM 2012, str. 4-5):

- **Strategija:** Kako podjetje določi in izvaja svojo strategijo za dosego dolgoročnih ciljev.
- **Procesi:** Kako organizacija optimizira svoje procese, da doseže visoko raven produktivnosti in kakovosti.
- **Ljudje:** Vloga zaposlenih in njihovih sposobnosti za dosego vrhunskih rezultatov.
- **Rezultati:** Merjenje uspešnosti skozi kazalnike, kot so finančni rezultati, zadovoljstvo strank, inovacije in rast.

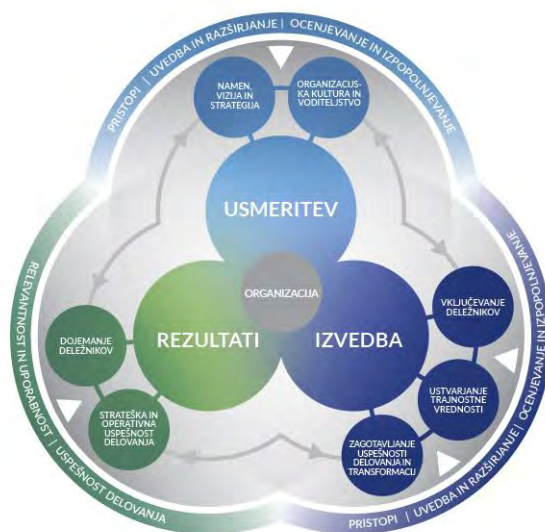
Slika 1

Model odličnosti EFQM (EFQM 2012, 2012, str. 4.)



Slika 2

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



Model EFQM 2020 (prikazanem v Sliki 2) je okvir za organizacijsko odličnost, ki pomaga podjetjem izboljšati učinkovitost, inovativnost in trajnostni razvoj. Temelji na treh stebrih: smer, izvedba in rezultati, ter vključuje sedem meril za ocenjevanje uspešnosti. Eden ključnih vidikov modela je organizacijska kultura in voditeljstvo. Voditelji s svojim zgledom usmerjajo organizacijo, spodbujajo sodelovanje in ustvarjajo okolje, ki omogoča rast zaposlenih. Organizacijska kultura temelji na vrednotah, ki podpirajo inovacije, prilagodljivost in trajnostni razvoj. Dobro voditeljstvo je ključno za dolgoročni uspeh organizacije, saj vpliva na zavzetost zaposlenih in njihovo pripravljenost na spremembe.

Model EFQM (2020), ki ga številne organizacije uporabljajo za doseg poslovnih odličnosti, postavlja velik poudarek na ključne komponente, kot so strategija, ljudje, procesi, rezultati in nenehno izboljševanje. Ena od ključnih značilnosti modela je razvoj in implementacija jasne strategije, ki je usklajena z dolgoročnimi cilji podjetja. Poleg tega je optimizacija procesov pomembna za doseg večje produktivnosti in kakovosti, kar omogoča organizacijam, da ostanejo konkurenčne in vključujejo proaktivne pristope za trajnostni razvoj (SPIRIT, 2019, str. 4).

Osredotočenost na ljudi je prav tako ključna, saj se model zaveda, da so zaposleni najpomembnejši vir za doseg organizacijskih ciljev. Spodbujanje motivacije, usklajenost z vrednotami podjetja in nenehno usposabljanje zaposlenih omogočajo doseg visoke produktivnosti, sodelovanja in inovativnosti. Efektivno voditeljstvo in razvoj pozitivne organizacijske kulture pa omogočata zaposlenim, da dosežejo svoje najboljše rezultate (SPIRIT, 2019, str. 4).

Model vključuje tudi jasne kazalnike za merjenje uspešnosti, kot so finančni rezultati, zadovoljstvo strank in stopnja inovativnosti. Nenehno izboljševanje je ključni dejavnik, saj omogoča organizacijam, da prepoznajo priložnosti za izboljšave in hitro prilagajajo svojo strategijo. Kultura stalnega izboljševanja tako omogoča organizacijam, da izstopajo na trgu, povečujejo svojo konkurenčnost in dosegajo trajnostno rast (SPIRIT, 2019, str. 4).

V modelu EFQM 2020 je poudarjeno, da organizacija, ki si želi postati prepoznavna kot izjemna in vodilna v svojem ekosistemu, dosega uspeh s poudarkom na naslednjih ključnih dejavnostih (SPIRIT, 2019, str. 15):

- **Razvijanje kulture organizacije in krepitev vrednot:** Izjemna organizacija razume pomen kulture in jo oblikuje z namenom usklajevanja ter prilagajanja potrebam okolja. Zavedanje in spoštovanje etičnih vrednot se kaže v poštenem in pravičnem ravnanju.
- **Ustvarjanje pogojev za uspešno izpeljavo sprememb:** Izjemna organizacija v sodelovanju z deležniki pripravlja okolje, ki omogoča učinkovito implementacijo sprememb. Spodbuja nenehno učenje in proces stalnega izboljševanja.
- **Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti:** Izjemna organizacija daje velik pomen ustvarjalnosti in inovativnosti, saj sta ključna za doseg zastavljenih ciljev. Postavlja si ambiciozne cilje in išče nove načine za njihovo doseg.

- **Usmerjanje in vključevanje vseh v proces uresničevanja namena, vizije in strategije:** Izjemna organizacija jasno komunicira svoj namen, vizijo in strategijo, ter s svojimi deležniki deli dosežene uspehe.

Poslovna odličnost omogoča organizacijam, da ostanejo konkurenčne in trajnostne v globalnem poslovnem okolju, hkrati pa zagotavlja, da so organizacije usmerjene k nenehnemu izboljševanju.

Povezava med vodenjstvom, organizacijsko kulturo in poslovno odličnostjo je ključna za dolgoročni uspeh organizacije. Kot poudarja Kotter (1996), voditelji s svojo vizijo oblikujejo kulturo, ki omogoča doseg poslovnih odličnosti. Močna organizacijska kultura, ki temelji na vrednotah, kot so inovativnost, kakovost in sodelovanje, omogoča, da organizacija uspešno izpelje svojo strategijo in doseže visoke standarde poslovanja. Povezava med temi tremi elementi omogoča, da organizacije ne le preživijo, temveč tudi uspešno rastejo in se prilagajajo izzivom, kar jim omogoča, da izstopajo na trgu. Voditelji, ki razumejo vpliv svoje vloge na organizacijsko kulturo in poslovno uspešnost, lahko ustvarijo okolje, v katerem podjetje dosega trajnostno poslovno odličnost (Avolio & Bass, 2004, str. 66).

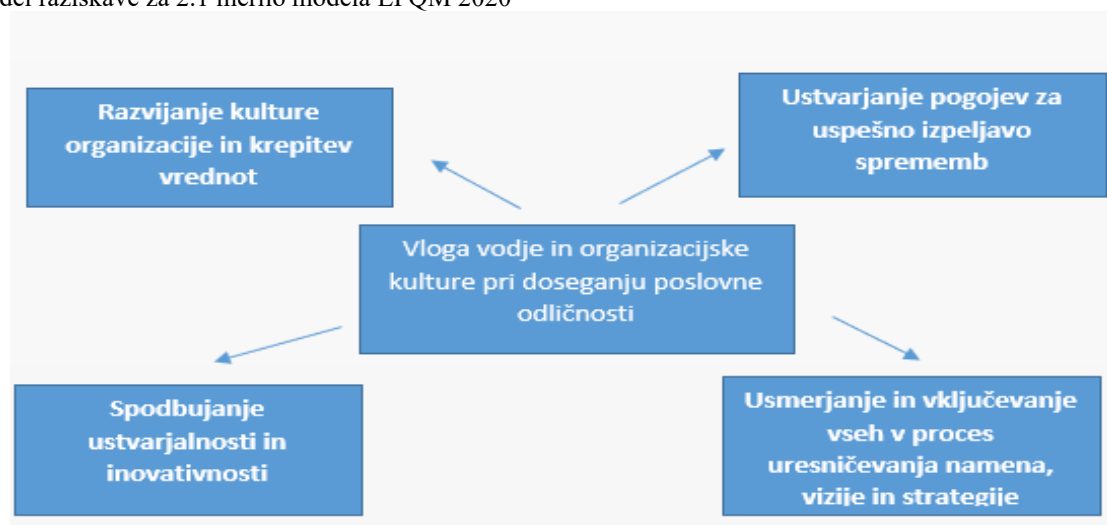
3 Metoda

Za doseg ciljev raziskave smo uporabili kvalitativno metodo primerjalne analize podatkov, pri čemer smo izvedli poglobljen pregled znanstvene literature in referenc s področja vodenjstva, organizacijske kulture in poslovne odličnosti.

Podatki so bili zbrani z iskanjem v bazi podatkov COBISS. Uporabili smo ključne besede, ki odražajo temeljne koncepte raziskave, tako v slovenskem kot v angleškem jeziku. Ključne besede, kot so "vodenjstvo", "organizacijska kultura", "zadovoljstvo zaposlenih", "poslovna odličnost" in "EFQM model", so omogočile identifikacijo relevantnih virov za poglobljeno analizo. Iskanje je vključevalo tudi pojme, kot so "inovativnost", "sodelovanje" in "transformacijsko vodenjstvo", da bi zajeli vse vidike raziskovalnega problema.

Slika 3

Model raziskave za 2.1 merilo modela EFQM 2020



Sam postopek analize je potekal v več korakih. Najprej smo identificirali ključne koncepte in teorije iz zbrane literature, s čimer smo pridobili temeljni vpogled v vodenjstvo, organizacijsko kulturo in poslovno odličnost. Sledila je primerjava teorij in praks, pri čemer smo analizirali različne modele vodenjstva, kot sta transakcijsko in transformacijsko vodenjstvo, ter njun vpliv na organizacijsko kulturo in uspešnost organizacij. S pomočjo tematske analize smo ugotavljali skupne točke in razhajanja med različnimi teorijami in empiričnimi ugotovitvami, kar nam je omogočilo oblikovanje hipotez. Na koncu smo oblikovali zaključke, ki temeljijo na prepoznanih ključnih dejavnikih, pomembnih za vzpostavitev organizacijske kulture, usmerjene k doseganju poslovne odličnosti.

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

Tabela 1
Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Vodenjstvo	Leadership
Organizacijska kultura	Organizational culture
Poslovna odličnost	Business excellence
Čustvena inteligenca	Emotional intelligence
Strateško razmišljanje	Strategic thinking
Inovativnost	Innovation
Trajnostna rast	Sustainable growth
Odperta komunikacija	Open communication

V tabeli 2 so zbrane naše pregledane reference, ter zapisani naslovi v angleškem jeziku.

Tabela 2

Seznam zbranih in pregledanih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004)	Improving organizational effectiveness through transformational leadership
Bass, B. M. (1985)	Leadership and performance beyond expectations
Bass, B. M. (1990)	From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics
Butković, J. (2021)	Vpliv stilov vodenja na motivacijo zaposlenih
Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982)	Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life
Denison, D. R. (1990)	Corporate culture and organizational effectiveness
EFQM. (2020)	EFQM model for business excellence. European Foundation for Quality Management
ISO 9001. (2015)	ISO 9001
Janežič, D., & Pevec, N. (2021)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Kalan, M. (2020)	Gradniki avtopoietskega modela vodenja v organizacijah v Sloveniji
Kotter, J. P. (1996)	Leading change
Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992)	Corporate culture and performance
Schein, E. H. (1992)	Organizational culture and leadership
SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019)	Model EFQM
Šega, M. (2021)	Vpliv transformacijskega in transakcijskega sloga vodenja na ustvarjanje novega znanja
Škrabec, N. (2021)	Stili komuniciranja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in kulturo

Namen metode je bil raziskati, kako voditeljstvo in organizacijska kultura vplivata na doseganje poslovne odličnosti. Cilj raziskave je bil prepoznati ključne povezave med voditeljstvom, kulturo in odličnostjo ter razviti priporočila za izboljšanje vodenja, oblikovanje organizacijske kulture in optimizacijo organizacijskih procesov, ki prispevajo k dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti organizacij.

4 Rezultati in razprava

V tabeli 3 so podane povzetki ugotovitev referenc na temo vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti.

Tabela 3

Analiza referenc na temo vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti

Avtor (letnica)	Povzete ugotovitve
Bass, B.M. (1985)	Transformacijsko voditeljstvo spodbuja organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, navdihu in skupnih ciljih , kar vodi k večji uspešnosti. Voditelji, ki vključujejo vizijo in motivacijo , prispevajo k trajnostni rasti organizacije.
Bass, B.M. (1990)	Prehod od transakcijskega k transformacijskemu voditeljstvu ustvarja kulturo inovacij in odličnosti . Voditelji, ki delujejo kot vzorniki in vključujejo zaposlene, krepijo dolgoročno uspešnost organizacije.
Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004)	Vizionarsko in integriteto voditeljstvo izboljšuje motivacijo in produktivnost zaposlenih, kar pripomore k večji organizacijski uspešnosti in rasti.
Butković, J. (2021)	Stil vodenja močno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj oblikuje organizacijsko kulturo, ki spodbuja visoko produktivnost in dolgoročno uspešnost .
Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982)	Organizacijska kultura, ki jo oblikujejo voditelji, zagotavlja temelje za poslovno odličnost. Pomen komunikacije in sodelovanja za doseg organizacijskih ciljev je ključen.
Denison, D.R. (1990)	Usmerjena organizacijska kultura, ki je v skladu z vrednotami voditeljev , spodbuja večjo poslovno uspešnost. Kultura, ki omogoča odprto komunikacijo in spoštovanje , ima pozitiven vpliv na dolgoročno rast.
EFQM (2020)	Poudarja pomen kakovostne organizacijske kulture , ki spodbuja inovativnost, sodelovanje in voditeljstvo , usmerjeno v trajnostni razvoj in dolgoročno uspešnost organizacije.
ISO 9001	Poudarja, da učinkovita komunikacija in integriteta vodenja vplivata na doseg poslovnih ciljev ter na zagotavljanje kakovosti in uspešnosti organizacije v dolgem obdobju.
Janežič, D., & Pevec, N. (2021)	Vizionarsko voditeljstvo povečuje angažiranost zaposlenih , kar spodbuja ustvarjalnost in doseg organizacijskih ciljev , kar posledično pripomore k večji uspešnosti.
Kotter, J.P. (1996)	Voditelji, ki so sposobni učinkovito komunicirati svojo vizijo, ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki spodbuja inovacije in trajnostno rast organizacije.
Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992)	Podjetja z močno in prilagodljivo kulturo , ki ceni zaposlene, stranke in lastnike ter spodbuja voditeljstvo na vseh ravneh, dosegajo boljše rezultate v primerjavi s podjetji z manj učinkovito kulturo.
Schein, E. H. (1992)	Organizacijska kultura je skupek skupnih predpostavk , ki so jih člani organizacije razvili skozi čas za reševanje notranjih in zunanjih izzivov .
Kalan, M. (2020)	Avtopoietski modeli vodenja omogočajo prilagodljivost in inovativnost ter spodbujajo rast in odpornost organizacije na izzive, kar je ključno za dolgoročno uspešnost.
SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). Model EFQM	Model EFQM poudarja pomen integritete in vizionarskega vodenja za razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja dolgoročno uspešnost in rast podjetja.
Šega, M. (2021)	Kombinacija transformacijskega voditeljstva in integritete je ključna za ustvarjanje kulture, ki spodbuja učenje, inovacije in uspeh , kar omogoča trajnostno rast organizacije .
Škrabec, N. (2021)	Stili komuniciranja, ki temeljijo na spoštovanju in odprtosti , vplivajo na organizacijsko klimo in kulturo ter posledično povečujejo uspešnost in dolgoročno rast podjetja.

Avtorji se osredotočajo na raziskovanje različnih vidikov voditeljstva in njegovega vpliva na organizacijsko kulturo ter poslovno odličnost. Skupna tema je, kako različni stili vodenja, kot so transakcijsko in transformacijsko voditeljstvo, vplivajo na motivacijo zaposlenih, inovativnost in dolgoročni uspeh organizacije. Poudarjajo pomembnost organizacijske kulture, ki temelji na vrednotah, kot so integriteta, sodelovanje in inovativnost, ter njen vpliv na učinkovitost podjetja. Kljub različnim pristopom vsi avtorji priznavajo, da je voditeljstvo z jasno vizijo in usmerjenostjo k trajnostnemu razvoju ključnega pomena za doseg poslovnih odličnosti, pri čemer vloga kakovostnih procesov in kulture organizacije ostaja osrednja za dolgoročne uspehe.

Butković (2021) ugotavlja, da so motivirani zaposleni bolj produktivni in zadovoljni s svojim delom v primerjavi z demotiviranimi zaposlenimi. Ta povišana produktivnost vodi ne samo k večjemu dobičku za podjetje, temveč tudi k večji predanosti delu zaposlenih. Transformacijsko vodenje se osredotoča na doseganje dolgoročnih ciljev, kot so oblikovanje in doseganje vizije z zaposlenim, osebni razvoj zaposlenega in transformiranje vrednot in prepričanj zaposlenega, ki se bolj prikrivajo z vizijo organizacije. To pomaga ustvariti visoko stopnjo motivacije, saj takšni zaposleni dojemajo uspeh organizacije kot svoj uspeh. Iz tega razloga je pri vpeljavi sprememb v organizaciji za zaposlene, v kateri imajo vodje transformacijski stil vodenja, verjetneje, da se bodo z vodjo identificirali. To pa zviša motivacijo (Butković, 2021, str. 21–22).

Rezultati raziskave potrjujejo, da ima voditeljstvo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in doseganju poslovne odličnosti. Teoretični okviri Bass (1990) in Avolio & Bass (2004) jasno kažejo, da transformacijsko voditeljstvo z osredotočanjem na inspiracijo, inovativnost in dolgoročne cilje ustvarja organizacijsko kulturo, ki spodbuja rast in uspeh. Nasprotno pa transakcijsko voditeljstvo, kot izpostavlja Bass (1985), bolj poudarja stabilnost in izpolnjevanje kratkoročnih ciljev, kar lahko omejuje dolgoročni razvoj organizacije.

V povezavi z organizacijsko kulturo so rezultati skladni z ugotovitvami Scheina (Shein, 1992, str. 24), ki organizacijsko kulturo definira kot temeljne predpostavke, ki vplivajo na dolgoročni uspeh organizacije. Ključni elementi, kot so vrednote, norme in vedenjski vzorci, ki jih oblikujejo voditelji, so bistveni za ustvarjanje okolja, ki spodbuja produktivnost in rast (Kotter & Heskett, 1992, str.45).

Kalan ugotavlja, da se delodajalec vedno bolj zaveda, da temelje poslovne odličnosti lahko gradi le na posameznikih, ki imajo vrednote, skladne z vrednotami podjetja. Pomembno je, da vodja pozna svoje vrednote in jih skuša uskladiti z vrednotami organizacije. Vrednote so namreč temelj, na katerem gradimo cilje. Preko raziskav se je pokazalo, da so zaposleni organizaciji mnogo bolj predani, če jim to omogoča delo, pri katerem lahko uresničujejo svoje pomembne vrednote, kot če te možnosti nimajo. Jasno opredeljene vrednote organizacije so eden od ključev do rekrutiranja in ohranjanja zadovoljnih in predanih zaposlenih. Vrednote, ki jih imajo vodje, so osnova, na kateri gradijo odnos do svojih sodelavcev. Od njega je v veliki

meri odvisno dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. To se odraža v njihovi zavzetosti za delo, ta pa v rezultatih, ki jih dosegajo (Kalan, 2020, str. 20–23).

Povezava med vodenjem, organizacijsko kulturo in poslovno odličnostjo je nedvomno potrjena, kar kaže, da organizacije, ki vlagajo v razvoj transformacijskega vodenja, ustvarjajo inovativno kulturo, ki omogoča dolgoročni uspeh in konkurenčnost na trgu (Kotter, 1996, str. 5; EFQM, 2020, str. 15). Voditelji, ki spodbujajo odprto komunikacijo, spoštovanje in visoke etične standarde, pomembno prispevajo k učinkovitosti organizacije in zadovoljstvu zaposlenih.

Sklepno lahko ugotovimo, da so vodenje, organizacijska kultura in poslovna odličnost neločljivo povezani koncepti. Organizacije, ki razumejo pomen teh dejavnikov in jih celostno implementirajo, lahko dosežejo trajnostni uspeh in se uspešno prilagajajo dinamičnemu poslovnemu okolju.

Postavili smo si tri dodatna raziskovalna vprašanja na katere podajamo svoj komentar na podlagi lastnega mnenja.

Teorija Bass (1990) in Avolio & Bass (2004) potrjuje, da transformacijsko vodenje spodbuja štiri ključne komponente (idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna spodbuda in individualizirana pozornost), ki neposredno vplivajo na ustvarjalnost in sodelovanje znotraj organizacije. Denison (1990) prav tako izpostavlja, da vrednote, ki jih promovirajo transformacijski voditelji, oblikujejo inovativno in proaktivno organizacijsko kulturo. Nasprotno pa Bass (1985) izpostavlja, da transakcijsko vodenje ostaja osredotočeno na stabilnost in izpolnjevanje osnovnih nalog, kar lahko ovira dolgoročni napredek.

Kot raziskuje tudi Šega v svoji hipotezi, da »Obstaja statistično značilno razmerje med transformacijskim vodstvenim slogom in motivom posameznika, da ustvarja novo znanje«. Rezultati njene raziskave kažejo statistično značilno in pozitivno razmerje med transformacijskim vodstvenim slogom in inovativnim delovanjem (Šega, 2021, str. 44).

Po mnenju Schein je ključnega pomena, da voditelji z visokimi etičnimi standardi postavljajo temelj za zaupanja vredno kulturo, kar posledično vodi do bolj produktivnega okolja. Kotter (1996) izpostavlja, da integriteta voditeljev spodbuja dolgoročno motivacijo in angažiranost zaposlenih, saj se zaposleni lažje poistovetijo z vrednotami organizacije. Študije EFQM (2020) podpirajo to povezavo, saj se organizacije z voditelji, ki dajejo poudarek na integriteto, pogosto ponašajo z višjo stopnjo organizacijske uspešnosti.

Škrabec (2021) ugotavlja, da je način komuniciranja vodij do zaposlenih ključen del za dobro organizacijsko klimo. Vodja mora biti do svojih zaposlenih dosleden in jih upoštevati in spodbujati k čim boljši karierni rasti, saj to pomeni, da vodja daje zaposlenemu vedeti, da je pomemben člen za uspešno delovanje organizacije. Skozi analizo njegovih rezultatov se je

pokazalo, da je komuniciranje zelo pomemben člen za uspešno delovanje organizacije in za zadovoljstvo zaposlenih (Škrabec, 2021, str. 48, 49, 52).

Po Denisonu (1990) in Deal & Kennedy (1982) odprta komunikacija spodbuja vzajemno spoštovanje in sodelovanje, kar omogoča boljšo koordinacijo in reševanje izzivov v organizacijah. Kotter (1996) trdi, da spoštovanje in transparentna komunikacija znotraj organizacij povečujeta angažiranost zaposlenih in njihovo sposobnost sodelovanja pri inovativnih rešitvah. Podobno EFQM model (2020) poudarja, da so organizacije z močnimi komunikacijskimi praksami bolj prilagodljive in učinkovite pri doseganju dolgoročnih ciljev.

Rezultati potrjujejo, da so voditeljstvo, organizacijska kultura in poslovna odličnost medsebojno povezani dejavniki, ki so ključni za dolgoročni uspeh organizacij. Voditeljstvo ima ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in doseganju poslovne odličnosti. V sodobnem poslovnem okolju, kjer se organizacije soočajo z dinamičnimi izzivi, je učinkovito voditeljstvo ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčne prednosti in dolgoročne uspešnosti. Različni modeli voditeljstva ponujajo različne pristope k doseganju teh ciljev, pri čemer transformacijsko voditeljstvo izstopa kot pristop, ki spodbuja inovacije, zavzetost zaposlenih in strateški razvoj organizacije.

5 Zaključek

Na podlagi izvedene raziskave lahko ugotovimo, da ima voditeljstvo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in doseganju poslovne odličnosti. Transformacijski voditelji, ki spodbujajo inovativnost, sodelovanje in dolgoročno vizijo, pomembno prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih in krepitvi organizacijskih vrednot (Avolio & Bass, 2004, str. 15). Voditelji, ki izkazujejo visoko stopnjo integritete in odprte komunikacije, ustvarjajo zaupanja vredno okolje, kar povečuje motivacijo zaposlenih in izboljšuje organizacijsko uspešnost (Kotter, 1996, str. 5).

Uporaba modela EFQM 2020 se je izkazala kot učinkovit pristop za zagotavljanje nenehnih izboljšav in dolgoročne konkurenčnosti organizacij. S pomočjo tega modela lahko voditelji postavijo jasne cilje, spremljajo napredek in zagotavljajo ustrezne ukrepe za izboljšanje poslovnih procesov. Organizacije, ki sledijo temu modelu, so bolj prilagodljive, inovativne in odporne na spremembe trga.

Poleg tega je raziskava pokazala, da je zadovoljstvo zaposlenih neposredno povezano z učinkovitostjo vodenja. Dober vodja, ki zaposlene spodbuja, motivira in jim nudi podporo, ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, ki prispeva k večji produktivnosti in boljšemu poslovnemu izidu.

V prihodnje bi bilo smiselno raziskati vpliv različnih stilov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah ter proučiti, kako lahko model EFQM (2020) dodatno prispeva k razvoju organizacijske kulture in doseganju trajnostne poslovne odličnosti.

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

Reference

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
3. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
4. Butković, J. (2021). *Vpliv stilov vodenja na motivacijo zaposlenih* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo. 21-22
5. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
6. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
7. EFQM. (2020). *EFQM model for business excellence*. European Foundation for Quality Management. Pridobljeno na <https://www.efqm.org>
8. ISO 9001. (2015). *Quality management systems – Requirements* (5th ed.). International Organization for Standardization.
9. Janežič, D., & Pevec, N. (2021). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *RUO*, 4, 12.
10. Kalan, M. (2020). *Gradniki avtopoietskega modela vodenja v organizacijah v Sloveniji* (Doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
11. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
12. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance* (str. 45). Free Press.
13. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (1st ed., p. [24]). Jossey-Bass.
14. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. SPIRIT Slovenija, javna agencija. Pridobljeno 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
15. Šega, M. (2021). *Vpliv transformacijskega in transakcijskega sloga vodenja na ustvarjanje novega znanja* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
16. Škrabec, N. (2021). *Stili komuniciranja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in kulturo* (Magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.

Sabina Borse Hren diplomirana inženirka kemijske tehnologinje je zaposlena v podjetju Krka d.d., kjer se ukvarja z izvajanjem validacij na plinski kromatografiji. Njen poklicni poudarek je na pisanju validacijskih postopkov, izvajanju validacijskih testiranj in pripravi validacijskih poročil. Poleg svoje glavne zaposlitve v podjetju Krka je tudi mama in mlada podjetnica, saj vodi popoldanski samostojni podjetniški projekt. Obiskuje magistrski študijski program menedžmenta kakovosti, kar ji omogoča nadaljnji strokovni razvoj in širjenje znanja na področju vodenja kakovosti v organizacijah.

Kristina Kovač je zaključila Biotehniško gimnazijo in študij upravljanja podeželja, nato pa magistrski študij menedžmenta kakovosti, kjer se je osredotočila na optimizacijo procesov in zagotavljanje kakovosti. Praktične izkušnje je pridobila v farmacevtskem podjetju Krka do leta 2024. Trenutno poučuje športno vzgojo na OŠ Stopiče ter spodbuja mlade k zdravemu življenju.

Mateja Eršte je zaključila izobraževanje na Splošni gimnaziji Novo mesto, nato nadaljevala študij na Filozofski in Teološki fakulteti in leta 2013 diplomirala. Med rednim študijem je preko študentskega servisa delala kot referentka v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, leta 2013 se je na istem delovnem mestu zaposlila kot višja referentka, kjer deluje še danes.

Abstract:

The Role of Leadership and Organizational Culture in Achieving Business Excellence

Research Question (RQ): How can visionary, inspiring and integrity-based leadership and an effective organizational culture contribute to increasing the performance and sustainable growth of organizations?

Purpose: The purpose of the research is to investigate how various aspects of leadership and organizational culture influence the achievement of business excellence. The goal is to provide concrete findings and recommendations that will help organizations improve their performance through effective leadership approaches and culture.

Method: To achieve the research objectives, we will use a qualitative approach that includes the analysis of examples of good practices in organizations, interviews with leaders and employees, and a review of existing literature. The theoretical framework is based on theories of leadership, emotional intelligence, and organizational culture, which enable an understanding of the connections between leadership and business excellence.

Results: The expected results of the research show that successful leadership, based on a clear vision, integrity, and emotional intelligence, is key to creating an organizational culture that promotes innovation, collaboration, and long-term success. It will also be found that open communication and mutual respect contribute to greater motivation and productivity of employees.

Organization: The research will have a direct impact on managers, as it will help them understand how they can achieve better business results through their leadership role and the creation of an appropriate organizational culture. The findings will enable leaders to develop strategies for better collaboration with employees and to achieve higher levels of innovation and competitiveness.

Society: At the societal level, the research contributes to understanding how organizations, as part of the wider environment, can positively impact society. Incorporating values such as transparency, honesty and respect into leadership and organizational culture can contribute to greater corporate social responsibility and better working conditions and a better quality of life for employees.

Originality: The originality of the research is demonstrated in the connection of the concepts of leadership and organizational culture with the achievement of business excellence in the modern business environment. The research offers a new perspective on how the integration of these two factors directly impacts the long-term success of organizations, allowing for a deeper understanding of leadership practices and their implications for business growth.

Limitations/Future Research: Limitations of the research include the fact that it focuses on a specific context, which means that the results may not be fully transferable to all types of organizations. Further research could include a broader analysis of smaller companies and exploring the impact of digitalization on leadership and organizational culture.

Keywords: leadership, organizational culture, business excellence, emotional intelligence, strategic thinking, innovation, sustainable growth, open communication.

Copyright (c) Sabina BORSE HREN, Kristina KOVAČ, Mateja ERŠTE



Creative Commons License

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