

GRADNIKI ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI V SPREMINJajoČEM SE OKOLJU

Annmarie Gorenc Zoran
Boris Bukovec
Mirko Markič
Armand Faganel
Stojan Črv
Magda Lužar
Monja Pust
Božidar Lenarčič
Idriz Selimović



**Annmarie Gorenc Zoran, Boris Bukovec, Mirko
Markič, Armand Faganel, Stojan Črv, Magda
Lužar, Monja Pust, Božidar Lenarčič, Idriz
Selimović**

**Gradniki organizacijske
odličnosti v
spreminjajočem se okolju**

Novo mesto, 2025

Gradniki organizacijske odličnosti v spreminjajočem se okolju

Annmarie Gorenc Zoran, Boris Bukovec, Mirko Markič, Armand Faganel, Stojan Črv, Magda Lužar, Monja Pust, Božidar Lenarčič, Idriz Selimović

Recenzenta:

Prof. dr. Maja Meško

Doc. dr. Nikolaj Lipič

Oblikovanje naslovnice: Vesna Grabnar

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2025 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.



To delo je objavljeno pod licenco [Creative Commons Priznanje avtorstva – Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/), ki jo upravlja organizacija Creative Commons.

Delo je dovoljeno prosto deliti in predelovati, tudi v komercialne namene, ob obvezni navedbi avtorstva in deljenju predelanih del pod isto licenco.

Publikacija je dostopna v digitalni obliki na:

<https://omp.fos-unm.si/index.php/Zalozba/catalog>

DOI: [10.37886/gradniki](https://doi.org/10.37886/gradniki)

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID **258786307**

ISBN 978-961-7233-11-7 (PDF)

KAZALO VSEBINE

Recenzija prof. dr. Maje Meško	4
Recenzija doc. dr. Nikolaja Lipiča	6
NAČELA MENEDŽMENTA SISTEMOV KAKOVOSTI KOT GRADNIKI USPEŠNOSTI GOSPODARSKIH DRUŽB (Stojan Črv, Mirko Markič, Boris Bukovec)	8
MODEL DEJAVNIKOV MEDGENERACIJSKE IZMENJAVE ZNANJA MED INŽENIRJI V PROIZVODNIH ORGANIZACIJAH (Magda Lužar, Annmarie Gorenc Zoran)	77
GRADNIKI MODELA KOMUNIKACIJSKIH KOMPETENC UČITELJEV VIŠJIH STROKOVNIH ŠOL V E- IZOBRAŽEVANJU (Monja Pust, Annmarie Gorenc Zoran)	113
RAZVOJ INTEGRIRANEGA MODELA ZA OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ: PRISTOP K KATEGORIZACIJI BLAGOVNIH SKUPIN IN UPRAVLJANJU DELEŽNIKOV (Božidar Lenarčič, Armand Faganel)	163
MODEL UVAJANJA VITKEGA PROIZVAJANJA V ORGANIZACIJO (Idriz Selimović, Mirko Markič)	235
STVARNO KAZALO	292

Recenzija prof. dr. Maje Meško

V trenutnem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je ključno, da organizacije razvijajo trdne temelje organizacijske odličnosti, ki jim omogočajo uspešno navigiranje skozi izzive in priložnosti, ki jih prinaša nepredvidljivost. Tri ključna poglavja, ki predstavljajo temelj organizacijske odličnosti in so osredotočena na različne vidike poslovanja, so: raziskava o uveljavljanju sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti, raziskava o medgeneracijski izmenjavi znanja v proizvodnih organizacijah ter raziskava o komunikacijskih kompetencah učiteljev v e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah.

Prva raziskava raziskuje povezavo med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in finančno uspešnostjo srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Rezultati kažejo, da čeprav obstaja povezanost med načeli QMS, le-ta nima neposrednega vpliva na finančno uspešnost podjetij. To poudarja potrebo po razumevanju in optimizaciji drugih ključnih dejavnikov uspešnosti.

Druga raziskava se osredotoča na medgeneracijsko izmenjavo znanja v proizvodnih organizacijah, kjer so ugotovitve pokazale, da medgeneracijske razlike pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja. Pomembni dejavniki, kot so zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje, igrajo ključno vlogo pri uspešnem prenosu znanja med generacijami inženirjev. To podčrta pomembnost raznolikosti in vključevanja različnih generacij v organizacijsko kulturo.

Tretja raziskava raziskuje komunikacijske kompetence učiteljev v e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah. Ugotovitve kažejo, da so komunikacijske kompetence ključnega pomena za uspešno izvajanje e-izobraževanja. Prepoznavanje in razvoj teh kompetenc lahko pomembno prispeva k dvigu kakovosti izobraževanja ter zagotavljanju učinkovitega učnega procesa v digitalnem okolju.

Četrta raziskava predstavlja vsebinsko zelo aktualen in metodološko premišljen prispevek na področju strateške nabave, saj obravnava oblikovanje nabavnih strategij kot celovit proces, ne le kot parcialno odločanje. Posebna vrednost raziskave je v povezavi treh ključnih gradnikov — kategorizacije nabavnih blagovnih skupin, izbora strategij in njihove validacije — v enoten, praktično uporaben model. Avtorja s tem presegata pogoste fragmentirane pristope v literaturi in ponudita strukturirano podlago za odločanje v sodobnih organizacijah. Raziskavo dodatno krepi premišljena uporaba triangulacije kvalitativnih metod (tematske mreže, delfska metoda, NGT), rezultati pa so konkretni in uporabni: strukturirana kategorizacija po Kraljičevi matriki, nabor 114 validiranih strategij ter komunikacijske strategije za vključevanje internih deležnikov. Prispevek je relevanten tako za teorijo kot prakso, saj krepi strateško vlogo nabavne funkcije, izboljšuje usklajenost med funkcijami in odpira prostor za nadaljnje nadgradnje modela z digitalizacijo in umetno inteligenco.

Peta raziskava obravnava izjemno pomembno področje organizacijske odličnosti — uvajanje vitkega proizvodnje — in ga povezuje z vprašanjem finančne uspešnosti, merjene z ROE. Prispevek je posebej dragocen zato, ker poleg teoretičnega pregleda ponuja tudi empirični vpogled v stanje v slovenskih

srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti. Ugotovitev, da podjetja načela TPS večinoma poznajo in ocenjujejo kot pomembna, vendar jih v praksi ne uporabljajo dovolj, je relevantna in analitično pomembna za nadaljnji razvoj menedžerskih praks. Moč raziskave je v njeni aplikativnosti: avtorja ne ostaneta pri diagnozi stanja, temveč oblikujeta izvirni model uvajanja vitkega proizvodnje, ki lahko služi kot vodič menedžerjem pri implementaciji v organizacijah. Hkrati raziskava smiselno izpostavi širše družbene učinke (učinkovitejša raba virov, manj obremenjevanja okolja), kar prispevek umešča tudi v kontekst trajnostnega razvoja. Korektno so navedene tudi omejitve raziskave, kar povečuje njeno znanstveno verodostojnost in odpira jasne smeri za nadaljnje raziskovanje.

Monografija *Gradniki organizacijske odličnosti v spreminjajočem se okolju* predstavlja vsebinsko raznoliko, a konceptualno povezano znanstveno delo, ki obravnava ključne gradnike sodobne organizacijske odličnosti v različnih kontekstih: od menedžmenta kakovosti, medgeneracijskega prenosa znanja in komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju do strateške nabave in vitkega proizvodnje. Njena pomembna prednost je, da združuje teoretična izhodišča z empiričnim raziskovanjem ter pri tem poudarja uporabnost rezultatov za organizacijsko prakso. Monografija tako ne ostaja na ravni konceptualnih razprav, temveč ponuja konkretne modele, usmeritve in razvojne podlage za izboljševanje delovanja organizacij.

Posebej velja izpostaviti interdisciplinarnost in razvojno naravnost monografije, saj avtorji obravnavajo organizacijsko odličnost kot dinamičen pojav, ki zahteva sistemski pristop, metodološko doslednost in odzivnost na spremembe v okolju. Prispevki se med seboj dopolnjujejo in skupaj tvorijo prepričljivo celoto, ki je relevantna tako za raziskovalce kot za menedžerje, pedagoge in druge strokovnjake. Monografija zato predstavlja kakovosten znanstveni in strokovni prispevek k razumevanju ter oblikovanju organizacijske odličnosti v sodobnem, spreminjajočem se okolju.

Recenzija doc. dr. Nikolaja Lipiča

V spreminjajočem se okolju je ključnega pomena, da organizacije razvijajo in prilagajajo svoje pristope k doseganju odličnosti. Znanstveni pristop k razumevanju in oblikovanju gradnikov organizacijske odličnosti postaja v tem kontekstu vse bolj nujen.

Znanstveni pristop vključuje sistematično uporabo znanstvenih metod in pristopov pri raziskovanju, analiziranju in razvoju organizacijskih procesov in praks. To pomeni temeljito opazovanje, analizo podatkov, uporabo statističnih orodij ter preverjanje hipotez in teorij, da bi se prišlo do zanesljivih in verodostojnih ugotovitev.

Gradniki organizacijske odličnosti vključujejo različne elemente, kot so vodstvo, strateško načrtovanje, upravljanje s človeškimi viri, operativni procesi, inovativnost, prilagodljivost in odzivnost na spremembe. Znanstveni pristop omogoča podrobnejše razumevanje vsakega od teh gradnikov in identifikacijo ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije v spreminjajočem se okolju.

Poleg tega znanstveni pristop omogoča tudi prepoznavanje trendov in napovedovanje prihodnjih sprememb v okolju, kar organizacijam pomaga pri pripravi strategij za prihodnost. S stalnim spremljanjem in evalvacijo rezultatov lahko organizacije nenehno izboljšujejo svoje procese in prakse ter ohranjajo svojo konkurenčno prednost. Znanstveni pristop k razumevanju in oblikovanju gradnikov organizacijske odličnosti je ključen za uspeh organizacij v dinamičnem in nepredvidljivem poslovnem okolju. S tem pristopom lahko organizacije ustvarijo temelje trajne konkurenčne prednosti in zagotovijo dolgoročno uspešnost.

Monografija Gradniki organizacijske odličnosti v spreminjajočem se okolju predstavlja zasnove novih modelnih rešitev v različnih organizacijah. Ob upoštevanju gradnikov nove organizacijske paradigme ter raziskovanja izzivov novih organizacijskih teorij se avtorji monografije osredotočajo v nove modelne rešitve.

Prva raziskava o uveljavljanju sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti se osredotoča na povezavo med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti (QMS) po standardu ISO 9001:2015 in finančno uspešnostjo srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, merjeno s finančnim kazalnikom donosnosti kapitala (ROE). Ključni rezultati kažejo, da med načeli QMS obstaja povezanost, vendar so pozitivne korelacije med načeli QMS in ROE statistično nepomembne. Ugotovljeno je, da uveljavljanje sedmih načel QMS ni neposreden gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Raziskava predstavlja izviren model načel QMS kot gradnikov uspešnosti gospodarskih družb v Sloveniji.

Drugo raziskava o medgeneracijski izmenjavi znanja v proizvodnih organizacijah proučuje dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja med generacijami inženirjev v proizvodnih organizacijah. Rezultati kažejo, da medgeneracijske razlike pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja, skupaj s faktorji kot so zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje. Ugotovitve raziskave so dragocene za razumevanje

dinamike medgeneracijske izmenjave znanja v proizvodnem okolju in lahko služijo kot podlaga za izboljšanje organizacijskih procesov.

Tretje raziskava o komunikacijskih kompetencah učiteljev v e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah preučuje gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah. Ugotovitve raziskave so koristne za šole pri prepoznavanju in implementaciji ključnih kompetenc, ki prispevajo k dvigu kakovosti izobraževanja. Poudarek na komunikacijskih kompetencah je ključnega pomena za uspešno izvajanje e-izobraževanja in zagotavljanje učinkovitega učnega procesa.

Četrto poglavje predstavlja tehten znanstveno-strokovni prispevek na področju strateške nabave, saj sistematično obravnava proces oblikovanja nabavnih strategij skozi tri medsebojno povezane gradnike: kategorizacijo nabavnih blagovnih skupin, izbor strategij in validacijo z vidika internih deležnikov. Posebna vrednost prispevka je v jasni raziskovalni strukturi, kjer avtorja temeljno raziskovalno vprašanje razčlenita na smiselna podvprašanja (kategorizacija, strategije, vloga deležnikov), kar prispevku daje metodološko preglednost in raziskovalno osredotočenost. Poglavje je pomembno tudi z vidika uporabnosti, saj presega zgolj opisovanje nabavne funkcije in jo umešča v širši kontekst ustvarjanja vrednosti, usklajevanja z organizacijsko strategijo in vključevanja deležnikov. Avtorja s tem utrjujeta razumevanje nabave kot strateške funkcije organizacije. Prispevek je aktualen, vsebinsko koherenten in primeren tako za akademsko okolje kot za strokovno prakso, zlasti za organizacije, ki želijo nadgraditi procese strateškega odločanja v nabavi.

Peto poglavje obravnava aktualno in za konkurenčnost organizacij ključno tematiko vitkega proizvodnje ter jo smiselno povezuje z organizacijsko uspešnostjo, merjeno z donosnostjo kapitala (ROE). Prispevek odlikuje kombinacija sistematičnega pregleda literature in empirične raziskave na vzorcu srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti, kar omogoča uravnoteženo povezavo med teoretičnimi izhodišči in dejanskim stanjem v praksi. Posebej pomembna je ugotovitev razkoraka med zaznano pomembnostjo načel TPS in njihovo dejansko uporabo, kar je dragocen diagnostični vpogled za management in nadaljnje raziskovanje.

Monografija *Gradniki organizacijske odličnosti v spreminjajočem se okolju* je vsebinsko dobro zasnovano in konceptualno povezano delo, ki skozi več avtorskih prispevkov osvetljuje različne dimenzije organizacijske odličnosti. Njena prednost je v tem, da združuje več področij (npr. kakovost, kompetence, nabavne strategije, vitko proizvodnje) v skupni raziskovalni okvir organizacijskega razvoja in izboljševanja. Prispevki so usmerjeni v reševanje konkretnih organizacijskih izzivov in zato presegajo zgolj teoretično raven, kar monografiji daje izrazito uporabno vrednost.

Monografija je relevantna tako za raziskovalce kot za praktike, saj ponuja kombinacijo teoretičnih utemeljitev, empiričnih analiz in modelov, ki jih je mogoče prenesti v organizacijsko prakso. Posebej je treba poudariti njeno razvojno in interdisciplinarno naravnost, ki ustreza sodobnim zahtevam upravljanja organizacij v spreminjajočem se okolju. Kot celota monografija predstavlja kakovosten znanstveni in strokovni prispevek ter primerno osnovo za nadaljnje raziskave na področju organizacijske odličnosti.

NAČELA MENEDŽMENTA SISTEMOV KAKOVOSTI KOT GRADNIKI USPEŠNOSTI GOSPODARSKIH DRUŽB

Stojan Črv, Mirko Markič, Boris Bukovec

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): V kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

Namen: Osnovni namen raziskave je bil odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje. V raziskavi smo se tako osredotočili na relacijo med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 (v nadaljevanju QMS) in uspešnostjo srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, merjeno s finančnim kazalnikom donosnosti kapitala (v nadaljevanju ROE). Na podlagi izidov raziskave smo izdelali izvirni model načel QMS kot gradnikov uspešnosti gospodarskih družb.

Metoda: Razvili smo lasten vprašalnik in ga potrdili z validacijo v treh korakih. Za populacijo gospodarskih družb, ki so sodelovale v raziskavi smo na podlagi podatkov iz podatkovne zbirke AJPEŠ, izračunali ROE. Z vključitvijo 316 popolno izpolnjenih vprašalnikov smo presegli zahtevani minimalen vzorec. Analizo podatkov smo izvedli z orodji opisne in inferentne statistike, med drugim s Cronbachovim alfa testom, z neparametričnim testom Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s , faktorsko analizo, regresijo in multiplo regresijo ter s prikazom glavnih učinkov in interakcij. Podatke smo analizirali s programskim orodjem Minitab različice 19.2020.1.

Rezultati: V raziskavi je sodelovalo 66,5 % srednjih in 33,5 % velikih gospodarskih družb, od katerih se je 54,7 % teh družb primarno ukvarjalo s proizvodno, 45,3 % pa s storitveno dejavnostjo. V družbah so najvišjo stopnjo strinjanja 4,57 podali za trditve načela osredotočenosti na odjemalce, najnižjo pa za načelo angažiranosti ljudi z oceno 4,25. Med vsemi sedmimi načeli QMS obstaja povezanost, ki je tudi statistično značilna. Tudi med načeli QMS in ROE obstajajo pozitivne korelacije, vendar so le-te statistično nepomembne. Uveljavljanje sedmih načel QMS s stališča finančne uspešnosti je le v manjši meri neposreden gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

Organizacija: Podan je pregled evolucije QMS ter podrobna predstavitev sedmih načel QMS. Poudarjen vidik donosnosti kapitala delovanja gospodarskih družb, s čimer smo organizacijam ponudili širši pogled na prednosti uporabe menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001. Menedžerjem in organizacijam smo v uporabo ponudili lastni izvirni vprašalnik, ki je lahko učinkovito in široko uporabno orodje za izboljšanje njihove poslovne uspešnosti.

Družba: Iz zgodovinskega stališča je koristen pregled razvoja QMS in zgodovine standardov serije ISO 9000. Del raziskave, v kateri smo obravnavali QMS v povezavi z ROE gospodarskih družb, obravnava izzive, s katerimi se v gospodarskih družbah soočajo pri poskusih povečevanja svoje uspešnosti, ki naj bi bila dolgoročno naravnana.

Originalnost: Z avtorskim vprašalnikom smo izvedli empirično raziskavo, ki je prva na tem področju. Nadalje smo prikazali stopnje medsebojnih vplivov med načeli QMS. Najpomembnejša pa je izdelava izvirnega modela vpliva sedmih načel QMS po standardu ISO 9001:2015 na ROE v vseh oblikah srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Obenem smo ustvarili tudi pogoje za nadaljnji razvoj organizacijske znanosti na tem področju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila omejena na srednje in velike gospodarske družbe. Primerjava naših izidov z izidi drugih raziskav, izvedenih z istim vprašalnikom, še ni mogoča. Predlagamo ponovitev raziskave v mikro in majhnih družbah, preučevanju stopnje zrelosti QMS in izdelavi modela dejavnikov, po katerih načela QMS posredno vplivajo na ROE. Predvsem spodbujamo k izvedbi raziskave, s katero bi ugotovili, ali je certificiran QMS v družbah t.i. vzporedni

poslovno-organizacijski sistem.

Ključne besede: donosnost kapitala, gospodarske družbe, ISO 9001:2015, menedžment sistemov kakovosti, načela kakovosti.

UVOD

Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

V sodobni družbi poteka vse več organizacijskih procesov, zato je teorija organizacije in menedžmenta predmet znanstvenih obravnav že od začetka prejšnjega stoletja (Davis, 2014, str. 309–314). Razvoj teorije pa temelji na raziskovanju novih smeri in osvetlitvi ter obravnavanju neodgovorjenih vprašanj (Lounsbury & Beckman, 2015, str. 291). Zgodovino raziskovanja organizacij v splošnem opredelimo kot raziskovanje in pisanje, ki združuje zgodovino in organizacijsko teoretiziranje (Godfrey, Hassard, O'Connor, Rowlinson, & Ruef, 2016, str. 592). Z organizacijskimi teorijami dajemo napovedi v obliki usmerjenih izjav, kot je pozitiven ali negativen odnos med dvema spremenljivkama (Aksom & Tymchenko, 2020, str. 1242).

Po Shyeju (2019, str. 247–249) je organizacija živ in dobro zasnovan abstraktni sistem, če njegove sestavine vzdržujejo močnejše medsebojne odnose kot s subjekti zunaj organizacije. Ivanko (2004, str. 1) opredeljuje organizacijo kot zavestno dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje po volji ljudi, da bi iz množice nastala celota, Mayer (1994, str. 17) pa organizacijo vidi kot poslovno-organizacijski sistem, v katerem ljudje v procesu ustvarjalnega sodelovanja uresničujejo svoje ideje za višjo duhovno blaginjo. Medtem ko Ovsenik (1999, str. 27) organizacijo enači z odnosi med ljudmi, pa Bukovec (2009, str. 17) to definicijo dopolnjuje z izjavo, da so ti odnosi med ljudmi ciljno usmerjeni. Malić (1976, str. 19–23) dodaja, da organizacijo razumemo kot organizirano obliko, v kateri je treba pravilno razumeti medsebojne odnose. Navsezadnje Grothe-Hammer (2020, str. 485–493) ugotavlja, da so organizacije ena izmed vrst družbenih sistemov in jih opredelimo kot poslovno-organizacijske sisteme, ki so sestavljeni iz odločitev in ki tudi sami proizvajajo odločitve. Vendar je treba poudariti, da v organizacijah potrebujejo ljudi, ki sodelujejo v procesih odločanja. Po mnenju avtoric Balažic Peček in Ovsenik (2018, str. 208–209) je človek zavestni ustvarjalec organizacije in družbe, organizacija pa človeško sodelovanje za doseganje smotrov in ciljev. Oblikovanje organizacij, ki je temelj organizacijskega delovanja pa je v središču vseh organizacijskih zmogljivosti ter podpira sposobnost organizacij za njihovo spreminjanje in prilagajanje (Miller, Greenwood, & Prakash, 2009, str. 273–274).

Organizacija, ki jo je mogoče obravnavati tudi kot abstraktni sistem, ima štiri načine delovanja: ekspresivni, prilagodljivi, integrativni in konservativni. Vsak od teh načinov sam po sebi tvori organizacijski podsistem, ki je prisoten v vsaki organizaciji. Bolj ko organizacija vpliva na svoje okolje, aktivnejša je in bolje njeni člani sodelujejo med seboj, bolj je organizirana. (Shye, 2019, str. 248–250) Diefenbach in Sillince (2011, str. 1515–1519) sta ugotovila, da v vse zahtevnejšem in dinamičnem družbenem ekosistemu poteka nenehno prestrukturiranje organizacij. Iz tega procesa izhajajo nove vrste organizacij, ki so razširile nabor od ortodoksnih in birokratskih tipov do hibridnih ali postmodernih in mrežnih organizacij. Večina družbenih sistemov temelji na stabilnih hierarhičnih odnosih nadrejenih

in podrejenih. Tudi sodobne ali postmoderne organizacije naj bi bile še vedno hierarhične z uveljavljanjem moči in nadzornimi mehanizmi od zgoraj navzdol, ki naj bi bili obsežnejši kot kdaj koli. Ne glede na obliko posamezne organizacije se te delijo na manj ali bolj uspešne. Zanimanje družbe pa je usmerjeno v najuspešnejše. Gimzauskiene in Klovienne (2011, str. 338) navajata, da je novo poslovno okolje, ki se nenehno spreminja, vplivalo na močno zanimanje za merjenje uspešnosti organizacij. Tomažević, Tekavčič in Peljhan (2015, str. 579-580) pa ugotavljajo, da raznolikost merjenja uspešnosti organizacij temelji tako na finančnih kot na nefinančnih merilih, kazalnikih in standardih uspešnosti. Do in Mai (2020, str. 305) nadalje ugotavljata, da fenomen uspešnih organizacij ponazarja kompleksno in večplastno naravo tega pojava. Vendar pa De Waal (2018, str. 375) navaja, da je uspešna organizacija dalj časa sposobna prekašati primerljive organizacije in si s tem zagotoviti dolgoročno preživetje.

Raziskovalci se ukvarjajo s preučevanjem gospodarskih družb kot poslovno- organizacijskega sistema delovanja izbrane skupine ljudi, pa tudi vpliva različnih dejavnikov na uspešnost delovanja gospodarskih družb. V gospodarskih družbah namenijo mnogo sredstev in naporov za ugotavljanje, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na njihovo uspešnost. (Črv & Markič, 2023, str. 227)

Flumerfelt (2018, str. 542) ugotavlja, da je hitrost sprememb v poslovnem okolju zaradi razvoja tehnologije in globalizacije povzročila povečanje obsega in kompleksnosti organizacijskih sistemov, Bukovec in Markič (2008, str. 432) pa glede hitrosti sprememb dodajata, da se spremembe v družbenem okolju dogajajo z dinamiko in trendi, ki so hitrejši od dinamike odzivov, s katerimi v gospodarskih družbah poskušajo slediti priložnostim in se izogniti pastem, ki jih te spremembe povzročajo.

Globalizacija naj bi trenutno veljala za ključni dejavnik nadaljnjega razvoja svetovnega gospodarstva, zato te nenehno izboljšujejo lastne sisteme poslovanja in poleg odpravljanja njihovih pomanjkljivosti poskušajo pridobiti tudi konkurenčno prednost na trgu (Sedliačiková, Moresová, Drábek, & Kupčák, 2021, str. 99-100).

Siltori et al. (2020, str. 1) navajajo, da se je z globalizacijo poudarila potreba gospodarskih družb, da povečajo kakovost, Sumardi in Fernandes (2020, str. 383) pa dodatno ugotavljata, da so se v obdobju vedno večje konkurenčnosti in tekmovalnosti v številnih gospodarskih družbah začeli spreminjati in izboljševati svoje strategije na podlagi revizije organizacijske uspešnosti in ocene notranjih kompetenc. Silva, Magano, Matos in Nogueira (2021, str. 1) so z vidika menedžmenta prepoznali soočanje gospodarskih družb z zahtevno paradigmo menedžmenta zaradi pritiskov, ki prihajajo z vidika organizacije. Ti pritiski pa zahtevajo sistemski pristop z namenom doseganja gospodarskih, družbenih in okoljskih izidov. Zato je bilo razvitih več specifičnih orodij, tehnik in modelov za trajnostno obvladovanje organizacij, med katerimi ima pomembno mesto menedžment sistemov kakovosti. Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 1) poudarjajo, da naj bi v gospodarskih družbah za spopadanje z izzivi sodobnega časa razvijali nove strategije in prilagajali svoj menedžerski slog. Da bi to dosegli, v mnogih gospodarskih družbah uporabljajo menedžment sistemov kakovosti kot orodje za izboljšanje uspešnosti. Iz tega vidika se po mnenju Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 1), aktualizirata učinkovitost in uspešnost menedžmenta gospodarskih družb.

Srinivasan in Kurey (2014, str 1-2) ugotavljata, da naj bi svetovno poslovno okolje postajalo vse bolj zapleteno, kar naj bi se odražalo v potrebi po spremembi dojemanja in izvajanja menedžmenta sistemov kakovosti. Kakovost kot osnova menedžmenta sistemov kakovosti je po navedbi avtorjev Rubin, Zinchenko, Artyushkova, Sorokozherdyev in Pimenov (2021, str. 487) univerzalno orodje za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti gospodarske družbe. Zato naj bi se s pomočjo kakovosti ocenjevalo uspešnost in dinamiko gospodarstva, prihodnje priložnosti in vidike njegovega razvoja. Kot odziv na pojav vedno večje konkurenčnosti na globalnem trgu poteka nenehni razvoj menedžmenta sistemov kakovosti (Xu, Peng, Pavur, & Prybutok, 2020, str. 1). Upoštevati je treba ugotovitev avtorjev Peljhan in Marc (2016, str. 920), da je zasnova menedžmenta sistemov kakovosti v današnjem globalnem gospodarskem okolju široko uporabljena in popularizirana ter naj bi po navedbi avtorjev Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 6) tudi v prihodnje ostala eden izmed glavnih gradnikov uspešnosti gospodarskih družb.

V gospodarskih družbah se nenehno soočajo z izzivom, kako preživeti v zahtevnem in nenehno spreminjajočem se globalnem poslovnem okolju, pa tudi, kako ustvarjati ekonomsko dodano vrednost, ki navsezadnje zagotavlja uspešno in dolgoročno delovanje gospodarske družbe. Santos (2015, str. 1055) ugotavlja, da naj bi v gospodarskih družbah za uspešno soočanje s temi izzivi potrebovali zanesljive poslovno-organizacijske sisteme, kot na primer menedžment sistemov kakovosti.

Menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015 temelji na sedmih načelih in sicer osredotočenosti na odjemalce, voditeljstvu, angažiranosti ljudi, procesnem pristopu, izboljševanju, odločanju na podlagi dokazov in menedžmentu odnosov. V Mednarodni organizaciji za standardizacijo ISO (2015a, str. 1) promovirajo načela menedžmenta sistemov kakovosti kot osnovne gradnike uspešnosti vseh oblik organizacij. Avtorji Ahmad, Zakuan, Jusoh, Yusof in Takala (2014, str. 246-247), Bakator in Čočkaló (2018, str. 90), Pambreni, Khatibi, Azam in Tham (2019, str. 1405) so ugotovili, da z menedžmentom sistemov kakovosti neposredno vplivamo na uspešnost gospodarskih družb, k temu pa na primer Astrini (2018, str. 16), Mukhlisshotul et al. (2020, str. 900), O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381) in Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10) dodajajo, da gospodarske družbe z menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 dosegajo tudi boljše finančne izide.

Z vidika ocenjevanja finančne uspešnosti gospodarskih družb pa Růčková (2015, str. 74) trdi, da je najpomembneje prepoznati, kako učinkovito se razpolaga oziroma ravna s sredstvi lastnikov, kar posledično v ospredje postavlja donosnost kapitala (angl. *Return on Equity – ROE*) kot najmočnejši kazalnik ocenjevanja uspešnega ravnanja s sredstvi lastnikov. Temu pritrjujeta tudi Heinfeldt in Rindler (2010, str. 1), ki ugotavljata, da je donosnost kapitala prevladujoč kazalnik za merjenje uspešnosti gospodarskih družb, poleg tega pa daje ključni signal potencialnim investorjem o smiselnosti vlaganj v izbrano gospodarsko družbo.

Ugotovljena raziskovalna vrzel je v pomanjkanju obravnave srednjih in velikih gospodarskih družb ter v odsotnosti raziskav o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na njihovo uspešnost delovanja z vidika donosnosti kapitala. Na podlagi teh spoznanj smo zasnovali empirični raziskave, s katero bomo to vrzel vsaj delno zapolnili.

Namen in cilj raziskovanja

Namen raziskave je bil odgovoriti na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Preučili smo odnos sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 do uspešnosti srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, kar smo merili s kazalnikom donosnosti kapitala. Na podlagi teoretičnih izhodišč, iz ugotovljenega raziskovalnega problema ter po določitvi namena raziskave smo opredelili naslednje cilje:

- opraviti sistematičen pregled 200-250 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature o evoluciji menedžmenta sistemov kakovosti, o interakciji menedžmenta sistemov kakovosti in uspešnosti gospodarskih družb ter o dosedanjih raziskavah, da bi oblikovali raziskovalno vprašanje, konceptualni model in hipoteze;
- izvedba empirične raziskave na populaciji 1.628 velikih in srednje velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala;
- izdelati in preveriti izvirni model vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala v srednje velikih in velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Pregled literature oz. teoretična izhodišča problema

Menedžment sistemov kakovosti in njegova evolucija

Menedžment sistemov kakovosti je filozofija oziroma pristop k menedžmentu na splošno, ki ga je mogoče opisati z načeli, praksami in tehnikami. Glede na razlike med menedžmentom sistemov kakovosti in teorijo menedžmenta ugotavljamo, da obstaja podlaga za njuno primerjavo. Menedžment sistemov kakovosti je prerasel svoj statistični izvor in razvil niz orodij, metod in tehnik, s pomočjo katerih v organizacijah dosežejo boljšo uspešnost. Menedžment sistemov kakovosti je skladen s teorijo menedžmenta, saj vidik menedžmenta sistemov kakovosti na številnih področjih temelji na teoriji menedžmenta. Obstajajo pa tudi področja, na katerih je treba vidik menedžmenta sistemov kakovosti v primerjavi s teorijo menedžmenta obravnavati kot nepopoln. (Dean & Bowen, 2010, str. 394–411)

Ferrón Vílchez in Darnall (2014, str. 222) sta menedžment sistemov kakovosti opredelila kot filozofijo menedžmenta, ki vključuje zavezanost celotne organizacije k nenehnemu izboljševanju. Sprejetje teorij in praks menedžmenta sistemov kakovosti je povezano z izboljšanjem poslovne uspešnosti. Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 65) menijo, da je največja prednost menedžmenta sistemov kakovosti možnost ustvarjanja take organizacijske kulture kakovosti, da vsi razumejo, da je primarni smoter organizacije delovati za trgu. Brez tega naj bi bila po mnenju avtorjev vsaka aktivnost organizacije nesmiselna, vključno z obstojem same organizacije. Bakotić in Rogošić (2015, str. 1209) sta menedžment sistemov kakovosti opredelila kot organizacijsko prakso, ki

izhaja iz menedžerske filozofije. S širšega vidika menedžmenta avtorji Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1126) ugotavljajo, da je treba menedžment sistemov kakovosti, ki je del menedžmenta celovite kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*), obravnavati kot paradigmo in teorijo menedžmenta. Pri tem je treba upoštevati, da se načela, orodja, metode in tehnike menedžmenta sistemov kakovosti nenehno razvijajo zaradi svoje sposobnosti prilaganja vedno novim razmeram v ekosistemu organizacije.

Evolucija menedžmenta sistemov kakovosti je proces, ki ga razdelimo na posamezna obdobja ali stopnje, zaznamovane s pomembnejšimi odkritji. Hermel (1997, str. 132) je opredelil štiri prelomna obdobja menedžmenta sistemov kakovosti od začetka 20. stoletja do leta 1980, in sicer kontroliranje na začetku 20. stoletja, nadzor kakovosti od leta 1930 do leta 1950, zagotavljanje kakovosti od leta 1950 do leta 1970 in menedžment celovite kakovosti od leta 1970 do leta 1980. Tudi Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1117) so zgodovinski razvoj menedžmenta sistemov kakovosti opredelili v teh štirih fazah. Za razliko od teh dveh razdelitev pa so Hamid, Isa, Chew in Altun (2019, str. 169) razvoj menedžmenta sistemov kakovosti s tem, da so popolni nadzor kakovosti (angl. *Total Quality Control – TQC*) prepoznali kot eno izmed njegovih prelomnih obdobj, ločili v pet časovnih obdobj. Ta so: pregled kakovosti med letoma 1900 in 1920, nadzor kakovosti med letoma 1920 in 1950, zagotavljanje kakovosti med letoma 1950 in 1980, popolni nadzor kakovosti med letoma 1960 in 1990 ter menedžment celovite kakovosti od leta 1980 dalje.

Človek se že od začetkov civilizacije srečuje s težavami v zvezi s kakovostjo (Maguad, 2006, str. 179). Gamad (2019, str. 21-22) navaja, da se je zgodovina menedžmenta kakovosti začela s starodavno zgodovino dinastije Zhou na Kitajskem in se nadaljevala v obdobju obrti v srednjem veku vse do industrijske revolucije. Fisher in Nair (2009, str. 2) prav tako ugotavljata, da lahko zametke zagotavljanja kakovosti izdelkov zasledimo že pred tisočletji. V nadaljevanju navajata, da so v drugi polovici 13. stoletja srednjeveški obrtniki razvili formalne postopke za kakovost izdelkov. Tako so bili izdelki redno pregledovani, izdelki visoke kakovosti pa označeni s posebnimi simboli. V drugi polovici 19. stoletja je Frederick Winston Taylor razvil in povečal vlogo kontrole kakovosti v okviru sistema menedžmenta, katerega namen je bil znatno izboljšanje produktivnosti.

Sodobni menedžment sistemov kakovosti se je začel z znanstvenim menedžmentom, ki se je razširil v poznem 19. in na začetku 20. stoletja (Van Kemenade & Hardjono, 2018, str. 150). Frederick Winston Taylor je leta 1910 uveljavil izraz znanstveni menedžment (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1113–1117). Tako so se okoli leta 1910 v ZDA pojavili zametki sodobnega menedžmenta sistemov kakovosti. V organizacijskih enotah za izvajanje nadzora kakovosti so pomagali pri prepoznavanju in ločevanju neakovostnih izdelkov od kakovostnih ter tako sprožili prvo stopnjo aktivnosti na področju kakovosti. Ta pristop je spodbudil Frederick Winston Taylor, ki ga v znanstveni literaturi navajajo kot očeta znanstvenega menedžmenta. Zanimanje za kakovost se je nadalje razvilo, ko je George Stanley Radford kakovost opredelil kot neodvisno funkcijo in ločeno odgovornost menedžmenta, čeprav je bil takrat primarni poudarek še vedno na nadzoru kakovosti. Prva paradigma menedžmenta sistemov kakovosti je bila zaznana v obdobju nastanka množične proizvodnje med letoma 1900 in 1940 (Weckenmann, Akkasoglu, & Werner, 2015, str. 282–288). To je bila doba, ko so v gospodarskih družbah

uvedli dodatno delovno operacijo za preverjanje končnih izdelkov oziroma kontrolo kakovosti. Z metodo sortiranja so neustrezne izdelke odstranili, da niso bili dobavljeni odjemalcem (Dahlggaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117).

Z napredkom industrializacije se je razvijal tudi menedžment sistemov kakovosti. Tako je v dvajsetih letih prejšnjega stoletja Walter Andrew Shewhart uvedel statistični nadzor kakovosti z vpeljavo metodologije vzorčenja za nadzor variabilnosti, ki je glavni vzrok napak v končnih izdelkih. Statistični nadzor kakovosti je tako postala druga paradigma menedžmenta sistemov kakovosti. Kakovost so nadzorovali nadzorniki, in to s pisnimi specifikacijami, meritvami in standardizacijo.

Med letoma 1930 in 1940 je statistika postala glavna metoda na področju menedžmenta sistemov kakovosti. V tem obdobju je bil William Edwards Deming osredotočen na razreševanje problemov v menedžmentu procesov, predstavil pa je tudi dinamičen model za načrtovanje nenehnih izboljšav, ki temelji na štirih konstrukti »načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj« (angl. *Plan-Do-Check-Act – PDCA*) in je usmerjen v nenehno izboljševanje. (Ross & Neuteboom, 2020, str. 3)

Iz spoznanja, da je učinkoviteje odpraviti vzroke za nastanek napak in s tem preprečiti pojav neskladnih izdelkov, se je razvil nadzor kakovosti (Weckenmann, Akkasoglu, & Werner, 2015, str. 282–288). V tem obdobju je Kaoru Ishikawa na Japonskem razvil vzročno-posledični diagram kot orodje za razreševanje menedžerskih problemov (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161). Po navedbi Van Kemenade in Hardjono (2018, str. 150) je bilo leta 1946 ustanovljeno ameriško združenje za kontrolo kakovosti, kasneje preimenovano v Ameriško združenje za kakovost (angl. *American Society for Quality – ASQ*). Leta 1956 pa so Francija, Italija, Zahodna Nemčija, Nizozemska in Združeno kraljestvo ustanovili evropsko organizacijo za nadzor kakovosti, kasneje preimenovano v Evropsko organizacijo za kakovost (angl. *European Organization for Quality – EOQ*).

Petdeseta leta prejšnjega stoletja štejemo za prelomnico na področju menedžmenta sistemov kakovosti. Uvedenih je bilo več orodij, metod in tehnik kakovosti, ki so še vedno aktualna in v uporabi po vsem svetu, kot na primer statistični nadzor procesov, inženiring zanesljivosti, kaizen in genba-kaizen, analiza potencialnih napak in posledic (angl. *Failure Modes and Effect Analysis – FMEA*), preprečevanje napak (angl. *Poka-Yoke*), dobave v realnem času (angl. *Just-in-Time*) in celovito produktivno vzdrževanje (angl. *Total Productive Maintenance – TPM*). Koncepte kakovosti in zanesljivosti naj bi upoštevali v fazi načrtovanja in ne glede na doseganje kakovosti izdelkov s pregledovanjem in izločanjem na koncu procesa proizvodnje. (Hamid, Isa, Chew & Altun, 2019, str. 159–161)

Zagotavljanje kakovosti kot naslednja paradigma v razvoju menedžmenta sistemov kakovosti se je pojavilo v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in je vključevalo vse prejšnje postopke. Bistven napredek je bil dosežen s prehodom od pristopa odkrivanja napak do preprečevanja nastanka napak. (Dahlggaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117)

Po letu 1960 je Feigenbaum predstavil sistematičen oziroma celovit pristop h kakovosti. Temeljna

načela celovitega nadzora kakovosti so zagotoviti nadzor učinkovitosti, ki naj bi se začela pri oblikovanju izdelka in končala ob predaji izdelka odjemalcu. Kakovost je postala sestavni del vsakega procesa. Bistvena sprememba v pojmovanju kakovosti je bila vgradnja kakovosti v izdelek na samem začetku in s tem odmik od preverjanja kakovosti izdelkov na koncu procesa proizvodnje. Bistvo je bilo v odstranjevanju vzrokov za nastanek slabih izdelkov (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161). Weckenmann, Akkasoglu in Werner (2015, str. 282–288) ugotavljajo, da je zagotavljanje kakovosti temeljilo na prepoznavanju možnih tveganj in problemov ter na vpeljavi preventivnih aktivnosti, ki so preprečevale njihov pojav. Tako je v letih od 1970 do 1980 iz kurativnega načina nastalo preventivno delovanje, ki je vse bolj temeljilo na uporabi podatkov in statističnih metodah.

V zahodnem delu sveta so se naslednji večji premiki na področju menedžmenta sistemov kakovosti zgodili v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko se je razvil menedžment celovite kakovosti (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117). Četrto paradigmo v evoluciji menedžmenta sistemov kakovosti predstavlja prav menedžment celovite kakovosti, ki se je pojavil po letu 1990. Ta paradigma poleg zahtev odjemalcev upošteva še zahteve drugih deležnikov organizacije, uporablja pa se v vseh oblikah organizacij, ne le v proizvodnih. (Weckenmann, Akkasoglu, & Werner, 2015, str. 282–288)

Ključno leto za menedžment sistemov kakovosti je bilo 1987, ko je bila ustanovljena Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization – ISO*), v kateri so razvili standarde serije ISO 9000. Nadalje je bila leta 1988 ustanovljena Evropska fundacija za menedžment kakovosti (angl. *European Foundation for Quality Management – EFQM*), v njej so leta 1991 razvili Business Excellence Model (poslovni model odličnosti) za evropsko nagrado za kakovost, ki je temeljil na pristopih Deminga in Baldriga. (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161)

Ko govorimo o paradigmah menedžmenta sistemov kakovosti, povzemamo še opredelitev, ki sta jo podala Van Kemenade in Hardjono (2018, str. 157). Za razliko od avtorjev Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1109–1117), ki navajajo, da je zadnja stopnja v razvoju menedžmenta sistemov kakovosti menedžment celovite kakovosti, Van Kemenade in Hardjono pravita, da je zadnja paradigma menedžmenta sistemov kakovosti še v razvoju. Avtorja sta opredelila štiri paradigme menedžmenta sistemov kakovosti: empirična paradigma – kakovost je skladnost z zahtevami; referenčna paradigma – kakovost je primerna za uporabo; reflektivna paradigma – kakovost je subjektivna; in paradigma nastajanja – kakovost ni statična, ampak dinamična.

Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1108) ugotavljajo, da menedžment sistemov kakovosti od osemdesetih let prejšnjega stoletja velja za eno najbolj priljubljenih filozofij oziroma menedžerskih teorij, s katerimi v gospodarskih družbah povečujejo svoje menedžerske sposobnosti, izboljšujejo uspešnost ter dosegajo kakovost in odličnost. Sousa in Voss (2002, str. 91) navajata, da je menedžment sistemov kakovosti postal vseprisotna filozofija v vseh dejavnostih današnjega ekosistema. Dahlgaard-Park, Chen, Jang in Dahlgaard (2013, str. 1) pa dodatno trdijo, da je bil menedžment sistemov kakovosti v zadnjih desetletjih eden najbolj prevladujočih in razširjenih menedžerskih pristopov po vsem svetu. Glede na to je splošno sprejeto, da bo menedžment sistemov kakovosti ostal prisoten tudi v prihodnje. Da so v številnih gospodarskih družbah in drugih ustanovah po uspešni uvedbi menedžmenta sistemov

kakovosti pokazali impresivne izide, se strinjajo Dahlgaard, Reyes, Chen in Dahlgaard-Park (2019, str. 3). Avtorji so z raziskavo ugotovili, da se je menedžment sistemov kakovosti z vključevanjem menedžmenta procesov, menedžmenta človeških virov in strateškega menedžmenta razvil v celovito teorijo menedžmenta.

Menedžment sistemov kakovosti ima sposobnost prilagajanja, posodabljanja in razvoja kot odziv na izbrani vidik ter spreminjajoče se potrebe v gospodarskih družbah in drugih ustanovah (Fundin, Lilja, Lagrosen, & Bergquist, 2020, str. 1). Z vidika prihodnosti pa se zdi potreba po razvoju menedžmenta sistemov kakovosti večja kot v preteklosti.

Wen, Sun in Yan (2020, str. 1–18) ugotavljajo, da se je koncept kakovosti razširil prek svojih tradicionalnih meja, ki pomenijo skladnost s specifikacijo ali primernost za uporabo. Kakovost predstavlja filozofijo, sintezo metodologij in praks ter stalno zavezanost k odličnosti in uspešnosti. Razvoj menedžmenta sistemov kakovosti naj bi dosegel svoje meje v okviru menedžmenta celovite kakovosti. Prihajala naj bi nova faza v razvoju menedžmenta sistemov kakovosti, ki so jo poimenovali kakovost X.0 (angl. *Quality X.0*). Koncept kakovosti se tako nenehno širi in se bo razvil v t.i. odprto kakovost, uspešnost organizacij pa se bo razvila v t.i. uspešnost ekosistema.

Standardi serije ISO 9001

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO je leta 1979 ustanovila tehnični odbor za kakovost (angl. *ISO TC 176*), katerega namen je bil standardizacija konceptov in modelov zagotavljanja kakovosti ter zagotavljanje smernic za njegovo izvajanje v organizacijah (Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento, & Valadares de Oliveira, 2017, str. 60). Leta 1987 je ta tehnični odbor predstavil prvo različico serije standardov menedžmenta sistemov kakovosti ISO 9000 (Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018, str. 1195). Standard ISO 9001, ki je del te serije standardov, omogoča organizacijam certifikacijo menedžmenta sistemov kakovosti z namenom izboljšanja uspešnosti njihovega delovanja (Hussain, Eskildsen in Edgeman, 2018, str. 1212).

Prva različica serije standardov ISO 9000 je bila oblikovana na podlagi zasnove zagotavljanja kakovosti (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1). Vsebovala je tri klasifikacije standarda, in sicer ISO 9001 kot model za organizacije z razvojem novih izdelkov, ISO 9002 za organizacije brez razvoja novih izdelkov in ISO 9003 kot model za namene končnega pregleda in preskušanja. Avtorji navajajo, da je bil standard ISO 9001 v drugi izdaji leta 1994 izboljšan na podlagi zasnove preventivnega delovanja. Tretja različica standarda ISO 9001 iz leta 2000 je bila oblikovana na podlagi zasnove menedžmenta kakovosti, da bi organizacijam pomagala izboljšati poslovne procese. Četrta različica je bila izdana leta 2008 in je v primerjavi s prejšnjo različico doživela manjše spremembe, z namenom boljšega razumevanja zahtev. Standard za menedžment sistemov kakovosti ISO 9001 v svoji peti izdaji iz leta 2015 prinaša bistven in nov pogled, ki se osredotoča predvsem na razmišljanje na podlagi tveganj. Vsebina standarda ISO 9001 iz leta 2015 je razdeljena na deset poglavij, in sicer področje uporabe, zveze s standardi, izrazi in definicije, vidik organizacije, voditeljstvo, planiranje, podpora, delovanje, vrednotenje izvedbe in izboljševanje (ISO, 2015b). Standard ISO 9001 se lahko uporablja v kateri koli organizaciji, mikro,

majhni, srednji ali veliki, ne glede na njeno dejavnost (Kakouris in Sfakianaki, 2018, str. 2251).

Med standardi serije ISO 9000 je standard ISO 9001 edini, ki predstavlja zahteve za certificiranje. Z njim se osredotočamo na pet ključnih področij menedžmenta sistemov kakovosti: odgovornost menedžmenta, menedžment virov, zagotavljanje izdelkov ali storitev, merjenje, analize in izboljševanje. V zadnjo revizijo standarda ISO 9001 so vključeni dejavniki strateškega menedžmenta. Tako je prvotni pogled z osredotočenosti na odjemalce zdaj razširjen na vse deležnike (Rogala & Wawak, 2021, str. 11–14). Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 67) trdijo, da je menedžment sistemov kakovosti tesno povezan s strateškim menedžmentom, saj nova različica standarda ISO 9001 vsebuje dovolj dejavnikov strateškega menedžmenta, ki v procesu certificiranja in nato v delovanju sistema prispevajo k popolni integraciji med menedžmentom sistemov kakovosti ter strateškim menedžmentom v certificiranih gospodarskih družbah. Po avtorjih Fonseca in Domingues (2017, str. 152–156) je menedžment sistemov kakovosti temeljni gradnik delovanja in poslovanja organizacije.

Za ohranjanje uspešnosti standardov serije ISO 9000 jih Mednarodna organizacija za standardizacijo redno posodablja predvsem zato, ker to niso tehnični standardi, ampak obravnavajo vprašanja menedžmenta, relevantna za vse vrste organizacij, ne glede na njihovo velikost (Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento, & Valadares de Oliveira, 2017, str. 60–62). V času svojega obstoja so ti standardi postali sestavni del gibanja kakovosti in so bili prepoznani kot eden najpomembnejših mednarodnih standardov (Rogala & Wawak, 2021, str. 11–14). Standardi serije ISO 9000 so splošno sprejet del zasnove menedžmenta sistemov kakovosti, načela menedžmenta sistemov kakovosti pa so v standardih serije ISO 9000 najbolj razdelana in pojasnjena.

Standard ISO 9001 je največkrat uporabljen standard za menedžment sistemov kakovosti na svetu (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47). Leta 2022 je bilo na svetu veljavnih 1.265.216 certifikatov za menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015, certificirane organizacije pa so delovale na 1.666.172 stalnih lokacijah (ISO Survey, 2023). V Sloveniji je bilo v letu 2022 veljavnih 2.178 certifikatov za menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015, certificirane organizacije pa so delovale na 2.329 stalnih lokacijah (ISO Survey, 2023).

Po avtorjih Rybski, Jochem in Homma (2017, str. 1089) dajejo v standardu ISO 9001, izdaja 2015, poseben poudarek različnim področjem, ki so pomembna za trajnostni poslovni uspeh. V organizacijah naj bi to različico standarda ISO 9001 prepoznali kot motivacijo za nenehne izboljšave. Poleg tega pa Cagnin, Oliveira in Cauchick Miguel (2019, str. 31) ugotavljajo, da standard ISO 9001 iz leta 2015 v skladu s sodobnimi koncepti menedžmenta poslovanja in kakovosti ostaja uporabno orodje za organizacije, v katerih bodo želeli sprejeti ta mednarodni standard, tudi v prihodnje.

Sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti

Standardi serije ISO 9000, vključno s standardom ISO 9001, temeljijo na načelih menedžmenta kakovosti. Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO je podala definicijo načela – tj. osnovno

prepričanje, teorija ali pravilo, ki zelo vpliva na način, kako naj bi se nekaj naredilo. Načela menedžmenta kakovosti so tako niz temeljnih prepričanj, norm, pravil in vrednot, ki so sprejeti kot resnični in se uporabljajo kot osnova za menedžment kakovosti (ISO, 2015a, str. 1).

Njihova prva izdaja iz leta 1987 je temeljila na zasnovi zagotavljanja kakovosti (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1). Revizija standarda ISO 9001 iz leta 1994 je vsebovala 20 dejavnikov za usmerjanje procesa kakovosti (Wilson & Campbell, 2016, str. 830). Ti dejavniki so bili v izdaji standarda iz leta 2000 poenostavljeni na osem načel menedžmenta sistemov kakovosti, ki so se ohranili tudi v naslednji izdaji standarda leta 2008 (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1). Zadnja različica standarda ISO 9001 iz leta 2015 pa vsebuje sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti in sicer osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, angažiranost ljudi, procesni pristop, izboljševanje, odločanje na podlagi dokazov in menedžment odnosov.

Osredotočenost na odjemalce

Primarni namen menedžmenta sistemov kakovosti naj bi bil izpolnjevanje zahtev odjemalcev in prizadevanje za preseganje njihovih pričakovanj (ISO, 2015a, str. 2). Trajen uspeh je dosežen, ko organizacija pritegne in obdrži zaupanje odjemalcev in drugih deležnikov. Razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb odjemalcev in drugih deležnikov naj bi pripomoglo k trajnemu uspehu organizacije. Osredotočenost na odjemalce ponuja organizaciji ključne prednosti, kot so dodana vrednost za odjemalce, večje zadovoljstvo odjemalcev, izboljšana zvestoba odjemalcev, izboljšano in kontinuirano poslovanje, povečan ugled organizacije, razširjena baza odjemalcev ter povečan prihodek in tržni delež.

Voditeljstvo

Menedžerji na vseh ravneh organiziranosti naj bi vzpostavljali enotnost namena in usmeritve ter ustvarjali pogoje, v katerih so ljudje vključeni v doseganje ciljev kakovosti organizacije (ISO, 2015a, str. 4). To naj bi organizaciji omogočalo, da uskladi svoje strategije, politike, procese in vire za doseg svojih ciljev.

Voditeljstvo naj bi organizaciji ponujalo ključne prednosti, kot so večja uspešnost pri doseganju ciljev kakovosti organizacije, boljša koordinacija procesov organizacije, izboljšana komunikacija med različnimi ravni in funkcijami v organizaciji ter razvoj in izboljšanje sposobnosti organizacije in njenih ljudi za doseganje želenih izidov.

Angažiranost ljudi

Kompetentni in zavzeti ljudje s pooblastili za odločanje na vseh ravneh organiziranosti v organizaciji so bistvenega pomena za izboljšanje njene sposobnosti ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti (ISO, 2015a, str. 6). Za uspešen menedžment organizacije je pomembno, da so vključeni vsi ljudje na vseh ravneh organiziranosti in da se jih spoštuje kot posameznike. Dajanje ustreznih pooblastil zaposlenim in krepitev kompetenc (znanja in veščin) olajša njihovo vključevanje pri doseganju ciljev kakovosti organizacije.

Angažiranost ljudi ponuja organizaciji ključne prednosti, kot so izboljšano razumevanje ciljev kakovosti organizacije ljudi v organizaciji in večja motivacija za njihovo doseganje, večja vključenost ljudi v dejavnosti izboljšav, izboljšan osebni razvoj, pobude in ustvarjalnost, povečano zadovoljstvo ljudi, povečano zaupanje in sodelovanje v celotni organizaciji ter večja pozornost do skupnih vrednot in organizacijske kulture.

Procesni pristop

Dosledne in predvidljive izide naj bi se uspešneje dosegalo, če je menedžment dejavnosti razumljen kot medsebojna povezanost procesov, ki delujejo kot medsebojno povezan in odvisen poslovno-organizacijski sistem (ISO, 2015a, str. 8). Menedžment sistemov kakovosti je tako sestavljen iz medsebojno povezanih procesov. Razumevanje, kako se s pomočjo tega procesnega sistema ustvarja izide, naj bi organizaciji omogočalo, da optimizira poslovno-organizacijski sistem in njegovo delovanje. S procesnim pristopom naj bi se organizaciji ponujale ključne prednosti, kot so npr. izboljšana sposobnost osredotočanja na ključne procese, konsistentni in predvidljivi izidi z uporabo poslovno-organizacijskega sistema med seboj usklajenih procesov, optimizirano delovanje z učinkovitim menedžmentom procesov, učinkovito uporabo virov in zmanjšanimi ovirami ter omogočanje organizaciji, da deležnikom zagotovi zaupanje v njeno uspešnost.

Izboljševanje

V uspešnih organizacijah naj bi se nenehno osredotočali na izboljšave (ISO, 2015a, str. 10-11). Izboljševanje je bistvenega pomena za organizacijo, da ohrani trenutne ravni uspešnosti ter da se odzove na spremembe v ekosistemu in tako ustvarja nove priložnosti.

Izboljševanje naj bi organizaciji ponujalo ključne prednosti, kot so npr. izboljšana učinkovitost procesov, večja zmogljivost organizacije in zadovoljstvo odjemalcev, večja osredotočenost na ugotavljanje in prepoznavo vzrokov ter vpeljavo preventivnih in korektivnih ukrepov, izboljšana sposobnost predvidevanja in odzivanja na notranja ter zunanja tveganja in priložnosti, izboljšano upoštevanje tako postopnih kot prebojnih izboljšav, izboljšana uporaba učenja za izboljšave in izboljšan proces inoviranja.

Odločanje na podlagi dokazov

Odločitve, ki temeljijo na analizi in ocenjevanju podatkov ter informacij, naj bi verjetneje prinesle želene izide (ISO, 2015a, str. 12). Odločanje je zapleten proces in vključuje negotovost. Proces odločanja vključuje več vrst in virov vhodnih informacij ter njihovo interpretacijo, ki je subjektivna. Pomembno je razumeti vzročno-posledične povezave in možne nenamerne posledice. Dejstva, dokazi in analiza podatkov naj bi vodili do večje objektivnosti in zaupanja pri odločanju.

Odločanje na podlagi dokazov ponuja organizaciji ključne prednosti, kot so npr. izboljšani procesi odločanja, izboljšana ocena uspešnosti procesa in sposobnosti doseganja ciljev, izboljšana operativna uspešnost, povečana sposobnost pregleda, izpodbijanja in spreminjanja mnenj ter odločitev in povečana sposobnost dokazovanja učinkovitosti preteklih odločitev.

Menedžment odnosov

Za trajen uspeh naj bi v organizaciji skrbeli za menedžment odnosov z deležniki (ISO, 2015a, str. 14-15). Deležniki vplivajo na uspešnost organizacije. Trajen uspeh naj bi bil verjetneje dosežen, če v organizaciji izvajajo menedžment odnosov z vsemi svojimi deležniki, da bi optimizirala njihov vpliv na svojo uspešnost.

Menedžment odnosov naj bi organizaciji ponujal ključne prednosti, kot so npr. izboljšana uspešnost organizacije in njenih deležnikov z odzivom na priložnosti in omejitve, povezane z vsakim deležnikom, skupno razumevanje ciljev ter vrednot med deležniki, večja sposobnost ustvarjanja vrednosti za deležnike z delitvijo virov in kompetenc ter obvladovanjem tveganj, povezanih s kakovostjo.

Menedžment sistemov kakovosti in uspešnost gospodarskih družb

Iskanje univerzalnega načela, s katerim naj bi odpravili vse probleme na področju menedžmenta, je obsojeno na neuspeh. Svet je prezapleten družbeno-okoljski sistem, v katerem bi bilo mogoče enoznačno odgovoriti na vsa vprašanja in izzive (Myszewski, 2019, str. 752). Odgovor na vprašanje, kako optimalno organizirati menedžment sistema kakovosti v gospodarski družbi, naj bi iskali v učinkovitosti menedžmenta, ki predstavlja razmerje med vhodi (npr. količino energije, časa in stroškov) ter izidi (npr. proizvodi in procesi) (Řepa, Šatanová, Lis, & Korenková, 2016, str. 686). Danilova (2018, str. 1377) k temu dodaja, da uspeh poslovnih procesov zahteva učinkovit menedžment procesov.

Načela menedžmenta sistemov kakovosti naj bi se uporabljala kot podlaga za večjo uspešnost organizacije (ISO, 2015a, str. 1). Menedžment sistemov kakovosti se je uveljavil kot ena najpomembnejših paradig, ki jih obravnavamo v sodobnem menedžmentu, in je celovit pristop k doseganju izidov (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017, str. 438-439). Androwis, Sweis, Tarhini, Moarefi in Hosseini Amiri (2018, str. 3181–3193) ugotavljajo, da so številne organizacije po vsem svetu uspešno uvedle načela in prakse menedžmenta sistemov kakovosti, da bi s tem pridobile prednost pred konkurenti. Menedžment sistemov kakovosti s pa iz širšega vidika avtorja Dean in Bowen (2010, str. 396) opredeljujeta kot menedžerski pristop za izboljšanje uspešnosti gospodarske družbe.

Ker so menedžment, spremljanje, vzdrževanje in izboljševanje kakovosti tako pomembni za konkurenčnost gospodarske družbe, Ondra (2021, str. 251) priporoča uporabo menedžmenta sistemov kakovosti. Za uspešnost menedžmenta gospodarske družbe standardizirajo svoje poslovne procese z uvedbo menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 (Stravinskiene & Serafinas, 2020, str. 2), čeprav je po navedbi avtorjev Leontyuk, Vinogradova in Silivanov (2019, str. 1–5) uvedba menedžmenta sistemov kakovosti strateška odločitev gospodarske družbe, ki je sposobna izboljšati izide svojega delovanja in zagotoviti trdno podlago za pobude, usmerjene v trajnostni razvoj.

Standard ISO 9001 je bil uveden z namenom zagotoviti gospodarskim družbam, ki so zavezane izboljšanju svojih poslovnih procesov, sodoben menedžment sistemov kakovosti, ki jim pomaga v njihovih prizadevanjih za doseganje uspešnosti. S tem se strinjajo Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10), Mukhlisshotul et al. (2020, str. 900) ter O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381), medtem ko Astrini

(2018, str. 16) dodatno ugotavlja, da menedžment sistemov kakovosti pomembno vpliva ne le na finančno uspešnost, temveč tudi na poslovno, organizacijsko, operativno in inovacijsko uspešnost. Z vidika učinkovitosti sta Bakator in Čočkaló (2018, str. 86–89) ugotovila, da k izboljšanju finančne, operativne in poslovne uspešnosti pripomore učinkovito delujoč menedžment sistemov kakovosti.

Nasprotno pa Kafetzopoulos, Psomas in Gotzamani (2015, str. 393) navajajo, da učinkovitost menedžmenta sistemov kakovosti nima neposrednega vpliva na uspešnost gospodarskih družb. Prav tako tudi Fikru (2014, str. 286) v svoji raziskavi ni ugotovil te pozitivne povezanosti. Medtem ko sta Heras- Saizarbitoria in Boiral (2012, str. 47) ugotovila, da med menedžmentom sistemov kakovosti in uspešnostjo gospodarskih družb obstaja le delna povezanost, pa je Alič (2014, str. 808) potrdil, da med njima obstaja pozitiven odnos. Uspešna vpeljava in implementacija menedžmenta sistemov kakovosti v obstoječi poslovni sistem gospodarske družbe pozitivno učinkuje na operativno in poslovno uspešnost (Kumar, Maiti, & Gunasekaran, 2018, str. 1057). Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10) navajajo, da je izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti na podlagi standarda ISO 9001 mogoče povezati z uspešnostjo gospodarske družbe. Vpeljava menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 omogoča izboljšanje operativne uspešnosti, ki vodi k boljši uspešnosti na trgu, ta pa izboljšuje finančno uspešnost gospodarske družbe. Izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti učinkovito izboljšuje organizacijsko uspešnost v smislu finančnih kazalnikov (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1109), vendar se za razliko od tradicionalnega pristopa do kazalnikov poslovnega uspeha finančna uspešnost razume kot končni učinek in ne kot končni cilj gospodarske družbe (Deszczyński, 2018, str. 20).

Donosnost kapitala

Merjenje donosa lastniškega kapitala oziroma donosnosti kapitala (angl. *Return on Equity* – ROE) je najpogosteje uporabljeno za merjenje donosnosti in predstavlja ključni kazalnik uspešnosti gospodarske družbe in s tem smiselnost potencialnih naložb (Heinfeldt & Rindler, 2010, str. 1). S tem se strinjata tudi Pointer in Khoi (2019, str. 186), ki ugotavljata, da je donosnost kapitala eden izmed najpomembnejših finančnih kazalnikov uspešnosti gospodarskih družb, saj z njim ugotavljamo, kako učinkovita je gospodarska družba pri izkoriščanju lastniškega kapitala. Tudi Růčková (2015, str. 74) navaja, da se kazalnik donosnosti kapitala uporablja za oceno učinkovitega upravljanja sredstev lastnikov gospodarske družbe in na splošno velja za enega najpomembnejših kazalnikov vrednotenja učinkovitosti. Donosnost kapitala se obravnava kot pomemben kazalnik uspešnosti poslovanja gospodarskih družb, saj z njim ugotovimo, ali v gospodarski družbi ustvarjajo dobiček ali izgubo, s tem pa delničarjem sporočajo, kako učinkovito uporabljajo njihov vložek (Kijewska, 2016, str. 285). S kazalnikom donosnost lastniškega kapitala ugotavljamo, kako dobro menedžment gospodarske družbe ustvarja vrednost za delničarje (Sukmawati in Garsela, 2016, str. 54).

Donosnost lastniškega kapitala odraža učinkovitost menedžmenta gospodarske družbe in je še posebej pomembna za oceno njene investicijske privlačnosti. Večina finančnih analiz še vedno obravnava le dobiček in prihodke, vendar ta dva kazalnika nista dovolj za izvedbo resnejše in učinkovite analize. Zato naj bi v gospodarskih družbah analizirali še druge kazalnike, kot je na primer donosnost lastniškega kapitala. Ta kazalnik pokaže uspešnost katere koli gospodarske družbe. (Nagumanova &

Sabirova, 2017, str. 903–910)

Balatsky (2021, str. 26–36) izpostavlja vidik gospodarske rasti in ugotavlja, da je glavna značilnost temeljne enačbe gospodarske rasti eksplicitna povezava med kazalniki stopnje rasti bruto domačega proizvoda in stopnjo donosa na lastniški kapital. V današnjem poslovnem svetu se je izoblikovala psihologija podjetništva, katere glavni poudarek je potreba po superdobičku, da se na njegovi podlagi ustvari močno zanimanje za poslovanje med velikimi skupinami prebivalstva. Dobiček naj bi bil dejavnik, ki deluje kot gonilo za poslovne dejavnosti. Povečanje premoženja delničarjev pa je eden od temeljnih ciljev gospodarskih družb (Fekadu Agmas, 2020, str. 371–383). Caratù, Cherubino in Mattiacci (2018, str. 281–283) ugotavljajo, da je eden izmed najbolj uporabljenih in dobro znanih kazalnikov uspešnosti prav donosnost lastniškega kapitala. Donosnost kapitala je namreč najpomembnejši kazalnik uspešnosti, saj daje čisti dobiček na razpolago gospodarski družbi (Bunea, Corbos in Popescu, 2019, str. 1–5). Po avtorjih Caratù, Cherubino in Mattiacci (2018, str. 281–283) je donosnost kapitala koeficient dobičkonosnosti in se uporablja za merjenje učinkovitosti gospodarskih družb pri ustvarjanju dobička. Avtorji so za izračun donosnosti kapitala uporabili enačbo.

$$\text{ROE} = \text{čisti dohodek} / \text{povprečni lastniški kapital}$$

Z raziskovanjem povezave med donosnostjo kapitala in menedžmentom sistemov kakovosti sta Siougle in Dimelis (2020, str. 772–773) ugotovila, da so v certificiranih gospodarskih družbah izkazovali večjo finančno uspešnost kot v necertificiranih. Nadalje pa so avtorji ugotovili, da večja finančna uspešnost certificiranih gospodarskih družb ostaja dolgoročna.

Utemeljitev tez in hipotez

Večina dosedanjih raziskav s področja menedžmenta sistemov kakovosti oziroma vpliva teh načel na uspešnost gospodarskih družb temelji na predhodnih izdajah standarda ISO 9001, zadnja izdaja standarda ISO 9001 iz leta 2015 pa je še razmeroma nova. Zato je tudi objavljenih raziskav vpliva tega standarda na uspešnost gospodarskih družb še razmeroma malo. V naši analizi smo zasledili štiri take raziskave (Črv & Markič, 2023, str. 227–242). Nadalje nismo zasledili obravnave vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na ključni kazalnik uspešnost gospodarskih družb, in sicer donosnost kapitala. Našli smo eno celostno obravnavo tega kazalnika uspešnosti gospodarskih družb, in sicer v doktorski disertaciji avtorja Kreslin (2019, str. 60, 107), v kateri pa ni obravnavanih sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti.

Z vidika velikosti gospodarskih družb glede na število zaposlenih smo z našo analizo ugotovili, da velike gospodarske družbe niso bile predmet samostojnih raziskav o menedžmentu sistemov kakovosti in poslovni uspešnosti, prav tako pa nismo zasledili raziskave, v kateri bi bile obravnavane srednje velike in velike gospodarske družbe skupaj.

S pregledom dosedanjih raziskav smo ugotovili raziskovalno vrzel, ki je v tem, da ni na razpolago dovolj informacij o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015

na donosnost kapitala v srednjih in velikih gospodarskih družbah. Na tej podlagi je bil osnovni namen naše raziskave prispevek k zmanjšanju te prepoznane vrzeli in pridobiti odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje – v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Tadić in Boljević (2015, str. 26) ugotavljata, da menedžment redko razume, kateri dejavniki in načela prispevajo k uspešnosti gospodarske družbe. Tudi na podlagi te ugotovitve potrdimo naše temeljno raziskovalno vprašanje.

Mnenja in izidi raziskav se v tem, ali menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na uspešnost organizacij in tako tudi gospodarskih družb, razlikujejo. Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 12) na primer navajajo, da večina študij razmerja med menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 in finančno uspešnostjo gospodarskih družb ni dokazala pozitivne in pomembne povezave. Tudi Kafetzopoulos, Psomas in Gotzamani (2015, str. 393) niso našli pozitivne povezave med učinkovitostjo menedžmenta sistemov kakovosti in finančno uspešnostjo gospodarskih družb, s čimer se strinja Fikru (2014, str. 286). Vendar pa Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10) trdijo nasprotno. Prav tako se z navedbo, da menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na finančno uspešnost gospodarskih družb, strinjajo Mukhlishtul et al. (2020, str. 900), O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381) ter Astrini (2018, str. 16).

Za preučevanje vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015 na finančno donosnost kapitala smo se odločili tudi na podlagi izidov študije Sıtkı İlkey in Aslan (2012, str. 770-771). Avtorja sta s primerjalno študijo, v kateri sta uporabila štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov, in sicer finančnega, tržnega in odjemalčevega, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti, ugotovila, da med certificiranimi gospodarskimi družbami in tistimi brez certifikata ISO 9001, proučevano z vidika uspešnosti, ni bistvene razlike. Edina pomembna razlika, ki sta jo avtorja raziskave ugotovila, je bila v finančnih kazalnikih. Pri preverjanju finančnih kazalnikov so v certificiranih gospodarskih družbah dosegli bistveno boljše izide. Avtorja sta na podlagi izidov iz raziskave sklenila, da je v uravnoteženem sistemu kazalnikov najpomembnejši prav finančni vidik, saj naj bi bil ta končni namen vseh dejavnosti, vključenih v druge tri vidike.

Poleg ugotovitve, da velike gospodarske družbe ter srednje velike in velike gospodarske družbe skupaj niso bile predmet dosedanjih samostojnih raziskav o menedžmentu sistemov kakovosti in poslovni uspešnosti (Črv & Markič, 2023, str. 227–242), navajamo tudi ugotovitev avtorja Fekadu Agmas (2020, str. 383), da pozitiven statistični učinek velikosti gospodarskih družb na njihovo dobičkonosnost kaže, da lahko velike gospodarske družbe zaslužijo visoke donose v primerjavi z manjšimi gospodarskimi družbami.

Izhajajoč iz prepoznane raziskovalne vrzeli informacij o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na donosnost kapitala v srednjih in velikih gospodarskih družbah in za oblikovanje odgovora na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti organizacije, smo ob upoštevanju osnovne ugotovitve avtorjev, ki smo jih obravnavali v naši raziskavi, da lahko z uspešno implementacijo menedžmenta sistemov kakovosti upravičeno pričakujemo uspešnost gospodarskih družb, oblikovali

naslednje hipoteze. Pri vseh formiranih hipotezah smo preverjali obstoj povezanosti posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti kot neodvisne spremenljivke z donosnostjo kapitala kot odvisne spremenljivke.

Hipoteza 1 (H1): Med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO navaja, da je izpolnjevanje zahtev odjemalcev osnovni namen menedžmenta sistemov kakovosti (ISO, 2015a, str. 2), medtem ko Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman in Nawi (2019, str. 58) ugotavljajo, da je namen delovanja gospodarske družbe posredovanje svojih proizvodov in procesov ter da je osredotočenost na odjemalce izstopajoči dejavnik za uspešnost organizacije. Osredotočenost na odjemalce je po navedbi avtorjev Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva in Kadirbergenova (2020, str. 604–614) prevladujoča paradigma poslovanja, Lesakova in Rehak (2020, str. 714–733) pa dodajata, da je tudi strategija poslovanja, ki ob predpostavki, da je učinkovito obvladovana, pripomore k večji finančni uspešnosti gospodarske družbe.

Njuguna in Ngugi (2020, str. 6) trdita, da je osredotočenost na odjemalce v pozitivni korelaciji z uspešnostjo v proizvodnih gospodarskih družbah, Brah, Tee in Madhu (2002, str. 377) pa to trditev razširjajo, in sicer, da je osredotočenost na odjemalce pomembna tako za proizvodno kot storitveno dejavnost.

V raziskavi smo preverjali, ali je načelo osredotočenosti na odjemalce pomemben dejavnik uspešnosti gospodarske družbe, kar se odraža v obstoju povezanosti med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala.

Hipoteza 2 (H2): Med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

V gospodarskih družbah naj bi usklajevali svoje strategije in procese. Zato naj bi menedžerji ustvarjali in zagotavljali take pogoje voditeljstva in vire, da dosežejo cilje gospodarske družbe (ISO, 2015a, str. 4). Phan, Abdallah in Matsui (2011, str. 523) opažajo, da je voditeljstvo eden izmed najpomembnejših vidikov uspešnosti gospodarske družbe, obenem pa so Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva in Kadirbergenova (2020, str. 607) prav voditeljstvo prepoznali kot vodilni dejavnik v menedžmentu sistemov kakovosti in delovanju gospodarske družbe. McCauley in Palus (2020, str. 1–6) z vidika izzivov globalizacije in povečanja zapletenosti trga ugotavljajo, da v gospodarskih družbah namenjajo veliko pozornosti razvoju voditeljstva, po drugi strani pa zanemarjajo merjenje morebitnega povečanja učinkovitosti, ki naj bi izhajalo iz tega.

S hipotezo 2 smo preverjali, ali obstaja povezanost med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala.

Hipoteza 3 (H3): Med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Angažirani zaposleni so pomemben dejavnik za uspešnost gospodarske družbe. Pri tem je ključno, da

so v procese vključeni vsi ljudje na vseh ravneh organiziranosti gospodarske družbe (ISO, 2015a, str. 6). To navedbo potrjujeta tudi Wilson in Campbell (2016, str. 835), ki navajata, da je cilje gospodarske družbe mogoče doseči z zavzetostjo in kompetentnostjo ljudi. Z vidika finančne uspešnosti gospodarske družbe sta Chandni in Rahman (2020, str. 933) ugotovila, da nanjo pozitivno vpliva tudi zavzetost ljudi. To potrjujejo tudi Pambreni, Khatibi, Azam in Tham (2019, str. 1399) z ugotovitvijo, da je zavzetost ljudi eden izmed dejavnikov menedžmenta sistemov kakovosti, ki pomembno doprinašajo k finančni uspešnosti gospodarske družbe.

Bakotić in Rogošić (2015, str. 1212–1221) sta izjavila, da gospodarska družba brez ljudi ne more obstajati in posledično ni zmožna doseči zastavljenih ciljev. Skladno s tem Hurtienne, Hurtienne in Kempen (2021, str. 1–15) ugotavljajo, da prav na podlagi zavzetosti ljudi v gospodarskih družbah dosežejo boljšo konkurenčnost. Chandni in Rahman (2020, str. 932) pa spoznanje, da naj bi gospodarske družbe sodelovale z deležniki, da bi dosegle svojo finančno uspešnost in konkurenčno prednost, povezujeta z zavzetostjo ljudi.

S to hipotezo smo preverjali, ali obstaja povezanost med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala.

Hipoteza 4 (H4): Med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Procesi v gospodarski družbi, ki so med seboj povezani v poslovni sistem, omogočajo uspešnejše doseganje ciljev (ISO, 2015a, str. 8). Razumevanje tega poslovnega sistema pa je osnova za izvajanje procesa nenehnega izboljševanja v gospodarski družbi. Tudi Mihail (2016, str. 623) ugotavlja, da so cilji v gospodarski družbi uspešneje doseženi, če procesi delujejo kot povezan poslovni sistem. Njuguna in Ngugi (2020, str. 21) ugotavljata, da ima menedžment procesov pozitiven vpliv na uspešnost v gospodarskih družbah, čeprav Jevšček (2016, str. 13-14) navaja, da je v sodobni strategiji menedžmenta procesni pristop prisoten že dalj časa. Ne glede na ta časovni vidik je dejanska uporaba procesnega pristopa v gospodarskih družbah še vedno majhna.

Tudi na podlagi teh ugotovitev smo preverjali, ali med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Hipoteza 5 (H5): Med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Izboljšave so v središču pozornosti uspešnih gospodarskih družb in ključni dejavnik pri njenem soočanju s spremembami v ekosistemu ter ohranjanju uspešnosti (ISO, 2015a, str. 10-11). Skladno s tem tudi Wilson in Campbell (2016, str. 837) poudarjata, da je za uspešen odziv gospodarske družbe na spremembe v notranjem in zunanjem okolju ključnega pomena prav načelo izboljševanja. Mihail (2016, str. 623) ugotavlja, da se v uspešnih gospodarskih družbah primarno posvečajo izboljševanju. Implementacija filozofije izboljševanja v poslovne procese gospodarske družbe pa glede na ugotovitve študije avtorjev Njuguna in Ngugi (2020, str. 21) pozitivno vpliva na uspešnost gospodarskih družb.

S preverjanjem te hipoteze smo dokazovali, da med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Hipoteza 6 (H6): Med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Obstaja večja verjetnost, da bodo odločitve na podlagi dokazov zagotovile uspešnost izidov gospodarske družbe – v primerjavi z odločitvami, ki ne temeljijo na realnih informacijah (ISO, 2015a, str. 12). Prav zagotavljanje kakovostnih informacij, s katerimi se ravna v procesu odločanja in na podlagi katerih se odloča, je po ugotovitvi Mihaila (2016, str. 623) glavni namen »odločanja na podlagi dokazov«. Vendar sta Baba in HakemZadeh (2012, str. 832–855) ugotovila, da ne glede na to, da je odločanje ena izmed bistvenih vlog menedžerjev, ti prepogosto sprejemajo odločitve na podlagi nepopolnih ali celo napačnih informacij, predvsem pa se prepogosto odločajo pod pritiski iz ekosistema.

S preverjanjem te hipoteze smo posredno sklepali tudi o tem, ali menedžerji sprejemajo odločitve na podlagi relevantnih dokazov, ali pa se odločajo pod pritiski iz ekosistema. Ugotavljali smo, ali med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Hipoteza 7 (H7): Med načelom menedžmenta odnosov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Deležniki bolj ali manj vplivajo na uspešnost gospodarske družbe, zato naj bi bil menedžment odnosov s temi deležniki prednostna naloga v vsaki gospodarski družbi (ISO, 2015a, str. 14–15). Izhajajoč iz tega Wilson in Campbell (2016, str. 838) poudarjata, da menedžment odnosov predstavlja nujen odziv gospodarske družbe na prepoznane zahteve in pričakovanja deležnikov ter vzpostavitev takih odnosov, ki bodo omogočili izpolnjevanje teh zahtev in pričakovanj, saj to ne nazadnje vodi k uspešnosti gospodarske družbe. Nadalje Deszczyński (2018, str. 18–26) navaja, da je menedžment odnosov filozofija organizacije, pri tem pa ne gre zanemariti menedžmenta odnosov v notranjem okolju gospodarske družbe, saj je uspešnost gospodarske družbe odvisna tudi od uspešnosti sodelovanja njenih zaposlenih.

Dokazovali smo, da ne glede na spreminjajočo se naravo načela menedžmenta odnosov med tem načelom in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Hipoteze smo oblikovali tako, da smo ob njihovem preverjanju poleg preverjanja obstoja povezanosti med posameznim načelom menedžmenta sistemov kakovosti in kazalnikom donosnosti kapitala prikazali tudi velikost vpliva posameznega načela na donosnost kapitala gospodarskih družb. Nadalje smo na podlagi postavljenih hipotez prikazali tudi, ali posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti pozitivno vpliva na donosnost kapitala in ga tako povečuje, ali pa posamezno načelo negativno vpliva na donosnost kapitala in ga zavrača.

METODA

Zbiranje podatkov in merski instrument

Kvantitativno raziskovanje v družboslovju vključuje različne načine zbiranja podatkov in informacij. Najpogosteje uporabljen pripomoček za to je vprašalnik, ki je v družboslovnih raziskavah med najpogostejšimi pripomočki za zbiranje podatkov in informacij (Plešnik, 2019, str. 114), zaradi številnih prednosti pa je najbolj priljubljeno orodje za zbiranje podatkov, predvsem ko se zbirajo podatki iz velike populacije v omejenem času (Elangovan & Sundaravel, 2021, str. 2). Anketiranje, ki temelji na vprašalnikih, je temeljni pripomoček za zbiranje podatkov v raziskavah ter se zelo pogosto uporablja (Fletcher & Bostock, 2020, str. 217).

Za potrebe empiričnega dela raziskave smo razvili vprašalnik, in to na podlagi dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (angl. *Quality Management Principles*), ki ga je izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (ISO, 2015a). Za vsako posamezno načelo so v tem dokumentu navedeni tudi primeri aktivnosti, ki jih v organizaciji sprejmejo in uvedejo za izboljšanje stanja in povečanje pozitivnega vpliva posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost organizacije. Te aktivnosti smo v obliki trditev vključili v naš vprašalnik in nato preverjali, v kolikšni meri posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti prispeva k uspešnosti gospodarske družbe, merjeni s kazalnikom donosnosti kapitala.

V osrednjem delu vprašalnika smo navedli trditve zaprtega tipa za vsako posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti, in sicer za:

- N1 – načelo osredotočenosti na odjemalce osem trditev (OO1–OO8),
- N2 – načelo voditeljstva sedem trditev (VO1–VO7),
- N3 – načelo angažiranosti ljudi sedem trditev (AL1–AL7),
- N4 – načelo procesnega pristopa sedem trditev (PP1–PP7),
- N5 – načelo izboljševanja sedem trditev (IZ1–IZ7),
- N6 – načelo odločanja na podlagi dokazov šest trditev (OD1–OD6),
- N7 – načelo menedžmenta odnosov sedem trditev (MO1–MO7).

Tako je bilo v vprašalniku skupno 49 trditev za vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupaj. Spremenljivke v tem delu vprašalnika smo obravnavali kot intervalne, vse druge spremenljivke v vprašalniku pa kot ordinalne.

Anketiranci so svoje odgovore oziroma stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami podajali z uporabo 5-stopenjske Likertove ocenjevalne lestvice horizontalnega formata z naslednjimi kategorijami:

- 1 – sploh se ne strinjam,
- 2 – se ne strinjam,
- 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam,
- 4 – delno se strinjam,

- 5 – povsem se strinjam.

Na podlagi pridobljenih odgovorov na trditve v tem sklopu vprašalnika smo preverili formirane hipoteze in odgovorili na raziskovalno vprašanje.

Končno različico vprašalnika smo oblikovali s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA, različice 21.11.16, s pomočjo katere je omogočena storitev spletnega anketiranja. Metodo spletnega anketiranja smo uporabili zato, ker je to zelo razširjeno v današnjem družbenem okolju. Temu pritrujejo tudi Zhang, Groshong, Stanis in Morgan (2020, str. 1), ko navajajo, da nenehen napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ki je prisotna v vsakodnevnem življenju, spreminja tudi način izvajanja raziskav v družboslovju. Študije so pokazale, da imajo elektronski formati vprašalnikov prednost pred papirnatim, saj omogočajo vključitev zapletenih vprašanj, skrajšanje časa za zbiranje podatkov in informacij ter njihovo obdelavo, zmanjšanje stroškov dela in omejitev možnosti pojava napak. Ball (2019, str. 414) ugotavlja, da anketiranci dajejo prednost izpolnjevanju vprašalnikov na spletu, saj pri tem delujejo samostojno in odgovarjajo po svojih željah in v lastnem časovnem okviru, kar zviša stopnjo odzivnosti anketirancev in natančnost odgovorov.

Populacijo v naši raziskavi so predstavljale vse oblike srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Po podatkih iz seznama Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve oziroma AJPes, ki smo ga pridobili 7. januarja 2022, je na ta dan skupaj obstajalo 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb glede na Zakon o gospodarskih družbah Republike Slovenije (ZGD-1), od tega 1.150 srednjih in 478 velikih gospodarskih družb.

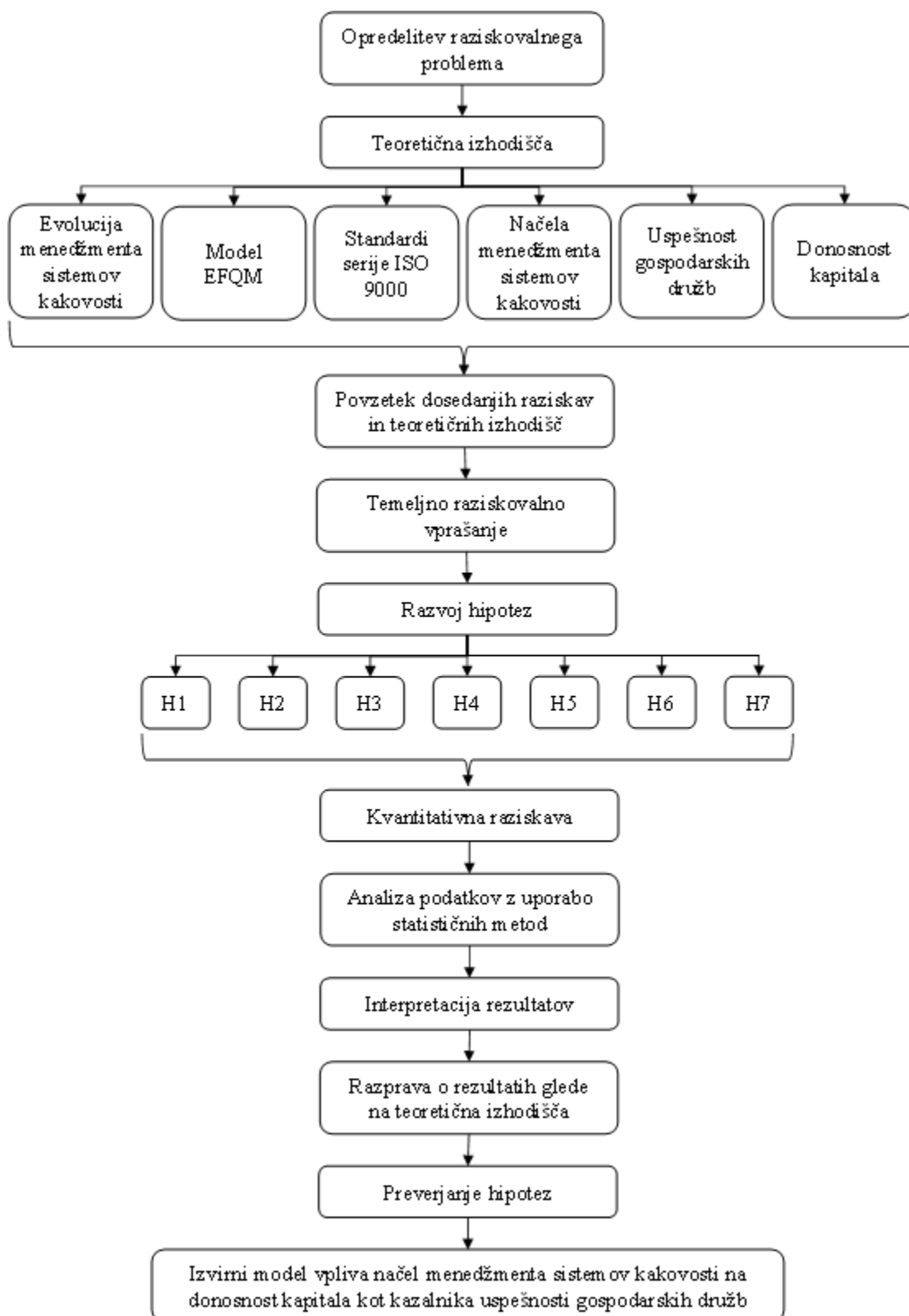
Upoštevajoč 95-% stopnjo zaupanja in interval zaupanja 5 je vzorec v naši raziskavi glede na skupno število 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb po podatkih AJPes-a z dne 7. januarja 2022 predstavljalo 311 gospodarskih družb. Raziskavo smo izvedli od 20. februarja do 12. julija 2022. Prejeli smo 359 vrnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 22,1 % glede na populacijo oziroma na vse poslane prošnje za sodelovanje v raziskavi. Vzorec v naši raziskavi so predstavljale gospodarske družbe, ki so se odzvale na našo prošnjo in vprašalnik izpolnile v celoti. Tako smo prejeli 316 v celoti izpolnjenih vprašalnikov oziroma 19,4 % glede na celotno populacijo. Izide teh v celoti izpolnjenih vprašalnikov smo vključili v nadaljnjo analizo. S tem smo presegli zahtevano velikost vzorca 311 in zagotovili verodostojnost raziskave.

Model raziskave

Kvantitativna raziskava, ki smo jo izvedli, je temeljila na modelu raziskave vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Model raziskave, ki vključuje vseh sedem hipotez je prikazan na sliki 1.

Slika 1

Model raziskave: Vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala gospodarskih družb.



Analiza podatkov

Analiza podatkov je zahtevna naloga za vsakega raziskovalca. Od te analize je odvisna kakovost interpretacije in razlage izidov analiziranih podatkov, posledično pa tudi ustreznost podanih ugotovitev in predlogi ukrepov, ki so podani na tej podlagi. Podatki se analizirajo s statističnimi metodami, ki spadajo v opisno oziroma deskriptivno statistiko (angl. *Descriptive statistics*), ali pa v inferenčno oziroma sklepno statistiko (angl. *Inferential statistics*).

Pérez-Vicente in Expósito Ruiz (2009, str. 314) statistiko opisujeta kot znanost, ki zagotavlja natančne tehnike za zbiranje in razvrščanje informacij s statističnimi orodji, metodami in tehnikami za nadaljnjo analizo. Shi in McLarty (2009, str. 60) ugotavljata, da se deskriptivna statistika uporablja za organizirano povzemanje podatkov z opisovanjem razmerja med spremenljivkami v vzorcu ali populaciji. Vendar pa Al-Benna, Al-Ajam, Way in Steinstraesser (2010, str. 344-345) poudarjajo, da samo z opisno statistiko ne moremo učinkovito analizirati podatkov ter na podlagi tega sprejeti ustreznih sklepov. Tako je za analizo podatkov najbolje uporabiti kombinacijo statističnih orodij, metod in tehnik deskriptivne ter sklepne statistike.

Izhajajoč iz tega smo za analizo podatkov uporabili opisno oziroma deskriptivno ter inferentno oziroma sklepno statistiko. Statistične metode in orodja, ki smo jih uporabili, so:

- Cronbachov alfa test (angl. *Cronbach Alpha Test*),
- orodja opisne statistike, na primer povprečje, standardni odklon, minimum, maksimum, mediana,
- neparametrični statistični test Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s ,
- faktorska analiza (angl. *Factor analysis*),
- regresija (angl. *Regression model*) in multipla regresija (angl. *Multiple regression*),
- prikaz glavnih učinkov in interakcij (angl. *main effect plot and interaction plot*),
- histogrami in črtni diagrami (angl. *histograms and line charts*).

Hipoteze oziroma vpliv posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb, merjeno s koeficientom donosnosti kapitala, ter korelacije med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo preverjali s Spearmanovim korelacijskim koeficientom r_s .

Zanesljivost in veljavnost metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Merski instrument, ki smo ga uporabili v raziskavi, je vprašalnik, ki smo ga razvili izhajajoč iz dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a). Ta dokument je v izvirniku izdan v angleškem jeziku, zato nam ga je v slovenski jezik prevedla uradna prevajalka za slovenski in angleški jezik. Slovenske prevode aktivnosti smo nato vključili v lastni vprašalnik v obliki trditev. Tako kot dokument Načela menedžmenta kakovosti je tudi standard za menedžment sistemov kakovosti ISO 9001 iz leta 2015 pripravila in uradno

izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO. Standard ISO 9001 je mednarodno oziroma svetovno priznan standard, po katerem organizacije certificirajo svoj menedžment sistemov kakovosti, medtem ko dokument Načela menedžmenta kakovosti natančno opisuje in predstavlja sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, na katerih standard ISO 9001 tudi temelji. Izhajajoč iz tega ocenjujemo, da smo zagotovili kredibilnost vprašalnika, uporabljenega v raziskavi.

Z namenom validacije merskega instrumenta smo vprašalnik najprej poslali dvema doktorjema znanosti z akademskega področja, nato pa še dvema slovenskima strokovnjakoma s področja standarda ISO 9001 in menedžmenta sistemov kakovosti. Revizija vprašalnika je bila pozitivna, saj so vsi pregledovalci potrdili, da je vprašalnik razumljiv, predvsem pa ne preobsežen. Predloge za zamenjavo nekaterih izrazov smo upoštevali in vprašalnik posodobili za izvedbo poskusne raziskave.

Nato smo med 5. in 16. januarjem 2022 izvedli pilotno raziskavo. Po elektronski pošti smo menedžerjem kakovosti v desetih tako srednjih kot tudi velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji poslali dopis s prošnjo za izpolnitev vprašalnika in povezavo do vprašalnika v spletni aplikaciji 1KA. Po prejemu vseh desetih izpolnjenih vprašalnikov smo preverili zanesljivost vprašalnika s Cronbachovim alfa testom. Postavlja pa se vprašanje, pri kateri vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa lahko sklepamo, da je vprašalnik ustrezen tako, da bomo iz prejetih odgovorov respondentov lahko zanesljivo sklepali o izidih in na njihovi podlagi podajali ugotovitve. Kilic (2016, str. 48) tako navaja razvrstitev splošno sprejetega pristopa k definiranju ustreznosti Cronbachovega koeficienta alfa, ki je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1

Vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa in zanesljivost vprašalnika

Vrednost Cronbachovega koeficienta α	Zanesljivost
$\alpha \geq 0,9$	odlična
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	dobra
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	sprejemljiva
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	slaba
$\alpha < 0,5$	nesprejemljiva

Ta pristop smo uporabili v naši pilotni in nato tudi glavni raziskavi. Izračunana vrednost Cronbachovega koeficienta alfa je bila 0,937, kar potrjuje, da je zanesljivost našega vprašalnika odlična. Na podlagi tega smo vprašalnik, uporabljen v pilotni raziskavi, brez dodatnih sprememb uporabili tudi v kasnejši glavni raziskavi.

Populacijo, obravnavano v naši raziskavi, je predstavljalo 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Glede na to, da je bilo v raziskavi upoštevanih 316 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, smo s tem presegli minimalni vzorec 311, opredeljen na podlagi upoštevanja 95-% stopnje zaupanja in intervala zaupanja 5 za celotno populacijo 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji.

V uvodnem nagovoru smo se predstavili, kdo smo in kaj delamo, ter s tem iskreno in odprto nastopili pred anketiranci. Objektivnost vprašalnika in našega raziskovanja je bila večstopenjsko preverjena in potrjena kot ustrezna. Anketirancem smo nadalje zagotovili poštenost in etičnost s tem, da smo

navedli, da je anketiranje anonimno ter da bodo pridobljeni izidi uporabljeni izključno v raziskovalne namene, tako da v raziskavi podatki za posamezno gospodarsko družbo ne bodo razkriti.

REZULTATI

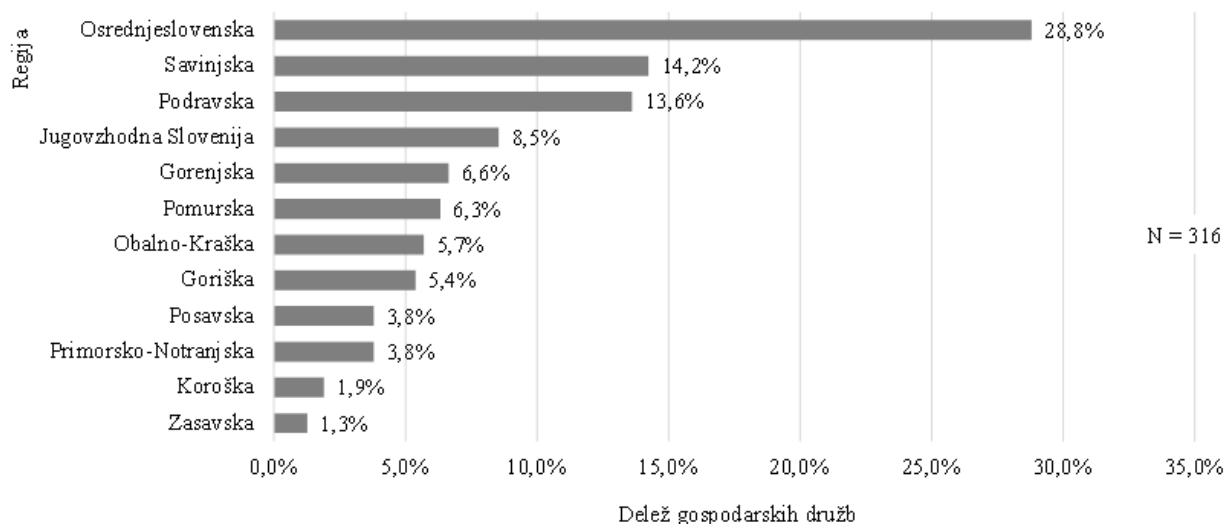
V raziskavi sodelujoče gospodarske družbe

Demografski podatki

Gospodarske družbe, katerih anketne izide smo uporabili v naši raziskavi, imajo svoj sedež registriran v različnih slovenskih regijah. Deleži gospodarskih družb, tako srednjih kot tudi velikih, v obravnavanem vzorcu so po posameznih regijah prikazani v sliki 2.

Slika 2

Gospodarske družbe v obravnavanem vzorcu, razdeljene po regijah

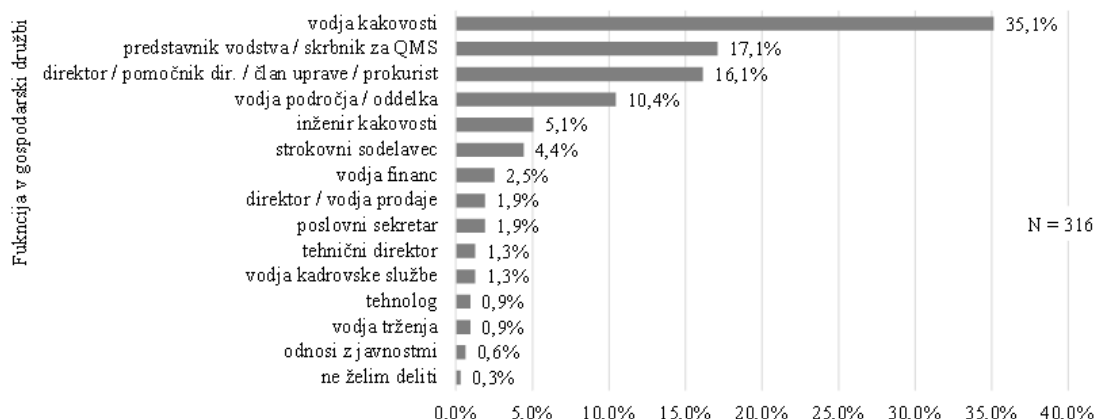


Največ gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi, izhaja iz Osrednjeslovenske regije in sicer 91 oziroma 28,8 %, najmanj pa iz Zasavske regije, in sicer 4 ali 1,3 %.

Funkcije oseb, ki so izpolnile vprašalnik, so prikazane na sliki 3.

Slika 3

Funkcije oseb, ki so izpolnile vprašalnik



Največji delež, in sicer 35,1 % oseb, ki so izpolnile vprašalnik, opravlja funkcijo vodje kakovosti, nadaljnjih 17,1 % pa funkcijo predstavnika vodstva oziroma skrbnika menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi. Tako so strokovnjaki s tega področja izpolnili 52,2 % vseh vprašalnikov. Manj kot 1%- delež predstavljajo osebe s funkcijami tehnologa ter vodje trženja in odnosov z javnostmi. Ena oseba pa ni želela razkriti svoje funkcije. Delež oseb, sodelujočih v raziskavi, glede na spol, prikazuje tabela 2.

Tabela 2

Osebe, sodelujoče v raziskavi, po spolu

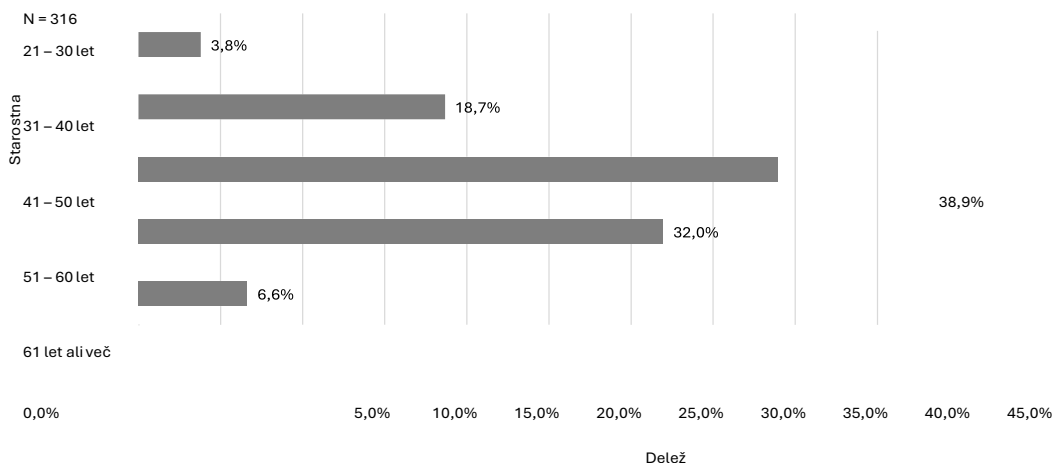
Spol	Delež
ženski	42,7 %
moški	57,3 %

Zastopanost obeh spolov je dokaj uravnotežena, saj je v raziskavi sodelovalo 42,7 % žensk in 57,3 % moških.

Starostno strukturo oseb, sodelujočih v raziskavi, prikazuje slika 4.

Slika 4

Osebe, sodelujoče v raziskavi, glede na starostno skupino

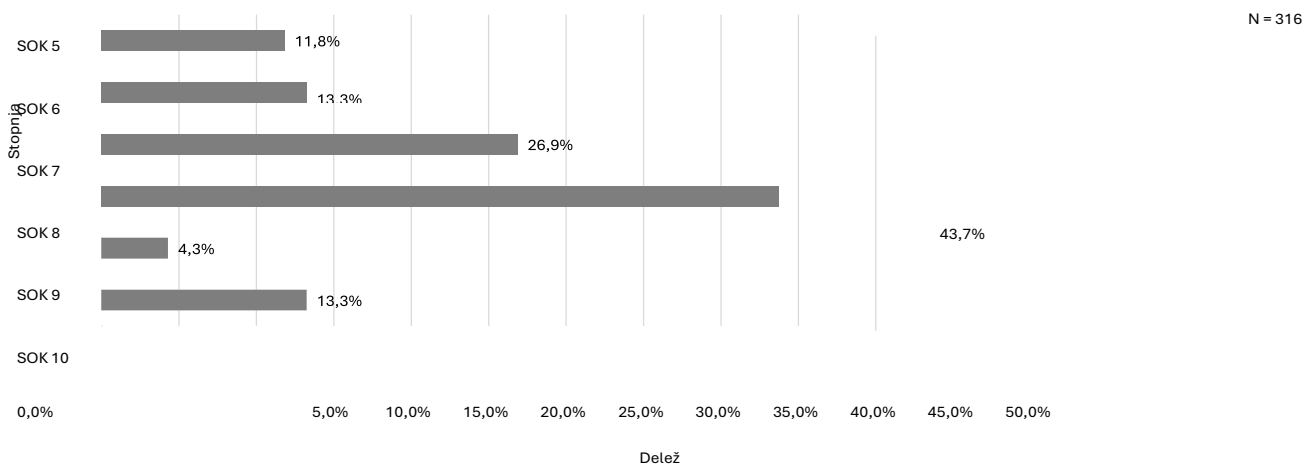


Največji delež anketiranih oseb spada v starostno skupino od 41 do 50 let, in sicer 38,9 % medtem, ko starostni skupini od 21 do 30 let pripada najmanjši delež anketiranih oseb, in sicer 3,8 %.

Nadalje smo osebe, sodelujoče v naši raziskavi, glede na podatek o njihovi doseženi stopnji izobrazbe razdelili v posamezne ravni enotnega sistema kvalifikacij v Republiki Sloveniji. Glede na raven raziskave in velikost gospodarskih družb, ki so v njej sodelovale, smo anketirancem ponudili možnost izbire dosežene stopnje izobrazbe od pete ravni slovenskega ogrodja kvalifikacij dalje. Izobrazbena struktura oseb, sodelujočih v raziskavi, je prikazana na sliki 5.

Slika 5

Osebe, sodelujoče v raziskavi, glede na izobrazbeno strukturo



Največji delež anketiranih oseb s 43,7 % predstavljajo osebe z diplomo druge stopnje po bolonjskem študijskem programu oziroma strokovnim magisterijem, najmanjši delež anketirancev s 4,3 % pa so predstavljale osebe z deveto ravno izobrazbe oziroma osebe, ki so pridobile znanstveni magisterij.

Splošno o gospodarskih družbah, sodelujočih v raziskavi

Gospodarske družbe, ki so vprašalnik izpolnile v celoti in katerih izidi so bili na podlagi tega vključeni v našo raziskavo, smo glede na njihovo velikost prikazali v tabeli 3.

Tabela 3

Delež gospodarskih družb glede na njihovo velikost po ZGD-1

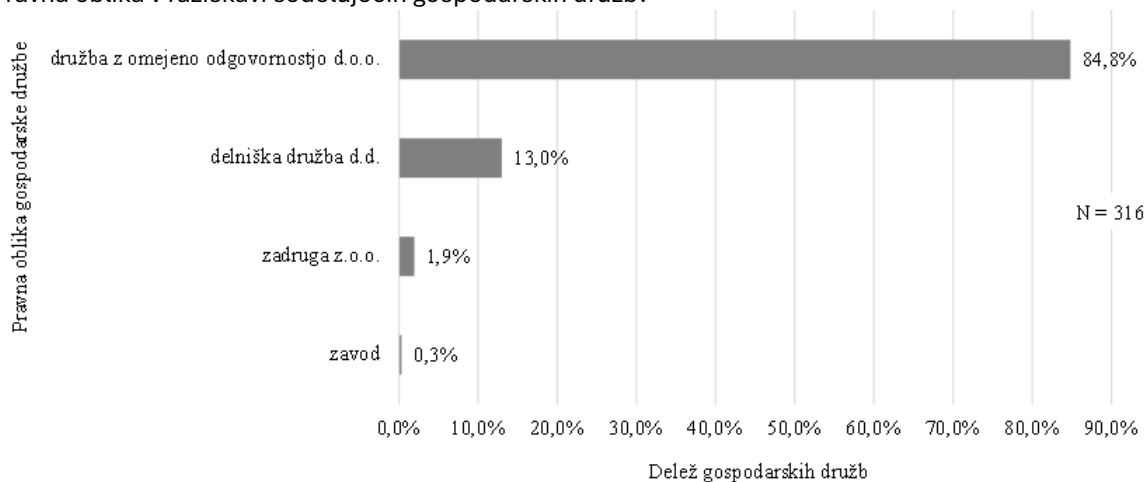
Velikost gospodarskih družb	Delež
srednje velike gospodarske družbe	66,5 %
velike gospodarske družbe	33,5 %

V raziskavi je tako sodelovalo 66,5 % srednje velikih gospodarskih družb in 33,5 % velikih gospodarskih družb.

Pravno obliko gospodarskih družb, ki so sodelovale v naši raziskavi, smo prikazali na sliki 6.

Slika 6

Pravna oblika v raziskavi sodelujočih gospodarskih družb.



Izrazito prevladujejo družbe z omejeno odgovornostjo, in sicer 84,8 %. V raziskavi je sodelovalo še 13,0 % delniških družb, 1,9 % zadrug in en zavod, ki predstavlja 0,3 % vseh gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi.

Glede na glavno dejavnost gospodarskih družb, ki so sodelovale v raziskavi, smo te razdelili na proizvodno oziroma industrijsko dejavnost in storitveno dejavnost. Delež po teh dveh dejavnostih je prikazan v tabeli 4.

Tabela 4

Glavna dejavnost v raziskavi sodelujočih gospodarskih družb

Glavna dejavnost gospodarskih družb	Delež
proizvodna oz. industrijska dejavnost	54,7 %
storitvena dejavnost	45,3 %

Glede na prikazana deleža ugotovimo, da sta obe obravnavani dejavnosti precej enakovredno prisotni. Od skupno 316 obravnavanih gospodarskih družb se jih 54,7 % ukvarja s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, medtem ko se 45,3 % gospodarskih družb v raziskavi ukvarja s storitveno dejavnostjo.

Podatki o certificiranem menedžmentu sistemov kakovosti ISO 9001:2015

Delež certificiranih gospodarskih družb je prikazan v tabeli 5.

Tabela 5

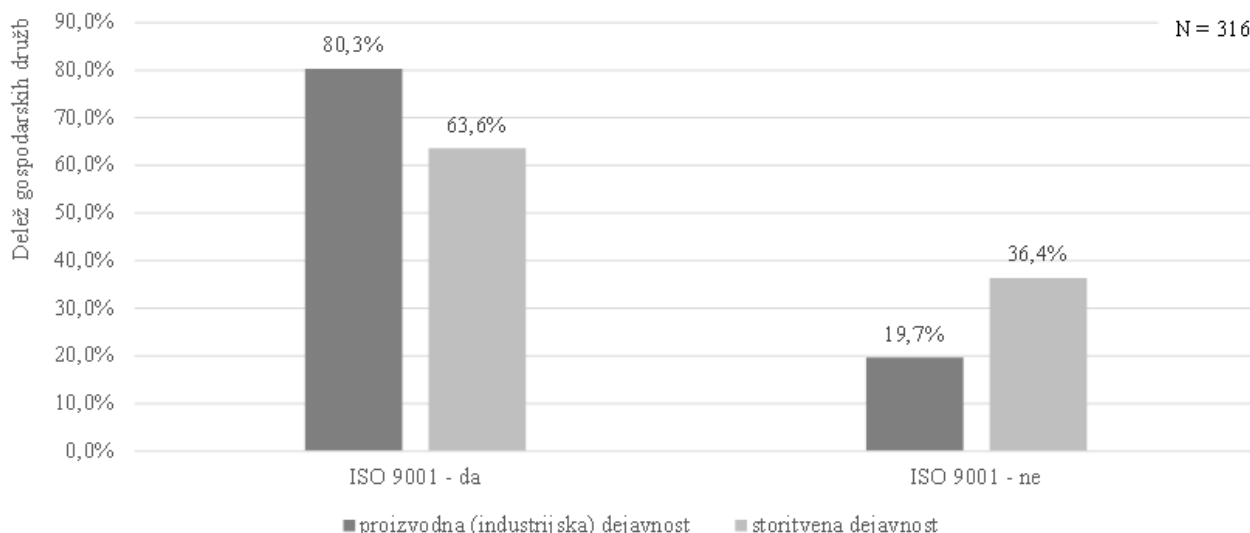
Delež gospodarskih družb, certificiranih po standardu ISO 9001:2015

Certificirana gospodarska družba	Delež
da	72,8 %
ne	27,2 %

Iz prejetih odgovorov smo ugotovili, da ima 72,8 % gospodarskih družb, katerih izide ankete smo vključili v našo raziskavo, certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015. Pogled na certificirane in necertificirane gospodarske družbe z vidika dejavnosti, s katero se ukvarjajo, prikazuje slika 7.

Slika 7

Gospodarske družbe glede na dejavnost



Kar 80,3 % gospodarskih družb s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 se primarno ukvarja s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, preostalih 19,7 % družb iz te iste dejavnosti ni certificiranih. Na drugi strani se 63,6 % certificiranih družb primarno ukvarja s storitveno dejavnostjo, preostalih 36,4 % iz te iste dejavnosti pa ni certificiranih.

Kvantitativna raziskava načel menedžmenta sistemov kakovosti

Zanesljivost avtorskega vprašalnika smo s Cronbachovim alfa testom preverili tudi po izvedbi glavne raziskave. Tako smo po prejemu 316 v celoti izpolnjenih vprašalnikov izračunali Cronbachov alfa koeficient, ki znaša 0,973. Glede na lestvico zanesljivosti Cronbachovega koeficienta alfa, prikazane v tabeli 3.1, smo potrdili odlično zanesljivost vprašalnika.

Izidi kvantitativne raziskave za vsako posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti so predstavljeni v nadaljevanju.

N1 – Osredotočenost na odjemalce

Opisna statistika odgovorov v sklopu prvega načela menedžmenta sistemov kakovosti je prikazana v tabeli 6.

Tabela 6

Opisna statistika za prvo načelo (N1) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
OO1	Neposredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev neposredno) in posredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev na trgu) prepoznavamo kot tiste, ki prejemajo vrednost od naše gospodarske družbe.	3164	660,6352	2	5	5	3	
OO2	V gospodarski družbi je prisotno razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb ter pričakovanj odjemalcev.	3164	640,5553	2	5	5	3	
OO3	Cilje gospodarske družbe povezujemo s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	3164	660,5617	2	5	5	3	
OO4	O prepoznanih potrebah in pričakovanjih odjemalcev se pogovarjamo v celotni družbi.	3164	370,7081	2	4	5	3	
OO5	Načrtovanje, oblikovanje, razvoj, izdelavo, dobavo izdelkov in storitev ter zagotavljanje podpore v zvezi z njimi izvajamo za izpolnjevanje odjemalčevih potreb in pričakovanj.	3164	680,5644	3	5	5	2	
OO6	V gospodarski družbi merimo in spremljamo zadovoljstvo odjemalcev in izvajamo ustrezne ukrepe.	3164	510,8027	1	5	5	4	
OO7	Opredeljujemo in izvajamo ukrepe v zvezi s potrebami in pričakovanji naših deležnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev.	3164	490,6969	2	5	5	3	
OO8	Aktivno obvladujemo odnose z odjemalci za doseganje dolgoročne uspešnosti.	3164	530,7008	1	5	5	4	

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Trditev OO5 z najvišjo srednjo vrednostjo ocene 4,68 govori o tem, da gospodarske družbe načrtovanje, oblikovanje, razvoj, izdelavo, dobavo izdelkov in storitev ter zagotavljanje podpore v zvezi z njimi izvajajo za izpolnjevanje odjemalčevih potreb in pričakovanj. Po drugi strani pa je trditev OO4, da se v gospodarskih družbah pogovarjajo o prepoznanih potrebah in pričakovanjih odjemalcev, prejela najnižjo srednjo vrednost ocene, in sicer 4,37.

N2 – Voditeljstvo

Opisno statistiko odgovorov v sklopu drugega načela menedžmenta sistemov kakovosti, ki vsebuje sedem trditev prikazuje tabela 7.

Tabela 7

Opisna statistika za drugo načelo (N2) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
VO1	O poslanstvu, viziji, strategiji, usmeritvah in procesih se pogovarjamo v celotni družbi.	3164	3,10	0,8165	1	4	5	4
VO2	Ustvarjamo in ohranjamo skupne vrednote ter modele obnašanja, ki temeljijo na poštenosti in etiki, in to na vseh ravneh gospodarske družbe.	3164	5,40	0,6630	1	5	5	4
VO3	Vzpostavili smo organizacijsko kulturo zaupanja, poštenosti in verodostojnosti.	3164	4,40	0,7297	2	5	5	3
VO4	Spodbujamo zavezanost kakovosti v celotni gospodarski družbi.	3164	6,60	0,6294	2	5	5	3
VO5	Zagotavljamo, da so vodje na vseh ravneh organiziranosti pozitiven zgled drugim zaposlenim v gospodarski družbi.	3164	4,60	0,7652	1	5	5	4
VO6	Zagotavljamo potrebna sredstva, usposabljanja in pooblastila zaposlenim, da odgovorno ravna.	3164	5,20	0,6967	2	5	5	3
VO7	Navdihujemo zaposlene ter spodbujamo in prepoznavamo njihov prispevek.	3164	3,50	0,7684	1	4,5	5	4

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najvišja srednja vrednost ocene 4,66 je bila podana za trditev VO4, ki pravi, da gospodarske družbe spodbujajo zavezanost h kakovosti po celotni organizaciji. Najnižjo oceno 4,31 pa za trditev VO1, ki pravi, da se o poslanstvu, viziji in strategiji pogovarjajo v celotni gospodarski družbi.

N3 – Angažiranost ljudi

Opisno statistiko tretje skupine trditev, ki jo sestavlja sedem trditev s področja načela angažiranosti ljudi, prikazuje tabela 8.

Tabela 8

Opisna statistika za tretje načelo (N3) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
AL1	Komuniciramo z zaposlenimi za krepitev zavedanja o pomenu prispevka vsakega posameznika.	316	4,44	0,7297	1	5	5	4
AL2	Spodbujamo sodelovanje po celotni gospodarski družbi.	316	4,54	0,6772	1	5	5	4
AL3	Spodbujamo odprte razprave in izmenjavo znanj in veščin.	316	4,48	0,7236	1	5	5	4
AL4	Zaposlenim dajemo ustrezna pooblastila, da prepoznavajo ovire pri svojem delovanju in brez strahu prevzemajo pobudo.	316	4,28	0,7455	2	4	5	3
AL5	Prepoznavamo in podajamo priznanje zaposlenim za njihov prispevek, učenje in osebno napredovanje.	316	4,28	0,8155	1	4	5	4
AL6	Omogočamo samoocenjevanje uspešnosti zaposlenih glede na osebne smotre in cilje.	316	3,81	1,0571	1	4	5	4
AL7	Izvajamo raziskave zadovoljstva zaposlenih, sporočamo izide in glede na izide izvajamo ukrepe.	316	3,91	1,1672	1	4	5	4

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najboljšo oceno 4,54 je prejela trditev AL2, ki pravi, da gospodarske družbe spodbujajo sodelovanje po

celotni organizaciji. Najnižjo oceno trditev v tej skupini pa je prejela trditev AL6, in sicer 3,81. Ta trditev navaja, da gospodarske družbe omogočajo samoocenjevanje uspešnosti zaposlenih glede na njihove osebne cilje.

N4 – Procesni pristop

Opisna statistika četrtega sklopa trditev, ki jo sestavlja sedem trditev s področja procesnega pristopa je prikazana v tabeli 9.

Tabela 9

Opisna statistika za četrto načelo (N4) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
PP1	Določili smo smotre in cilje sistema in procesov, ki jih moramo doseči.	316	4,60	0,7122	1	5	5	4
PP2	Dodelili smo pooblastila, pristojnosti in odgovornosti za menedžment procesov.	316	4,59	0,6383	2	5	5	3
PP3	Razumemo razpoložljive zmožnosti naše gospodarske družbe in prepoznavamo omejitve glede virov, čemur sledi ukrepanje.	316	4,45	0,7176	2	5	5	3
PP4	Prepoznavamo soodvisnost procesov in analiziramo učinke sprememb posameznih procesov na sistem kot celoto.	316	4,32	0,8062	1	4,5	5	4
PP5	Procese in njihove medsebojne interakcije obvladujemo za učinkovito in uspešno doseganje smotrov ter ciljev gospodarske družbe na področju kakovosti.	316	4,40	0,7516	1	5	5	4
PP6	Zagotavljamo potrebne informacije za obvladovanje in izboljšavo procesov ter za spremljanje, analizo in oceno uspešnosti celotnega organizacijskega sistema.	316	4,38	0,7399	1	5	5	4
PP7	Obvladujemo tveganja, ki lahko vplivajo na učinke procesov in na splošne izide menedžmenta sistemov kakovosti.	316	4,39	0,7240	2	5	5	3

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Trditev z najvišjo srednjo vrednostjo ocene 4,60 je trditev PP1, ki navaja, da gospodarske družbe določajo cilje sistema in procesov, ki naj bi jih dosegli. Po drugi strani pa je trditev PP4, da gospodarske družbe prepoznavajo soodvisnost procesov in analizirajo učinke sprememb posameznih procesov na sistem kot celoto, prejela najnižjo srednjo vrednost ocene, in sicer 4,32.

N5 – Izboljševanje

Opisna statistika pete skupine trditev, sestavljene iz sedmih trditev s področja načela izboljševanja, je prikazana v tabeli 10.

Tabela 10

Opisna statistika za peto načelo (N5) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
IZ1	Spodbujamo opredelitev ciljev izboljševanja na vseh ravneh organiziranosti gospodarske družbe.	316	4,46	0,7135	1	5	5	4
IZ2	Izvajamo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za uporabo osnovnih orodij, metod in tehnik na vseh ravneh organiziranosti gospodarske družbe za doseganje smotrov in ciljev izboljševanja.	316	4,39	0,7371	1	5	5	4
IZ3	Skrbimo za usposobljenost zaposlenih, da lahko uspešno spodbujajo in izvajajo projekte izboljševanja.	316	4,39	0,7753	1	5	5	4
IZ4	Razvijamo in uvajamo procese za izvedbo projektov izboljševanja po celotni gospodarski družbi.	316	4,25	0,8042	1	4	5	4
IZ5	Izvajamo sledenje, preglede in presoje načrtovanja, implementacije, dokončanja in izidov projektov izboljševanja.	316	4,29	0,8063	1	4	5	4
IZ6	Izboljšave vključujemo v razvoj novih oziroma spremenjenih proizvodov in procesov.	316	4,46	0,7093	1	5	5	4
IZ7	Prepoznavamo izboljšave in zanje podajamo tudi priznanje.	316	4,20	0,9012	1	4	5	4

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najvišjo srednjo vrednost ocene 4,20 so anketiranci podali za trditvi IZ1 in IZ6, ki govorita o tem, da gospodarske družbe spodbujajo opredelitev smotrov in ciljev izboljševanja na vseh svojih ravneh organiziranosti, ter o tem, da gospodarske družbe vključujejo izboljšave v razvoj novih oziroma spremenjenih proizvodov in procesov. Najnižjo oceno 4,20 pa so anketiranci podali za trditev IZ7, ki pravi, da gospodarskim družbam uspe prepoznati izboljšave, za katere podajo tudi priznanje.

N6 – Odločanje na podlagi dokazov

Sklop trditev šestega načela menedžmenta sistemov kakovosti je sestavljalo šest trditev. Opisna statistika prejetih odgovorov je prikazana v tabeli 11.

Tabela 11

Opisna statistika za šesto načelo (N6) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
OD1	Opredeljujemo, merimo in spremljamo ključne kazalnike za prikaz uspešnosti družbe.	316	4,67	0,6360	1	5	5	4
OD2	Zagotavljamo dostop do potrebnih podatkov in informacij vsem relevantnim zaposlenim.	316	4,55	0,6332	2	5	5	3
OD3	Skrbimo za to, da so podatki in informacije dovolj natančni, zanesljivi in varni.	316	4,66	0,5885	2	5	5	3
OD4	Analiziramo in vrednotimo podatke ter informacije z ustreznimi metodami.	316	4,44	0,7720	1	5	5	4
OD5	Skrbimo za usposobljenost zaposlenih, da lahko po potrebi analizirajo in vrednotijo podatke ter informacije.	316	4,28	0,8233	1	4	5	4
OD6	Sprejemamo odločitve in delujemo na podlagi dokazov, ob upoštevanju izkušenj in intuicije.	316	4,50	0,7060	2	5	5	3

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najvišjo srednjo vrednost ocene 4,67 je prejela trditev OD1, ki govori o tem, da gospodarske družbe opredeljujejo, merijo in spremljajo ključne kazalnike za prikaz svoje uspešnosti. Po drugi strani pa je trditev OD5, da gospodarske družbe skrbijo za usposobljenost zaposlenih, prejela najnižjo srednjo vrednost ocene, in sicer 4,28.

N7 – Menedžment odnosov

Opisna statistika prejetih odgovorov v sklopu sedmega načela menedžmenta sistemov, ki vsebuje sedem trditev, je prikazana v tabeli 12.

Tabela 12

Opisna statistika za sedmo načelo (N7) menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
MO1	Opredelili smo relevantne deležnike (kot so dobavitelji, partnerji, odjemalci, investitorji, zaposleni in družba kot celota) in njihov odnos z gospodarsko družbo.	316	4,48	0,7366	1	5	5	4
MO2	Opredelili smo odnose z deležniki in dali prednost tistim odnosom, ki jih je treba izboljšati.	316	4,27	0,8090	1	4	5	4
MO3	Vzpostavili smo take odnose, da so kratkoročne koristi gospodarske družbe uravnotežene z dolgoročnimi vidiki.	316	4,34	0,7754	1	4	5	4
MO4	Informacije, strokovno znanje in vire združujemo in izmenjujemo z relevantnimi deležniki.	316	4,34	0,7099	2	4	5	3
MO5	Merimo uspešnost in po potrebi zagotavljamo povratne informacije o uspešnosti deležnikom, da bi s tem krepili pobude za izboljšave.	316	4,25	0,8419	1	4	5	4
MO6	Vzpostavili smo skupne aktivnosti na področju razvoja in izboljšav z dobavitelji, partnerji in drugimi deležniki.	316	4,10	0,8728	1	4	5	4
MO7	Spodbujamo in prepoznavamo izboljšave in dosežke dobaviteljev ter partnerjev.	316	4,12	0,9132	1	4	5	4

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najvišjo srednjo vrednost ocene 4,48 so anketiranci podali za trditev MO1, ki pravi, da gospodarske družbe opredeljujejo relevantne deležnike in odnos z njimi. Najnižjo oceno 4,10 pa so anketiranci podali za trditev MO6, ki navaja, da so gospodarske družbe vzpostavile skupne aktivnosti na področju razvoja in izboljšav z deležniki.

Obraznava sklopov sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti

Izidi kvantitativne raziskave za načela menedžmenta sistemov kakovosti kot sklopov trditev posameznega načela so predstavljeni v nadaljevanju. Opisna statistika sedmih načel je prikazana v tabeli 13.

Tabela 13

Opisna statistika za načela menedžmenta sistemov kakovosti

Oznaka	Načelo	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
N1	Osredotočenost na odjemalce	316	4,57	0,4488	3	5	5	2
N2	Voditeljstvo	316	4,47	0,5581	1	5	5	4
N3	Angažiranost ljudi	316	4,25	0,6628	1	4	5	4
N4	Procesni pristop	316	4,45	0,5941	1	5	5	4
N5	Izboljševanje	316	4,35	0,6092	2	4	5	3
N6	Odločanje na podlagi dokazov	316	4,52	0,5542	2	5	5	3
N7	Menedžment odnosov	316	4,27	0,6400	2	4	5	3

Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Najvišjo stopnjo strinjanja so anketiranci podali za trditve prvega načela menedžmenta sistemov kakovosti N1, o osredotočenosti na odjemalce, in znaša 4,57. Najnižja stopnja strinjanja pa je bila podana trditvam tretjega načela N3, o angažiranosti ljudi, in sicer 4,25. Najvišjo stopnjo strinjanja so s stališča funkcije oseb, ki so izpolnile vprašalnik (slika 4.2), podali predstavniki vodstva oziroma skrbniki menedžmenta sistemov kakovosti. Z nižjimi stopnjami strinjanja pa sledijo vodje kakovosti direktorji, pomočniki direktorja, člani uprav in prokuristi ter nazadnje vodje področja ali oddelka. Osebe, ki so opravljale ene izmed teh štirih naštetih funkcij, so predstavljale 78,8 % vseh oseb, ki so sodelovale v raziskavi.

Faktorska analiza sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti

Faktorsko analizo smo uporabili, da smo dodatno pojasnili povezanost med merjenimi spremenljivkami oziroma načeli menedžmenta sistemov kakovosti prek posredno opazovanih spremenljivk oziroma faktorjev, ki smo jih v nadaljevanju poimenovali dejavniki.

Najprej smo izvedli analizo po metodi ekstrakcije glavnih komponent, ne da bi navedli število dejavnikov in brez rotacije začetne moči dejavnikov. Izidi so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14

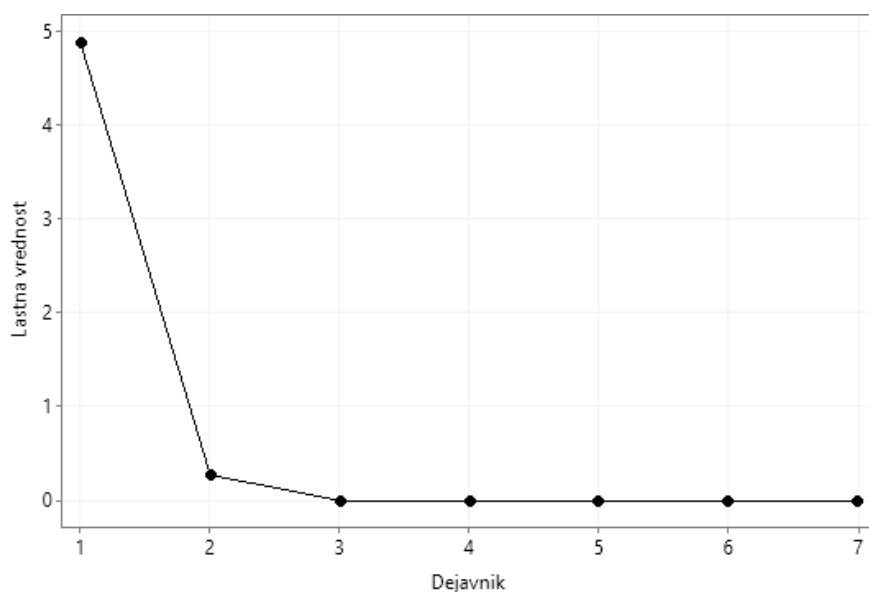
Faktorska analiza z metodo ekstrakcije glavnih komponent

Sprem.	Dejavnik 1	Dejavnik 2	Dejavnik 3	Dejavnik 4	Dejavnik 5	Dejavnik 6	Dejavnik 7	Skupnost
N1	0,782	0,132	0,601	-0,015	-0,063	0,048	-0,062	1,000
N2	0,846	-0,388	0,055	-0,165	0,227	-0,227	-0,011	1,000
N3	0,854	-0,390	-0,057	0,018	-0,124	0,287	0,132	1,000
N4	0,877	0,260	-0,115	-0,188	-0,196	-0,163	0,221	1,000
N5	0,896	-0,062	-0,179	0,168	-0,224	-0,115	-0,263	1,000
N6	0,860	0,278	-0,199	-0,219	0,183	0,203	-0,144	1,000
N7	0,872	0,168	-0,040	0,389	0,204	-0,022	0,127	1,000
Varianca	5,1293	0,4972	0,4540	0,2907	0,2344	0,2181	0,1765	7,0000
% variance	0,733	0,071	0,065	0,042	0,033	0,031	0,025	1,000

Dejavnik 1 ima varianco oziroma v tem primeru tudi lastno vrednost 5,129, vsi drugi dejavniki pa imajo variance manjše od 1. Dejavnik 1 tako predstavlja večino celotne variabilnosti podatkov. Odstotek variance, pojasnjen z dejavnikom 1, je 0,733 ali 73,3 %, odstotek variance, pojasnjen z dejavnikom 2, pa veliko manjši, in sicer 0,071 ali 7,1 %. Dejavniki od 3 do 7 sledijo s 6,5 %, 4,2 %, 3,3 %, 3,1 % in 2,5 %. Tako prva dva dejavnika predstavljata 80,4 % celotne variacije podatkov, drugi dejavniki pa preostalih 19,6 %, zato jih lahko obravnavamo kot nepomembne. To je razvidno tudi iz t. i. scree plot diagrama, prikazanega na sliki 8.

Slika 8

Scree plot sedmih dejavnikov



Na podlagi tega smo določili dva dejavnika in ponovili faktorsko analizo. Pri izračunu smo uporabili metodo največje verjetnosti in Varimax metodo rotacije začetne moči dejavnikov. To je najbolj razširjena rotacijska metoda in omogoča lažjo interpretacijo moči dejavnikov. V vsakem dejavniku se velike moči povečajo, majhne pa zmanjšajo, tako da ima vsak dejavnik le nekaj spremenljivk z veliko močjo. Izidi so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15

Faktorska analiza za dejavnika 1 in 2 z metodo rotacije Varimax

Spremenljivka	Dejavnik 1	Dejavnik 2	Skupnost
N1	0,560	0,463	0,528
N2	0,449	0,726	0,728
N3	0,409	0,810	0,824
N4	0,800	0,408	0,806
N5	0,635	0,614	0,781
N6	0,770	0,406	0,758
N7	0,692	0,492	0,720
Varianca	2,7974	2,3473	5,1447
% variance	0,400	0,335	0,735

Dejavnik 1 ima varianco 2,7974, dejavnik 2 pa 2,3473. Odstotek variance, pojasnjen z dejavnikom 1, je

0,400 ali 40,0 %, odstotek variance, pojasnjen z dejavnikom 2, pa 0,335 ali 33,5 %. Oba dejavnika skupaj predstavljata 73,5 % celotne variacije podatkov.

Spremenljivke N4 (0,800), N6 (0,770) in N7 (0,692) imajo veliko pozitivno moč na dejavnik 1, ki predstavlja delovanje gospodarske družbe v smislu, da menedžment odnosov in odločanje na podlagi dokazov uporablja v kombinaciji s procesnim pristopom. Spremenljivke N3 (0,810), N2 (0,726) in N5 (0,614) imajo veliko pozitivno moč na dejavnik 2, ki predstavlja lastnosti zaposlenih in zajema angažiranost ljudi, voditeljstvo in izboljševanje.

Na podlagi vrednosti v stolpcu Skupnost (tabela 15) smo ocenili, kako dobro dejavniki pojasnjujejo vsako posamezno spremenljivko. Bližje ko je ocena skupnosti vrednosti 1, boljše je spremenljivka razložena z dejavniki. Na podlagi tega smo ugotovili, da z vrednostjo 0,824 ali 82,4 % dejavnika najboljše pojasnujeta spremenljivko N3, sledijo pa spremenljivke N4 (0,806), N5 (0,781), N6 (0,758), N2 (0,728), N7 (0,720) in N1 (0,528).

Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti

Morebitno povezanost med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo preverili s Spearmanovim korelacijskim koeficientom r_s . Ta je statistično merilo moči oziroma razmerja med obravnavanimi podatki in omejen od vrednosti -1 do $+1$ (Statstutor, 2019). Bližje ko je koeficient r_s vrednosti ± 1 , močnejše je razmerje. Glede na razširjenost uporabe opisnih stopenj navajanja moči Spearmanove korelacije smo v naši glavni raziskavi uporabili lestvico opisnega navajanja moči Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s iz tabele 16.

Tabela 16

Opisne stopnje povezanosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta

Vrednost Spearmanovega koeficienta r_s	Moč povezanosti
0	ni povezanosti
0,01–0,19	neznatna povezanost
0,20–0,39	manjša/šibka povezanost
0,40–0,59	srednja/zmerna povezanost
0,60–0,79	večja/močna povezanost
0,80–0,99	zelo velika/zelo močna povezanost
1	popolna povezanost

Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti so prikazane v tabeli 17.

Tabela 17

Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti

	N1	N2	N3	N4	N5	N6
N2	$r_s = 0,618$ $CI = 0,538;$ 0,687 $p < 0,001$					
N3	$r_s = 0,605$ $CI = 0,523;$ 0,676 $p < 0,001$	$r_s = 0,764$ $CI = 0,706;$ 0,812 $p < 0,001$				
N4	$r_s = 0,656$ $CI = 0,581;$ 0,720 $p < 0,001$	$r_s = 0,637$ $CI = 0,560;$ 0,704 $p < 0,001$	$r_s = 0,630$ $CI = 0,551;$ 0,698 $p < 0,001$			
N5	$r_s = 0,597$ $CI = 0,514;$ 0,668 $p < 0,001$	$r_s = 0,705$ $CI = 0,637;$ 0,762 $p < 0,001$	$r_s = 0,723$ $CI = 0,658;$ 0,777 $p < 0,001$	$r_s = 0,747$ $CI = 0,686;$ 0,797 $p < 0,001$		
N6	$r_s = 0,573$ $CI = 0,487;$ 0,648 $p < 0,001$	$r_s = 0,633$ $CI = 0,555;$ 0,701 $p < 0,001$	$r_s = 0,663$ $CI = 0,589;$ 0,726 $p < 0,001$	$r_s = 0,781$ $CI = 0,727;$ 0,826 $p < 0,001$	$r_s = 0,752$ $CI = 0,692;$ 0,801 $p < 0,001$	
N7	$r_s = 0,660$ $CI = 0,585;$ 0,724 $p < 0,001$	$r_s = 0,660$ $CI = 0,586;$ 0,724 $p < 0,001$	$r_s = 0,664$ $CI = 0,590;$ 0,727 $p < 0,001$	$r_s = 0,701$ $CI = 0,632;$ 0,758 $p < 0,001$	$r_s = 0,772$ $CI = 0,716;$ 0,818 $p < 0,001$	$r_s = 0,714$ $CI = 0,647;$ 0,769 $p < 0,001$

Opomba: N1–N7 – načela menedžmenta sistemov kakovosti, r_s – Spearmanov korelacijski koeficient, CI – interval zaupanja, p – statistična značilnost, Stds – standardni odklon.

Ugotovili smo, da med vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti obstaja povezanost. Glede na izračunane vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacije med vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo ugotovili tudi, da med vsemi obravnavanimi načeli obstaja visoka oziroma močna statistična povezanost.

Izjema je le korelacija med načeloma N1 (osredotočenost na odjemalce) in N6 (odločanje na podlagi dokazov), med katerima obstaja malenkost manjša povezanost, in sicer srednja oziroma zmerna povezanost (tabela 17).

Kvantitativna raziskava donosnosti kapitala

Donosnost kapitala 316 srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, ki so sodelovale v naši raziskavi, smo izračunali na podlagi podatkov o čistem poslovnem izidu v letu 2021 in lastniškem kapitalu za leti 2019 in 2021 za posamezno gospodarsko družbo.

Od vseh gospodarskih družb, obravnavanih v naši raziskavi, je 92,1 % teh družb izkazalo pozitivno donosnost kapitala oziroma so v obravnavanem obdobju ustvarile dobiček, 7,9 % gospodarskih družb

pa je izkazalo negativno donosnost kapitala. Te družbe so v obravnavanem obdobju ustvarile izgubo. Nadalje smo donosnost kapitala, ki so ga izkazale gospodarske družbe, vključene v našo raziskavo, obravnavali še z vidika naslednjih dveh spremenljivk:

- ali ima gospodarska družba certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 ali ne,
- s katero glavno dejavnostjo se gospodarska družba ukvarja, s proizvodno oziroma industrijsko ali s storitveno dejavnostjo.

Opisna statistika za donosnost kapitala, upoštevajoč prej omenjeni spremenljivki, je prikazana v tabeli 18.

Tabela 18

Opisna statistika za donosnost kapitala ob upoštevanju spremenljivk

Oznaka	Dejavnost	ISO 9001	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
ROE	storitvena	da	91	0,15	0,1474	-0,18	0,10	0,65	0,82
ROE	storitvena	ne	52	0,14	0,1301	-0,02	0,09	0,46	0,48
ROE	proizvodna	da	139	0,11	0,1814	-0,63	0,10	0,92	1,55
ROE	proizvodna	ne	34	0,10	0,2213	-0,49	0,07	0,77	1,26

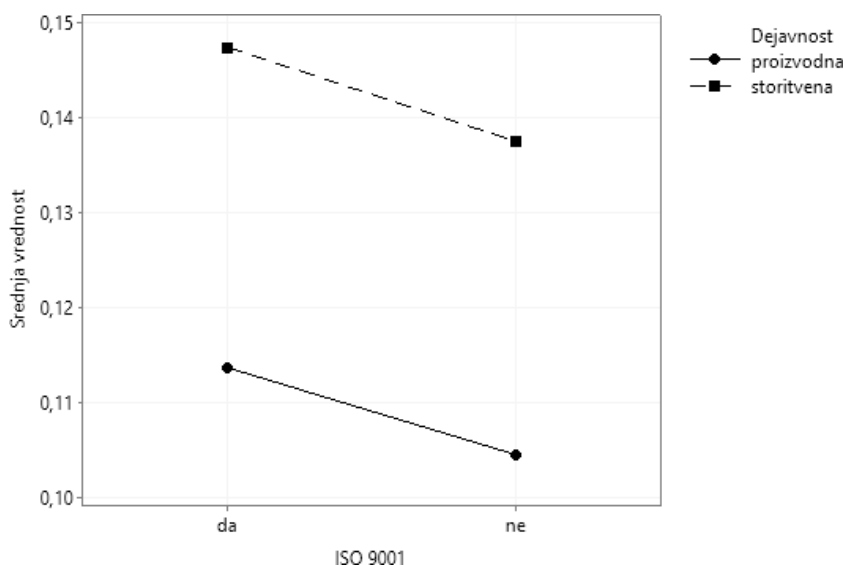
Opomba: N – vzorec, Avg – srednja vrednost, Stds – standardni odklon, Min. – minimalna vrednost, M – mediana, Maks. – maksimalna vrednost, R – razpon.

Iz opisne statistike je razvidno, da so gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti izkazale višjo povprečno donosnost kapitala v primerjavi z gospodarskimi družbami iz proizvodne oziroma industrijske dejavnosti.

Nadalje smo interakcije oziroma vzajemno delovanje in medsebojno vplivanje med navedenima spremenljivkama in donosnostjo kapitala podrobneje prikazali na sliki 9.

Slika 9

Interakcije med spremenljivkama in donosnostjo kapitala

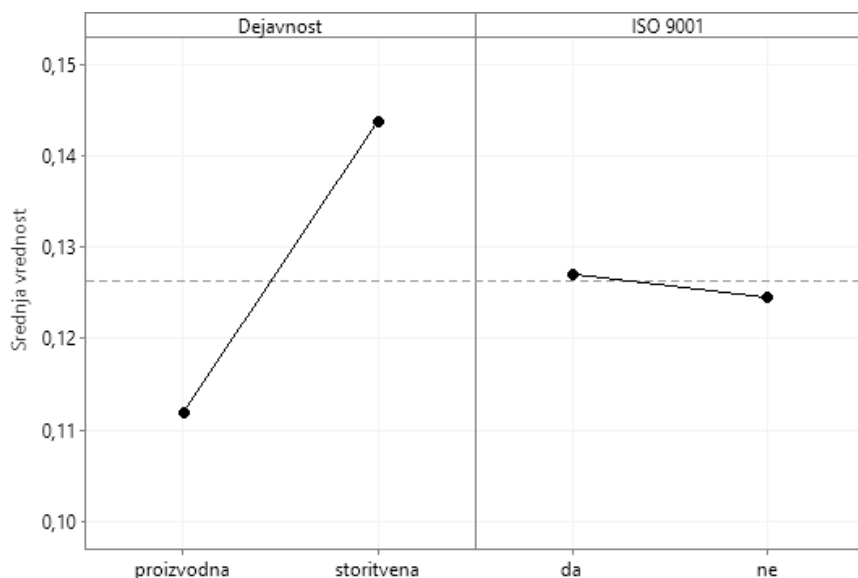


Najvišjo povprečno vrednost donosnosti kapitala, in sicer 14,7 %, so izkazale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Gospodarske družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema menedžmenta kakovosti, so s 13,8 % izkazale nižjo povprečno vrednost donosnosti kapitala.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, so izkazale nižjo povprečno vrednost donosnosti kapitala kot gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti. Tako so gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, izkazale povprečno vrednost donosnosti kapitala 11,4 %, gospodarske družbe iz iste vrste dejavnosti, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti, pa nižjo povprečno vrednost donosnosti kapitala, in sicer 10,5 %. Vpliv obravnavanih spremenljivk, torej glavna dejavnost gospodarske družbe in certificiran menedžment sistemov kakovosti, je prikazan na sliki 10.

Slika 10

Vpliv obravnavanih spremenljivk na donosnost kapitala



Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, so izkazale višjo povprečno donosnost kapitala (14,4 %) v primerjavi z gospodarskimi družbami iz proizvodne oziroma industrijske dejavnosti (11,2 %). Gospodarske družbe s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so izkazale višjo donosnost kapitala (12,7 %) kot tiste brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti (12,4 %). Iz slike 4.9 je razvidno, da ima dejavnost gospodarskih družb večji vpliv na povprečno vrednost donosnosti kapitala kot to, ali ima gospodarska družba certificiran menedžment sistemov kakovosti ali ne.

Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala

Morebitno povezanost med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti na eni strani in donosnostjo kapitala na drugi smo preverili s Spearmanovim korelacijskim koeficientom r_s . Za opisno navajanje moči korelacije smo uporabili tabelo 16.

Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala so prikazane v tabeli 19.

Tabela 19

Korelacije med načeli in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N1	$r_s = 0,087$
Osredotočenost na odjemalce	Interval zaupanja (CI) = $-0,024; 0,196$
N2	$r_s = 0,106$
Voditeljstvo	Interval zaupanja (CI) = $-0,004; 0,214$
N3	$r_s = 0,099$
Angažiranost ljudi	Interval zaupanja (CI) = $-0,011; 0,208$
N4	$r_s = 0,054$
Procesni pristop	Interval zaupanja (CI) = $-0,057; 0,163$
N5	$r_s = 0,117$
Izboljševanje	Interval zaupanja (CI) = $0,007; 0,225$
N6	$r_s = 0,089$
Odločanje na podlagi dokazov	Interval zaupanja (CI) = $-0,022; 0,197$
N7	$r_s = 0,127$
Menedžment odnosov	Interval zaupanja (CI) = $-0,017; 0,235$

Glede na izračunane vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s , ki so v vseh primerih pozitivne in večje od nič, smo za korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb ugotovili, da med načeli osredotočenosti na odjemalce, voditeljstva, angažiranosti ljudi, procesnega pristopa, izboljševanja, odločanja na podlagi dokazov in menedžmenta odnosov na eni strani ter donosnosti kapitala gospodarskih družb na drugi strani obstaja povezanost. Pri obravnavi te povezanosti s statističnega vidika pa smo ugotovili, da je le- ta nepomembna (tabela 15).

Multipla regresijska analiza

Morebiten obstoj statistične povezanosti med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb smo preverili še z multiplo regresijo. Multipla regresija je statistični model, s pomočjo katerega obravnavamo neodvisne oziroma razlagalne spremenljivke za napovedovanje odvisnih oziroma odzivnih spremenljivk ter na podlagi tega modeliramo razmerje med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami.

Izidi multiple regresije so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20

Multipla regresija

Izraz	Koeficient	SE-koeficient	t-vrednost	p-vrednost	VIF
Konstanta	-0,128	0,107	-1,20	0,230	
N1	0,0048	0,0316	0,15	0,880	2,09
N2	0,0445	0,0304	1,47	0,144	3,00
N3	-0,0111	0,0266	-0,42	0,678	3,24
N4	-0,0473	0,0313	-1,51	0,132	3,61
N5	0,0278	0,0320	0,87	0,386	3,95
N6	0,0204	0,0318	0,64	0,521	3,24
N7	0,0184	0,0275	0,67	0,504	3,23

Opomba: SE-koeficient – standardna napaka koeficienta (angl. *standard error of the coefficient*), t-vrednost – razmerje med koeficientom in njegovo standardno napako, p-vrednost – verjetnost, ki meri dokaze proti ničelni hipotezi, VIF – dejavnik inflacije variance (angl. *variance inflation factor*).

Vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti kot neodvisne spremenljivke imajo p-vrednosti višje od privzete vrednosti statistične značilnosti 0,05, kar pomeni, da ni na voljo dovolj dokazov za sklep, da so neodvisne spremenljivke povezane z odzivom.

Analiza varianc multiple regresije je prikazana v tabeli 21.

Tabela 21

Analiza varianc

Vir	DF	Adj SS	Adj MS	f-vrednost	p-vrednost
Regresija	7	0,36928	0,052754	1,75	0,098
N1	1	0,00069	0,000690	0,02	0,880
N2	1	0,06484	0,064837	2,15	0,144
N3	1	0,00523	0,005228	0,17	0,678
N4	1	0,06890	0,068899	2,28	0,132
N5	1	0,02277	0,022769	0,75	0,386
N6	1	0,01246	0,012465	0,41	0,521
N7	1	0,01348	0,013483	0,45	0,504
Napaka	308	9,29801	0,030188		
omanjkanje prileganja	281	8,49766	0,030241	1,02	0,504
Čista napaka	27	0,80035	0,029643		
Skupno	315	9,66729			

Opomba: DF – prostostne stopnje (angl. *degrees of freedom*), Adj SS – prilagojene vsote kvadratov (angl. *adjusted sums of squares*), Adj MS – prilagojene srednje vrednosti kvadratov (angl. *adjusted mean squares*), f-vrednost – regresijski koeficient, p-vrednost – verjetnost, ki meri dokaze proti ničelni hipotezi.

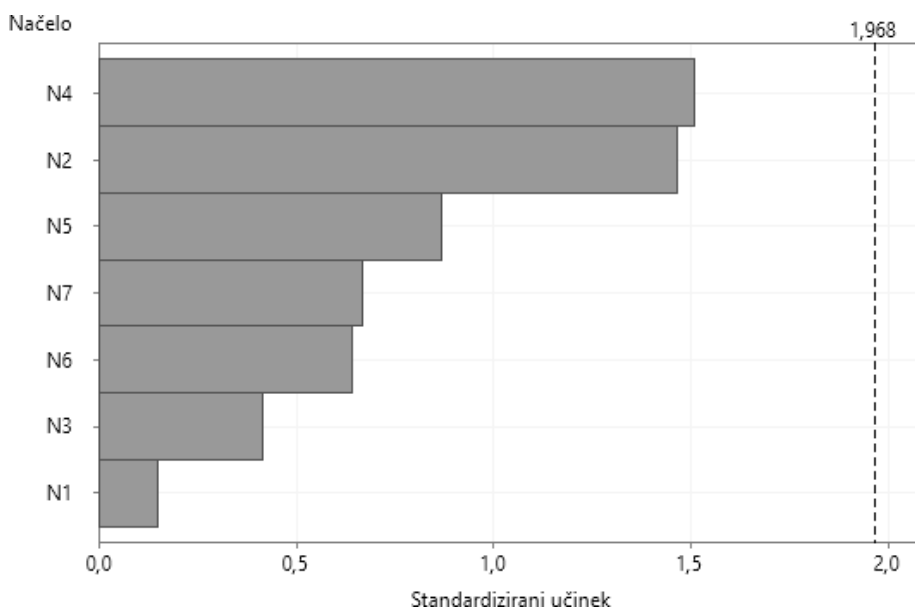
Vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti kot neodvisne spremenljivke imajo p-vrednosti višje od privzete vrednosti statistične značilnosti 0,05, kar pomeni, da ne moremo sklepati, da obstaja statistično pomembna povezava med spremenljivkami in odzivom.

Na podlagi p-vrednosti za pomanjkanje prileganja, ki je kazalnik pravilnosti določanja razmerja med spremenljivkami in odzivom ter v našem primeru znaša 0,504, smo ugotovili, da izvedeni test ne zazna neustreznosti, saj pomanjkanje prileganja ni statistično pomembno.

Absolutne vrednosti standardiziranih učinkov od največjega do najmanjšega so prikazane na sliki 11.

Slika 11

Standardizirani učinek neodvisnih spremenljivk na odziv



Referenčna črta na sliki 11 prikazuje, kateri učinki so statistično pomembni. Iz slike je razvidno, da imajo vse neodvisne spremenljivke oziroma načela menedžmenta sistemov kakovosti standardizirani učinek na odziv oziroma donosnost kapitala gospodarskih družb. Vendar pa smo na podlagi tega, da standardizirani učinek nobene neodvisne spremenljivke ne presega referenčne črte, ugotovili tudi, da neodvisne spremenljivke nimajo statistično pomembnega vpliva na odziv.

RAZPRAVA

Kratek opis rezultatov

Največji delež oseb, ki so v imenu gospodarskih družb izpolnile vprašalnik (slika 4.2), opravlja naloge vodje kakovosti (35,1 %), sledijo osebe, ki opravljajo naloge predstavnika vodstva oziroma skrbnika menedžmenta sistemov kakovosti (17,1 %), nadalje direktorji, pomočniki direktorja, člani uprave in prokuristi (16,1 %), vodje področja ali oddelka (10,4 %) ter inženirji kakovosti (5,1 %). Preostale navedene funkcije so posamezno predstavljale manj kot 5-odstotni delež. Med anketiranimi osebami je bilo 42,7 % žensk in 57,3 % moških (tabela 4.1) z največjim deležem v starostni skupini med 41 in 50 let, in sicer 38,9 % (slika 4.3). Najmanj anketiranih oseb je izhajalo iz starostne skupine med 21 in 30 let (3,8 %). Diplomo druge stopnje po bolonjskem študijskem programu oziroma strokovni magisterij je

imelo 43,7 % anketiranih oseb. Z manjšim deležem so sledile osebe z diplomo prve stopnje oziroma visokošolsko strokovno in visokošolsko univerzitetno izobrazbo (26,9 %), nato osebe z višješolsko izobrazbo (13,3 %) in osebe z doktoratom znanosti (13,3 %) ter osebe s srednješolsko izobrazbo (11,8 %). Najmanjši delež oseb je imelo deveto raven izobrazbe oziroma znanstveni magisterij (slika 5).

Od 316 gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi, je bilo 66,5 % srednje velikih, 33,5 % pa velikih gospodarskih družb (tabela 4.2). Od tega je največ gospodarskih družb oziroma 28,8 % izhajalo iz Osrednjeslovenske regije (slika 4.1), po deležih nato sledijo Savinjska regija (14,2 %), Podravska regija (13,6 %), Jugovzhodna regija (8,5 %), Gorenjska regija (6,6 %), Pomurska regija (6,3 %), Obalno-Kraška regija (5,7 %), Goriška regija (5,4 %), Posavska regija (3,8 %), Primorsko-Notranjska regija (3,8 %) ter Koroška regija (1,9 %). Najmanj obravnavanih gospodarskih družb, in sicer 1,3 %, izhaja iz Zasavske regije. Glede na pravno obliko (slika 4.5) so prevladovali gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo (84,8 %), sledile so delniške družbe (13,0 %), zadruga (1,9 %) in zavodi (0,3 %). Glavno dejavnost obravnavanih gospodarskih družb je v 54,7 % predstavljala proizvodna oziroma industrijska dejavnost, v 45,3 % pa storitvena dejavnost (tabela 4). Skoraj tri četrtine oziroma 72,8 % obravnavanih gospodarskih družb je imelo v času raziskave certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 (tabela 4.4). Od tega se jih je 60,4 % primarno ukvarjalo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, 39,6 % pa s storitveno dejavnostjo (slika 7).

V skupinah trditev posameznih načel menedžmenta sistemov kakovosti so z uporabo petstopenjske Likertove ocenjevalne lestvice anketirane osebe najvišjo srednjo vrednost ocen podale za trditve prvega načela osredotočenosti na odjemalce, in sicer 4,57, sledi načelo odločanja na podlagi dokazov z oceno 4,52, nato pa načelo vodenjstva z oceno 4,47, načelo procesnega pristopa z oceno 4,45, načelo izboljševanja z oceno 4,35, načelo menedžmenta odnosov z oceno 4,27 in kot zadnje še načelo angažiranosti ljudi z oceno 4,25 (tabela 4.12). Pri tem moramo poudariti, da so najvišjo srednjo vrednost ocen za vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti podali v gospodarskih družbah, v katerih se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in so imele certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015.

V faktorski analizi smo obravnavali dva dejavnika, ki sta skupaj pojasnila 73,5 % celotne variacije podatkov (tabela 15). Neodvisne spremenljivke, ki predstavljajo načelo procesnega pristopa z vrednostjo 0,800, načelo odločanja na podlagi dokazov z vrednostjo 0,770 in načelo menedžmenta odnosov z vrednostjo 0,692, imajo veliko pozitivno moč na dejavnik 1, ki predstavlja delovanje gospodarske družbe. Neodvisne spremenljivke, ki predstavljajo načelo angažiranosti ljudi z vrednostjo 0,810, načelo vodenjstva z vrednostjo 0,726 in načelo izboljševanja z vrednostjo 0,614, pa imajo veliko pozitivno moč na dejavnik 2, ki predstavlja lastnosti zaposlenih.

Iz izračuna Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s , s katerim smo preverjali morebitni obstoj povezanosti med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti, izhaja, da med vsemi sedmimi načeli obstaja močna oziroma visoka povezanost, ki je tudi statistično značilna. Le med načelom osredotočenosti na odjemalce in načelom odločanja na podlagi dokazov obstaja zmerna oziroma srednja statistična povezanost (tabela 17). V gospodarskih družbah, sodelujočih v raziskavi, so

za obravnavano obdobje izkazali 12,6-% povprečno donosnost kapitala. Kar 92,1 % obravnavanih gospodarskih družb je izkazalo dobiček oziroma pozitivno donosnost kapitala, medtem ko je 7,9 % gospodarskih družb izkazalo izgubo oziroma negativno donosnost kapitala. Na splošno so gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, izkazale nižjo povprečno vrednost donosnosti kapitala kot gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo. Pri tem ima dejavnost gospodarskih družb večji vpliv na povprečno vrednost donosnosti kapitala kot certificiran menedžment sistemov kakovosti (slika 10).

Na podlagi izračunanega Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s (tabela 19) smo ugotovili, da med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja pozitivna povezanost, ki pa statično gledano ni pomembna.

Te ugotovitve potrjujejo tudi izidi regresijske analize. Standardiziran učinek načel menedžmenta sistemov kakovosti kot neodvisnih spremenljivk na donosnost kapitala gospodarskih družb obstaja (slika 11). Po drugi strani pa imajo vsa načela p -vrednosti večje od privzete vrednosti statistične značilnosti, kar je pokazatelj, da med načeli in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (tabela 20).

Razprava o rezultatih

V raziskavi smo proučili vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Merili smo ga s kazalnikom donosnosti kapitala.

Največji delež gospodarskih družb, ki so sodelovale v tej raziskavi, ima svoj sedež v Osrednjeslovenski regiji, in sicer 28,8 %. Po drugi strani ima sedež v Zasavski regiji z deležem 1,3 % najmanj sodelujočih gospodarskih družb (slika 4.1). Črv (2021a, str. 86–102) je v raziskavi ugotovil, da gospodarske družbe niso odporne na institucionalne, družbene, kulturne in navsezadnje tudi gospodarske značilnosti okolja, iz katerega izhajajo. Ti dejavniki neposredno ali posredno vplivajo na gospodarske družbe. Ugotovil je še, da je največ hitro rastočih slovenskih gospodarskih družb prav v Osrednjeslovenski regiji in da na število takih gospodarskih družb pozitivno vpliva bruto domači proizvod v posamezni regiji.

Dve tretjini oziroma 66,5 % gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi, je bilo srednje velikih medtem ko je bilo 33,5 % velikih gospodarskih družb (tabela 3). Iz tega izhaja, da so v raziskavi prevladovali srednje velike gospodarske družbe, za katere Fekadu Agmas (2020, str. 383) pravi, da zaslužijo manjše denarne donose v primerjavi z velikimi gospodarskimi družbami. Poleg tega je ugotovil, da med drugimi dejavniki velikost gospodarske družbe pomembno in pozitivno korelira z donosnostjo kapitala. Naša raziskava o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na poslovno uspešnost gospodarskih družb pa temelji tudi na ugotovitvi Kakouris in Sfakianaki (2018, str. 2251), da ta standard uporablja katera koli gospodarska družba, ne glede na velikost in področje delovanja. K temu prištevamo tudi pravno obliko gospodarskih družb, ki smo jih obravnavali v naši raziskavi (slika 6), prevladovali so družbe z omejeno odgovornostjo (87,8 %).

Menedžment sistemov kakovosti je eno izmed ključnih orodij za izvajanje kakovosti storitev (Sumardi & Fernandes, 2020, str. 397), prakse menedžmenta sistemov kakovosti pa pomembno neposredno vplivajo na kakovost procesov in izdelkov (Sousa & Voss, 2002, str. 97). Standard ISO 9001:2015 se lahko uvaja v vsako gospodarsko družbo ne glede na to, ali se ukvarjajo s storitveno ali proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo (Kakouris & Sfakianaki, 2018, str. 2251). V naši raziskavi je sodelovalo 54,7 % gospodarskih družb, v katerih so se ukvarjali s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, in 45,3 % gospodarskih družb, ki so se ukvarjale s storitveno dejavnostjo (tabela 4). Iz tega ugotovimo, da sta obe obliki dejavnosti enakovredno prisotni v naši raziskavi.

Skoraj tri četrtine oziroma 72,8 % gospodarskih družb, ki so sodelovale v naši raziskavi, je v času te raziskave imelo certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015. Preostalih 27,2 % gospodarskih družb ni bilo certificiranih (tabela 5). Pridobitev certifikata za gospodarske družbe pomeni odločenost, da z izvajanjem menedžmenta sistemov kakovosti dosežejo boljšo uspešnost (Hussain, Eskildsen, & Edgeman, 2018, str. 1196). Po uspešni certifikaciji menedžmenta sistemov kakovosti pa pride do izraza njegova stopnja zrelosti. Tako se menedžmentu sistemov kakovosti, certificiranemu po standardu ISO 9001, pripisuje višja stopnja zrelosti kot menedžmentu sistemov kakovosti, za katerega gospodarska družba ni izvedla certifikacije (Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018, str. 2).

Z obravnavo izidov, ki so jih v obravnavanih gospodarskih družbah podali za sklope trditve pri posameznih načelih menedžmenta sistemov kakovosti, smo ugotovili, da je bila najvišja srednja vrednost ocene 4,57 podana za trditve prvega načela, osredotočenosti na odjemalce (tabela 13). Črv in Markič (2023, str. 227–242) sta ugotovila, da je bilo v znanstvenih člankih, ki so bili predmet njune raziskave, prav načelo osredotočenosti na odjemalce najpogostejše obravnavano. Čeprav naj bi v gospodarskih družbah za doseganje uspešnosti izvajali vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, naj bi osredotočenosti na odjemalce namenili posebno pozornost (ISO, 2018, str. vi–2). Osredotočenost na odjemalce predstavlja sposobnost organizacije, da prepozna načine, s katerimi učinkovito doseže in preseže zahteve in potrebe odjemalcev, ter tako ustvari dodaten donos (Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva, & Kadirbergenova, 2020, str. 604–614). Osredotočenost na odjemalce je izstopajoči dejavnik poslovne uspešnosti (Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman, & Nawi, 2019, str. 58) in vodilna paradigma (Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva, & Kadirbergenova, 2020, str. 604–614), ki ustrezno vodena povečuje donosnost gospodarskih družb (Lesakova & Rehak, 2020, str. 714–733).

Druga najvišja srednja vrednost ocene 4,52 je bila podana za trditve šestega načela, odločanja na podlagi dokazov (tabela 13). Odločitve, ki se sprejemajo na podlagi dokazov, naj bi temeljile na kakovostnih podatkih in informacijah (Mihail, 2016, str. 623) ter pravočasnem informiranju (Birch, 1997, str. 547). Odločitve, sprejete na podlagi ustreznih analiz podatkov, povečujejo verjetnost doseganja zelenih izidov (ISO, 2015a, str. 12).

Glede na podano srednjo vrednost ocene 4,47 je na tretjem mestu pristalo načelo voditeljstva (tabela 4.12), ki so ga Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva in Kadirbergenova (2020, str. 607)

izpostavili kot vodilni dejavnik v menedžmentu sistemov kakovosti. Voditeljstvo se nanaša na celotno gospodarsko družbo, ne le na posameznike ali time, ki po svoji funkciji usmerjajo od vrhnje proti spodnji ravni organiziranosti organizacije (EFQM, 2019, str. 10–35). Voditeljstvo predstavlja ustvarjanje takih pogojev (ustvarjajo jih menedžerji), da so zaposleni vključeni v doseganje smotrov in ciljev kakovosti v organizaciji (ISO, 2015a, str. 4).

Naslednje načelo glede na prejeta srednjo vrednost ocene 4,45 je bilo načelo procesnega pristopa (tabela 13). Menedžment sistemov kakovosti temelji na medsebojni povezanosti procesov (ISO, 2015a, str. 8), procesi pa se med seboj razlikujejo glede na vrsto, velikost in stopnjo zrelosti gospodarske družbe (ISO, 2018, str. 8). Procesni pristop se je uveljavil kot sodobna strategija menedžmenta, vendar je njegova razširjenost v gospodarskih družbah majhna (Jevšček, 2016, str. 13–14). Popolna implementacija idej menedžmenta procesa, ki je v bistvu menedžment sistemov, temelječ na procesih, je v gospodarskih družbah redka (Řepa, Šatanová, Lis, & Korenková, 2016, str. 687–688).

Načelo nenehnega izboljševanja s prejeta srednjo vrednost ocene 4,35 se je uvrstilo na peto mesto (tabela 13). V gospodarskih družbah naj bi načelo izboljševanja razumeli kot priložnost za izboljšanje na vseh področjih, ne samo na področju izdelkov ali storitev, temveč predvsem na področju procesov in menedžmenta (ISO, 2018, str. 20–21). Z uvedbo menedžmenta sistemov kakovosti v svoje delovanje pa v gospodarskih družbah prevzamejo tudi načelo nenehnega izboljševanja (Gamad, 2019, str. 18–22). Večjo uspešnost v gospodarskih družbah dosežejo tudi z učinkovitejšim menedžmentom odnosov (Lesakova & Rehak, 2020, str. 714–733). V naši raziskavi se je sedmo načelo menedžmenta odnosov glede na srednjo vrednost ocene 4,27 uvrstilo na predzadnje oziroma šesto mesto (tabela 13). Čeprav se zdi, da menedžment odnosov prodira v skoraj vse vidike poslovnega življenja, je uspešnost menedžmenta odnosov odvisna od tega, kako zaposleni med seboj sodelujejo (Deszczyński, 2018, str. 26). Trajen uspeh gospodarske družbe je verjetnejši, če v gospodarski družbi izvajajo menedžment odnosov z vsemi deležniki (ISO, 2015a, str. 14–15).

Na zadnje mesto izmed sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti se je s srednjo vrednostjo ocene 4,25 uvrstilo tretje načelo, angažiranost ljudi (tabela 13). Kompetentni in zavzeti sodelavci na vseh ravneh organiziranosti v gospodarski družbi so bistven dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti (ISO, 2015a, str. 6). Menedžment prepozna stopnjo zavzetosti sodelavcev v vedenju v organizaciji in se odraža v poslovni uspešnosti gospodarske družbe (Chandni & Rahman, 2020, str. 933). Zato naj bi menedžerji razvijali zavzetost sodelavcev (Britto, Ilankadhir, & Thamilselvan, 2021, str. 1466–1473). Menedžerji v gospodarskih družbah naj bi se tudi zavedali, da je pogoj za njihovo uspešno delovanje zavzetost sodelavcev, pa tudi, da je treba zavzetost sodelavcev nenehno razvijati (Myszewski, 2019, str. 759).

Izhajajoč iz razdelitve gospodarskih družb, ki so sodelovale v naši raziskavi, glede na dve spremenljivki, in sicer, s katero dejavnostjo se ukvarjajo, storitveno ali proizvodno oziroma industrijsko, ter ali imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti ali ne, smo ugotovili, da so najvišjo srednjo oceno trditev 4,52 za vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti podali v gospodarskih družbah, ki delujejo na področju storitvenih dejavnosti in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Po drugi strani so najnižjo skupno srednjo vrednost ocene 4,22 podale gospodarske družbe iz iste dejavnosti, vendar brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Gospodarske družbe iz proizvodne oziroma

industrijske dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so podale oceno 4,42, tiste brez certifikata pa 4,36. Temu dodajamo ugotovitev avtorjev Gigante in Ziantoni v Bravi, Murmura in Santos (2019, str. 65-66), da so spremembe v zadnji izdaji standarda ISO 9001:2015 pripomogle k temu, da je standard in menedžment sistemov kakovosti uporabnejši za področje storitvenih dejavnosti kot predhodna izdaja standarda iz leta 2008, ki pa je bila uporabnejša za področje proizvodnih oziroma industrijskih dejavnosti.

S faktorsko analizo smo 73,5 % celotne variacije podatkov pojasnili z dvema dejavnikoma. Na dejavnik 1, s katerim smo ponazorili delovanje gospodarske družbe, močno vplivajo načela menedžment odnosov, odločanje na podlagi dokazov in procesni pristop (tabela 15). Procesni pristop so namreč soodvisni (ISO, 2018, str. 8). Uspešnost te soodvisnosti procesov pa se odraža v poslovni uspešnosti delovanja gospodarske družbe. Na dejavnik 2, s katerim smo zaokrožili lastnosti zaposlenih, močno vplivajo načela angažiranosti ljudi, voditeljstva in izboljševanja (tabela 15). Angažiranost ljudi gospodarskim družbam omogoča med drugim ustrezno izrabo svojih virov za doseganje poslovne uspešnosti, pri tem so izjemnega pomena kompetentni in zavzeti sodelavci (ISO, 2015a, str. 4–6). Zavzetost sodelavcev je povezana z uspehom procesa nenehnega izboljševanja (Van Assen, 2020, str. 132). Namen je, da se izboljševanje uveljavi kot del organizacijske kulture (ISO, 2018, str. 20-21). Voditeljstvo temelji na osebah, ki s svojim delovanjem in zavzetostjo prispevajo k nenehnemu izboljšanju ter tako zagotavljajo nenehno uspešnost gospodarskih družb (EFQM, 2012, str. 4).

Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO načela menedžmenta sistemov kakovosti predstavlja kot temeljne podmene menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a, str. 1). Kot eno izmed glavnih sprememb standarda ISO 9001 v letu 2015 predstavlja zmanjšanje števila načel menedžmenta sistemov kakovosti na sedem in njihova vsebinska posodobitev (Fonseca & Domingues, 2018, str. 152). V zgodovinskem razvoju oziroma evoluciji načel so ta postala temeljne podlage, ki so med seboj povezane in predstavljajo celoto menedžmenta sistemov kakovosti. Povezavo med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo s Spearmanovim korelacijskim koeficientom r_s preverili tudi v naši raziskavi in ugotovili, da med vsemi obravnavanimi načeli obstaja povezanost. S statističnega vidika med načeli obstaja visoka oziroma močna povezanost, z izjemo korelacije med prvim načelom osredotočenosti na odjemalce in šestim načelom odločanja na podlagi dokazov – med njima je ugotovljena srednja oziroma zmerna povezanost (tabela 13).

Donosnost kapitala je merilo uspešnosti gospodarske družbe z vidika donosnosti. Ta vidik zajema finančne, naložbene in poslovne odločitve (Bunea, Corbos, & Popescu, 2019, str. 1–5). Med poslovne odločitve pa spada tudi odločitev menedžmenta gospodarske družbe o vpeljavi in certifikaciji menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001. Tako iz naše raziskave izhaja, da so v gospodarskih družbah s področja storitvenih dejavnosti in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti izkazali najvišjo povprečno vrednost donosnosti kapitala, in sicer 14,7 %. Nasprotno so najnižjo povprečno vrednost donosnosti kapitala z 10,5 % izkazali v gospodarskih družbah s področja proizvodnih oziroma industrijskih dejavnosti in brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti (slika 9). Na splošno so v gospodarskih družbah s področja storitvenih dejavnosti izkazali višjo povprečno donosnost kapitala v primerjavi z gospodarskimi družbami, ki delujejo na področju

proizvodnih oziroma industrijskih dejavnost (tabela 18). Prav tako so v gospodarskih družbah s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti izkazali višjo donosnost kapitala kot v tistih brez certifikata (slika 9). To sta ugotovila tudi Siougle in Dimelis (2020, str. 772-773), ki navajata, da v gospodarske družbe s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti v primerjavi s tistimi brez certifikata izkazujejo višjo donosnost kapitala in s tem finančno uspešnost. Enako ugotovitev so podali tudi Islam, Habes, Karim in Syed Agil (2015, str. 641), ki trdijo, da so v gospodarske družbe s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti finančno uspešnejše kot tiste, ki niso certificirane. Na donosnost kapitala ima pri gospodarskih družbah, ki so sodelovale v naši raziskavi, področje njihove dejavnosti večji vpliv kot to, ali imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti ali ne (slika 10). Donosnost kapitala je namreč kazalnik učinkovitosti gospodarskih družb pri izkoriščanju lastniškega kapitala (Pointer & Khoi, 2019, str. 186).

Glavni del naše raziskave je bilo preverjanje morebitne povezanosti med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb, ki so v raziskavi sodelovale. Na podlagi izračunanih vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s smo ugotovili, da obstaja povezanost med vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb, ki pa je statistično nepomembna (tabela 19).

Bakator in Čočkaló (2018, str. 86–89) navajata, da učinkovit menedžment sistemov kakovosti doprinese k izboljšanju finančne, operativne in celostne poslovne uspešnosti gospodarskih družb. Da menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na finančno uspešnost gospodarskih družb, trdijo tudi Astrini (2018, str. 16), Mukhlishtul et al. (2020, str. 900), O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381) ter Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10). Tudi Fonseca in Domingues (2017, str. 155-156) ugotavljata veliko pozitivno korelacijo med menedžmentom sistemov kakovosti in finančno uspešnostjo gospodarskih družb, ki temelji na uporabi standarda v ISO 9001:2015. Temu mnenju se pridružujejo Nurcahyo, Zulfadlillah in Habiburrahman (2021, str. 7-8), ki so ugotovili, da menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 pozitivno vpliva na operativno in poslovno uspešnost gospodarskih družb. S tem se strinjajo tudi Kumar, Maiti in Gunasekaran (2018, str. 1057).

Nasprotno pa so Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 12) ugotovili, da večina raziskav odnosa med finančno uspešnostjo gospodarskih družb in menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 ni dokazala obstoja pomembne povezave. Nadalje pozitivne povezave med menedžmentom sistemov kakovosti in uspešnostjo gospodarskih družb niso ugotovili tudi Kafetzopoulos, Psomas in Gotzamani (2015, str. 393), prav tako ne Fikru (2014, str. 286). Vendar pa sta na primer Heras-Saizarbitoria in Boiral (2012, str. 47) navedla, da je med uspešnostjo gospodarskih družb in menedžmentom sistemov kakovosti le delna povezanost.

Glede na izide naše raziskave lahko povzamemo, da med načeli menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja neposredna povezanost. Vendar moramo dodati, da načela menedžmenta sistemov kakovosti nimajo neposrednega statistično značilnega vpliva na donosnost kapitala (tabela 17).

Razlogov za take izide je lahko več. Donosnost kapitala spada med finančne kazalnike in je predvsem posledica ekonomskih odločitev ter odraz strateškega planiranja v gospodarskih družbah (Anggadini, Surtikanti, Saepudin, & Saleh, 2021, str. 1039–1042). Donosnost kapitala je posredni kazalnik uspešnosti menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi, le-ta pa omogoča izboljšanje operativne uspešnosti, ki vodi k boljši uspešnosti na trgu, ta pa posledično izboljšuje finančno uspešnost gospodarske družbe (Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018, str. 10).

Koristi menedžmenta sistemov kakovosti se v zunanjem okolju pojavljajo v obliki sekundarnih dejavnikov, kot na primer povečanje prodaje in večji tržni delež, kar se odraža v finančnih koristih gospodarske družbe. Te finančne koristi pa izhajajo predvsem iz prihrankov, zmanjšanja stroškov materiala in izboljšanja učinkovitosti procesov (Kakouris & Sfakianaki, 2018, str. 2248–2261). Tudi certifikacija menedžmenta sistemov kakovosti sama po sebi še ne prinaša finančne uspešnosti (Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455), saj jo poleg certifikacije dosežemo z uspešno implementacijo orodij, metod in tehnik menedžmenta sistemov kakovosti (Bashan & Armon, 2019, str. 1192). Prav neskladne kategorizacije praks menedžmenta sistemov kakovosti so povezane s finančno (ne)uspešnostjo gospodarskih družb (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1211). Učinkovitost vpeljave menedžmenta sistemov kakovosti vpliva na uspešnost gospodarskih družb (Astrini, 2018, str. 11-12). Menedžerji v gospodarskih družbah naj bi se zavedali, da sama pridobitev certifikata ISO 9001 brez doslednega izvajanja načel menedžmenta sistemov kakovost ne prinaša poslovne uspešnosti (Novokmet & Rogošić, 2017, str. 1012). Brez dobrega razumevanja zapletenosti menedžmenta sistemov kakovosti ti ne prinašajo učinka (Flumerfelt, 2018, str. 545).

Bukovec in Markič (2008, str. 432) sta navedla, da je 90 % vseh težav v gospodarskih družbah mogoče pripisati slabemu menedžmentu kakovosti. K temu pa Kaynak (2003, str. 406–428) dodaja, da je predvsem pomanjkanje zavezanosti menedžmenta za izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti odgovorno za njegov neuspeh. Lakhal, Pasin in Limam (2006, str. 628) so ugotovili, da je finančna uspešnost gospodarskih družb odvisna od stopnje zrelosti vpeljanega menedžmenta sistemov kakovosti. Prav zrelost menedžmenta sistemov kakovosti bi lahko postalo novo merilo za merjenje odnosa med njim in finančno uspešnostjo gospodarskih družb. Avtorji so namreč navedli tudi, da so jasno razvidne razlike v finančnih kazalnikih med gospodarskimi družbami z višjo stopnjo zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti in tistimi v začetni fazi njegovega razvoja. To potrjujeta tudi Novokmet in Rogošić (2017, str. 1012), ki navajata, da dolgoročne finančne koristi prinaša dosledno izvajanje vseh načel menedžmenta sistemov kakovosti. Nadalje Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 13) navajajo, da izboljšanje operativne in tržne uspešnosti gospodarskih družb temelji na povečevanju zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti, kar pa ne nazadnje posredno vpliva na finančno rast.

Potrditev ali zavrnitev hipotez

Na podlagi glavnega raziskovalnega vprašanja smo razvili sedem hipotez, ki smo jih preverjali v empiričnem delu raziskave. Preverjanje hipotez smo izvedli z obravnavo povezanosti posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti in donosnosti kapitala gospodarskih družb in sicer z uporabo

Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s .

Hipoteza 1 (H1): Med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

V sklopu prvega načela menedžmenta sistemov kakovosti so imele anketirane osebe na voljo osem trditev (OO1–OO8), za katere so na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici izrazile svojo stopnjo strinjanja z vsako posamezno trditvijo. Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med prvim načelom, osredotočenost na odjemalce, in donosnostjo kapitala je 0,087, kar potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 8,7-odstotna povezanost. Prvo hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 2 (H2): Med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Pri drugem načelu menedžmenta sistemov kakovosti so anketirane osebe na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici izrazile svojo stopnjo strinjanja s sedmimi trditvami (VO1–VO7). Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med drugim načelom, voditeljstvo, in donosnostjo kapitala je 0,106. To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 10,6-odstotna povezanost. Drugo hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 3 (H3): Med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Tretje načelo menedžmenta sistemov kakovosti je anketiranim osebam ponujalo sedem trditev (AL1–AL7), na katere so izrazile svojo stopnjo strinjanja. Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med tretjim načelom, angažiranost ljudi, in donosnostjo kapitala je 0,099 in potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 9,9-odstotna povezanost. Tretjo hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 4 (H4): Med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

V sklopu četrtega načela menedžmenta sistemov kakovosti so imele anketirane osebe na voljo sedem trditev (PP1–PP7), za katere so na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici izrazile svojo stopnjo strinjanja za vsako posamezno trditev. Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med četrtim načelom, procesni pristop, in donosnostjo kapitala je 0,054 kar potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 5,4-odstotna povezanost. Četrto hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 5 (H5): Med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Pri petem načelu menedžmenta sistemov kakovosti so anketirane osebe na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici izrazile svojo stopnjo strinjanja s sedmimi trditvami (IZ1–IZ7). Izračunana vrednost

Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med petim načelom, izboljševanje, in donosnostjo kapitala je 0,117. To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 11,7-odstotna povezanost. Peto hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 6 (H6): Med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

Šesto načelo menedžmenta sistemov kakovosti je anketiranim osebam ponujalo šest trditev (OD1–OD6), na katere so lahko podale svojo stopnjo strinjanja. Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med šestim načelom, odločanje na podlagi dokazov, in donosnostjo kapitala je 0,089 in potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 8,9-odstotna povezanost. Šesto hipotezo smo potrdili.

Hipoteza 7 (H7): Med načelom menedžmenta odnosov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

V sklopu zadnjega, sedmega načela menedžmenta sistemov kakovosti so imele anketirane osebe na voljo sedem trditev (MO1–MO7), za katere so na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici izrazile svojo stopnjo strinjanja za vsako posamezno trditev. Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med sedmim načelom, menedžment odnosov, in donosnostjo kapitala je 0,127. To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 12,7-odstotna povezanost. Sedmo hipotezo smo potrdili.

Na podlagi izidov preverjanja sedmih formiranih hipotez na naše raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb, odgovorimo, da med vsemi sedmimi načeli menedžmenta kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja povezanost. Največja povezanost (12,7-%) je med sedmim načelom, menedžment odnosov, in donosnostjo kapitala gospodarskih družb najmanjša pa med četrtem načelom in donosnostjo kapitala in sicer 5,4-% povezanost (tabela 17).

Uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti je tako iz vidika finančne uspešnosti le v manjši meri neposredni gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

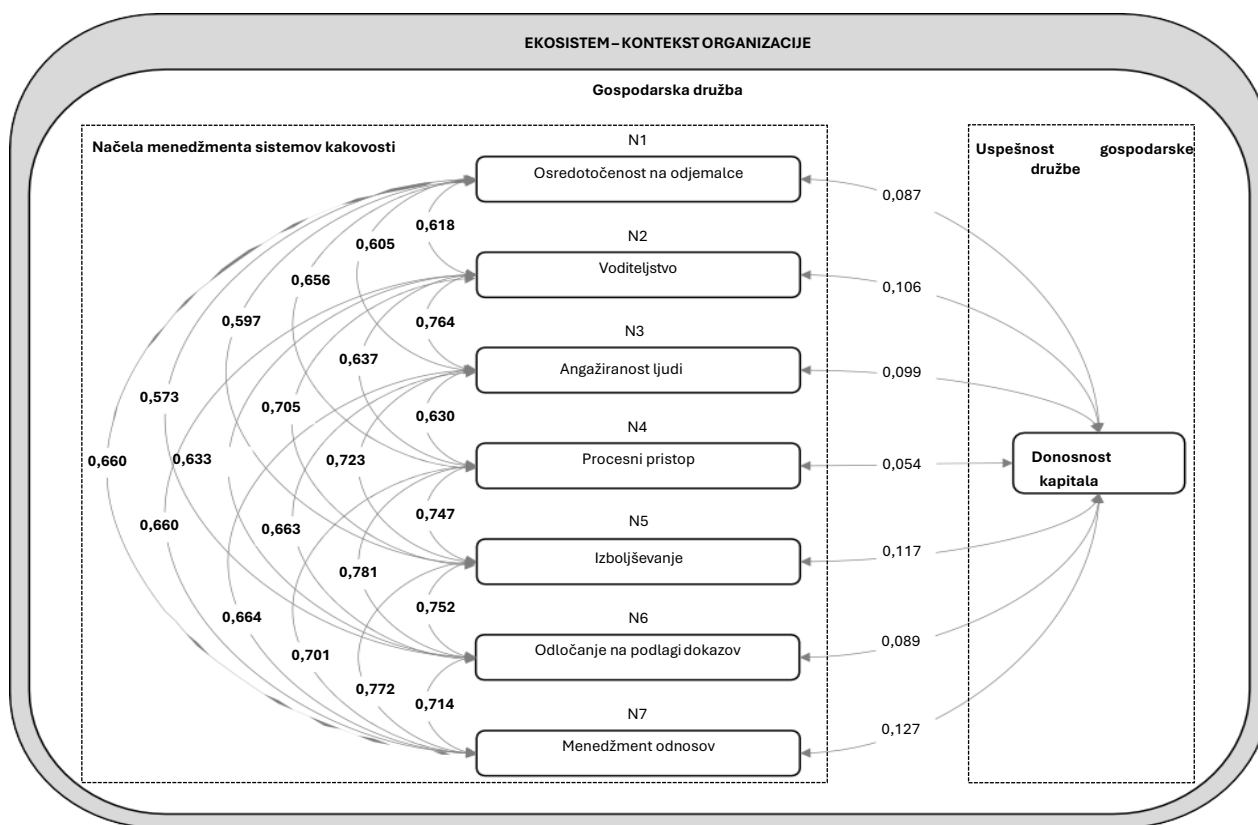
Predstavitev izvirnega modela

Naš izvirni model temelji na osnovnem raziskovalnem vprašanju, in sicer v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Nadalje je dopolnjen z rezultati naše raziskave, tako da podaja dve ključni ugotovitvi. Prva glavna ugotovitev je, da med vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 obstaja zmerna do močna statistična povezanost (tabela 4.15). Druga glavna ugotovitev pa je, da pozitivna povezanost obstaja tudi med obravnavanimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala kot kazalnikom uspešnosti gospodarskih družb, čeprav je ta povezanost statistično nepomembna (tabela 17).

Izvirni model, ki smo ga izdelali na podlagi obravnave izidov iz naše raziskave in podali odgovor na raziskovalno vprašanje, je predstavljen na sliki 12.

Slika 12

Model vpliva načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala



Izvirni model (slika 12) predstavlja ekosistem organizacije. Ta ekosistem lahko v skladu s terminologijo standarda ISO 9001:2015 poimenujemo tudi kontekst organizacije in ponazarja okolje, v katerem organizacija deluje. Na levi strani izvirnega modela, v območju načel menedžmenta sistemov kakovosti, omejenem s črtkano črto, so prikazane korelacije med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015. Med vsemi sedmimi načeli obstaja povezanost. Z vidika statistične povezanosti pa smo ugotovili, da med vsemi načeli obstaja visoka oziroma močna statistična povezanost. Izjema je le korelacija med načeloma N1, osredotočenost na odjemalce, in N6, odločanje na podlagi dokazov – med njima je malenkost manjša statistična povezanost, in sicer srednja oziroma zmerna statistična povezanost (tabela 17).

Na desni strani izvirnega modela, v območju uspešnosti gospodarskih družb, omejenem s črtkano črto, so predstavljene korelacije med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb, zajetih v naši raziskavi. Med vsemi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala obstaja povezanost, med 5,4 % in 12,7 %. Z vidika statistične povezanosti pa smo ugotovili, da so te povezanosti statistično nepomembne (tabela 19).

Tako pri obravnavi korelacij med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti na eni strani kot tudi pri obravnavi korelacij med načeli in donosnostjo kapitala na drugi smo ugotovili, da so vse

izračunane vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta so pozitivne. Negativna vrednost tega koeficienta bi predstavljala negativen vpliv posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala, kar bi pomenilo, da ga zavira. Pozitivne vrednosti koeficienta po našem modelu predstavljajo pozitiven vpliv posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala, kar pomeni, da načela menedžmenta kakovosti povečujejo donosnost kapitala gospodarskih družb.

Tako z vidika umeščenosti gospodarskih družb v ekosistemu organizacij naš izvirni model podaja odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje in pojasnjuje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

V raziskavi smo obravnavali odgovore in ocene posameznih trditev v sklopu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti, ki so jih v anketiranih gospodarskih družbah podali v spletnem vprašalniku. Anketirana populacija je zajemala 1.628 srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, vprašalnik pa je v celoti izpolnilo 316 družb. Skoraj dve tretjini anketiranih oseb je izhajalo s področja kakovosti, in sicer jih je bilo 35,1 % na delovnem mestu vodje kakovosti, 17,1 % na delovnem mestu skrbnika menedžmenta sistemov kakovosti, nadaljnjih 10,4 % pa je opravljalo naloge inženirja kakovosti (slika 3). Prepoznana je bila tudi uravnovežena spolov anketiranih oseb, saj je v raziskavi sodelovalo 42,7 % žensk in 57,3 % moških (tabela 2). Med temi je največ oseb, in sicer 38,9 %, pripadalo starostni skupini od 41 do 50 let (slika 4). Največ anketiranih oseb je opravilo drugo stopnjo izobraževanja po bolonjskem študiju (43,7 %).

Od 316 gospodarskih družb, sodelujočih v naši raziskavi, je bilo 33,5 % velikih in 66,5 % srednje velikih gospodarskih družb (tabela 3). Te družbe so v večjem, 54,7-odstotnem deležu delovale na področju proizvodnih oziroma industrijskih dejavnosti, v 45,3-% deležu pa na področju storitvenih dejavnosti (tabela 4). Med obravnavanimi gospodarskimi družbami so bile z največjim, 84,8-% deležem prisotne družbe z omejeno odgovornostjo, nato pa s 13,0-% deležem delniške družbe (slika 6). Najbolj zastopana slovenska regija po številu sodelujočih gospodarskih družb je bila Osrednjeslovenska z 28,8-% deležem, najmanj zastopana pa Zasavska regija z 1,3-% deležem (slika 2).

Certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 je imelo 72,8 % obravnavanih gospodarskih družb (tabela 5), od tega se jih je s primarno proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo ukvarjalo 60,4 %, s storitveno dejavnostjo pa 39,6 % (tabela 4).

Gospodarske družbe, ki so sodelovale v naši raziskavi, so skupaj izkazale povprečno 12,6-% donosnost kapitala (tabela 8). Od skupno 316 gospodarskih družb je 92,1 % teh družb izkazalo dobiček oziroma pozitivno donosnost kapitala, 7,9 % družb pa izgubo oziroma negativno donosnost kapitala.

Po izraženi stopnji strinjanja s trditvami posameznih načel menedžmenta sistemov kakovosti so se glede na izračunano srednjo vrednost ocene razvrstile po naslednjem vrstnem redu. Najvišjo oceno (4,57) je prejelo načelo osredotočenosti na odjemalce, nato pa 4,52 načelo odločanja na podlagi dokazov, 4,47 načelo voditeljstva, 4,45 načelo procesnega pristopa, 4,35 načelo izboljševanja, 4,27 načelo menedžmenta odnosov in nazadnje oceno 4,25 načelo angažiranosti ljudi (tabela 13). Na splošno so najvišjo oceno stopnje strinjanja s trditvami vseh sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti podale gospodarske družbe, ki delujejo v storitvenih dejavnostih in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti.

Pri preučevanju morebitne statistične povezanosti med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo s korelacijskim koeficientom r_s ugotovili, da med vsemi načeli obstaja povezanost, ki je tudi statistično značilna (tabela 17).

Glavni poudarek raziskave je bil na preverjanju sedmih hipotez. Ugotovili smo, da med vsemi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja povezanost (tabela 19). Na podlagi tega smo potrdili vseh sedem hipotez.

Nazadnje smo izdelali še izvirni model, v katerem smo prikazali povezanost med načeli menedžmenta sistemov kakovosti na eni strani ter povezanost posameznih načel z donosnostjo kapitala na drugi (slika 12).

Prispevek znanosti

S ciljem prispevati k organizacijski znanosti smo najprej izvedli raziskavo, v kateri smo s sistematičnim pregledom domače in tuje znanstvene literature, v kateri so bila obravnavana načela menedžmenta sistemov kakovosti in preučevan njihov vpliv na uspešnost gospodarskih družb, merjen s kazalnikom donosnosti kapitala (Črv & Markič, 2023, str. 227–242). Glavni izidi te raziskave so bili, da nismo zasledili raziskave, v kateri bi avtorji obravnavali vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupaj. Poleg tega obstaja malo raziskav, v katerih so avtorji obravnavali sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015, saj je ta izdaja standarda razmeroma nova. Prav tako nismo zasledili obravnave vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na donosnost kapitala. Ne nazadnje pa smo prepoznali tudi vrzel, da samo velike ali srednje velike in velike gospodarske družbe skupaj niso bile predmet samostojnih raziskav o menedžmentu sistemov kakovosti in uspešnosti.

Na podlagi izidov te predhodne raziskave smo prepoznali raziskovalno vrzel, ki predstavlja pomanjkanje raziskav in s tem informacij o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na donosnost kapitala v srednjih in velikih gospodarskih družbah. Zato je bil osnovni namen naše raziskave znanstveni prispevek k zapolnitvi te prepoznane raziskovalne vrzeli.

Drugi ključni prispevek k organizacijski znanosti je sama izvedba naše raziskave. To je bila prva raziskava, s katero smo obravnavali vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost srednje velikih in velikih gospodarskih družb, pa ne samo v Republiki Sloveniji, ampak tudi v širšem

prostoru. Zato je edinstvena na tem področju.

Tretji ključni prispevek k organizacijski znanosti je bila izdelava lastnega vprašalnika, na podlagi katerega smo izvedli raziskavo. Vprašalnik smo razvili izhajajoč iz dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (angl. *Quality Management Principles*), ki ga je izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (ISO, 2015a). V tem dokumentu so za vsako izmed sedmih načel podani ukrepi, z uvedbo katerih organizacije in s tem tudi gospodarske družbe izboljšajo stanje na področju delovanja posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti in tako dosežejo večji pozitivni učinek posameznega načela na uspešnost gospodarske družbe. Ukrepe smo pretvorili v trditve, te pa vključili v osrednji del našega vprašalnika. Kredibilnost našega vprašalnika izhaja iz dejstva, da dokument Načela menedžmenta kakovosti temelji na standardu za menedžment sistemov kakovosti ISO 9001:2015. Oba dokumenta pa je pripravila in uradno izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO. Vprašalnik sta poleg tega pozitivno ocenila tudi dva doktorja znanosti z akademskega področja in dva slovenska strokovnjaka s področja standarda ISO 9001 in menedžmenta sistemov kakovosti, izmed katerih je eden član mednarodnega tehničnega odbora za ISO TC 176 pri Mednarodni organizaciji za standardizacijo ISO, ki razvija in vzdržuje standard ISO 9001. Ne nazadnje je bila odlična zanesljivost našega vprašalnika podana tudi iz izračunane vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa, in sicer 0,937. Z uporabo našega vprašalnika imajo drugi raziskovalci možnost izvedbe lastne raziskave ali ponovitve naše raziskave. Predvsem pa lahko na podlagi našega vprašalnika primerjajo izide različnih raziskav in tako dodatno prispevajo k organizacijski znanosti. Z našim vprašalnikom je poleg preverjanja vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na donosnost kapitala gospodarskih družb ali organizacij na splošno mogoče preverjati tudi vpliv na druge finančne kazalnike, kar daje našemu vprašalniku večjo uporabnost. Naš vprašalnik je lahko uporabljen v kateri koli državi na svetu, seveda preveden v lokalni jezik, saj je univerzalen za raziskovanje vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost organizacij, merjeno s katerim koli kazalnikom.

Namen naše raziskave je bil odgovoriti na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Zato smo se osredotočili na preučitev odnosa oziroma vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, merjeno s finančnim kazalnikom donosnosti kapitala.

Poleg tega da smo z izidi naše raziskave prikazali korelacije med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti, je bil ključni prispevek te raziskave k organizacijski znanosti izdelava in predstavitev izvirnega modela vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na donosnost kapitala v vseh oblikah srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji (slika 12). Obenem izvirni model prikazuje tudi umeščenost gospodarskih družb v ekosistem oziroma kontekst organizacije. Izvirni model tako prikazuje, v kolikšni meri so načela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 gradniki uspešnosti gospodarskih družb, opazovane s kazalnikom donosnosti kapitala.

Ne nazadnje smo z našo raziskavo prispevali tudi k zapolnitvi raziskovalne vrzeli na obravnavanem

področju in s podanimi predlogi za nadaljnje raziskovanje odprli nova raziskovalna področja. Tako smo tako ustvarili pogoje za nadaljnji razvoj organizacijske znanosti na področju menedžmenta sistemov kakovosti.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Predstavljena raziskava, za katero menimo, da je edinstvena na področju preučevanja vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost gospodarskih družb, merjeno s finančnim kazalnikom donosnosti kapitala, prinaša poleg izidov iz empiričnega dela tudi teoretične osnove s področja menedžmenta, organizacije in menedžmenta kakovosti.

Podana zgodovina razvoja oziroma evolucija menedžmenta sistemov kakovosti, je uporabna predvsem za menedžment, saj poleg celovitega opisa razvoja podrobno navaja tudi orodja, metode in tehnike, ki so sestavni del menedžmenta sistemov kakovosti. Evolucija menedžmenta sistemov kakovosti je z zgodovinskega vidika zanimiva tudi za širšo družbo, saj ponuja vpogled v razvoj tega področja. Prav tako je zanjo zanimiv in uporaben pregled zgodovine standardov serije ISO 9000. Kdor se s tem področjem neposredno ne srečuje, ima lahko nepopolne informacije o tem, kaj sploh standard ISO 9001 predstavlja. Naš opis pa ponuja celovit pogled na standarde serije ISO 9000.

Za menedžment je uporabna predstavitev sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti. Vse prepogosto se zgodi, da vpeljava standarda ISO 9001 v delovanje gospodarske družbe in njegova kasnejša certifikacija temeljita le na preverjanju izpolnjevanja zahtev tega standarda. Osnova za njegovo uspešno implementiranje in delovanje je resnično razumevanje vsebine temeljev standarda, to pa so prav načela menedžmenta sistemov kakovosti.

Ena izmed stalnih aktivnosti sodobnega menedžmenta je analiziranje in ugotavljanje, kateri dejavniki in v kolikšni meri vplivajo na uspešnost gospodarskih družb. Donosnost kapitala je tako eden izmed kazalnikov uspešnosti gospodarskih družb, v naši raziskavi pa predstavlja ključni oziroma temeljni kazalnik. V raziskavi smo namenoma poudarili finančni vidik delovanja gospodarskih družb, saj se pogosto zgodi, da se menedžerji v organizacijah osredotočajo le na klasične prednosti uporabe menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, kot so na primer zmanjševanje izmeta, urejenost procesov, dokumentiranost postopkov in obvladovanje sprememb, ne stopijo pa izven okvira in pogledajo na uporabnost menedžmenta sistemov kakovosti s širšega vidika. Osnovni namen vsake gospodarske družbe je namreč finančna stabilnost in poslovna uspešnost, saj je presežek denarnih sredstev vir za nadaljnje delovanje gospodarske družbe in navsezadnje za nenehno izboljševanje njenega delovanja, kar vodi k celoviti uspešnosti.

Poglavje, ki govori o menedžmentu kakovosti in uspešnosti gospodarskih družb, podaja predvsem družbi poglobljen vpogled v to, s čim se gospodarske družbe soočajo pri svojih naporih za povečanje uspešnosti. Upamo, da bo menedžerjem in organizacijam ta del razprave vzbudil zanimanje in spodbudil razmišljanje o tem, kakšna je uspešnost gospodarske družbe, v kateri so zaposleni, gledano s stališča vsebine naše razprave.

Za družbo, pa tudi za organizacijo in menedžerje so uporabni demografski podatki o populaciji srednje velikih in velikih gospodarskih družb, ki smo jih povabili k sodelovanju v raziskavi, obenem pa tudi o vzorcu gospodarskih družb, ki so sodelovale v naši raziskavi. Tako smo podali pregled, v katerih slovenskih regijah so obravnavane gospodarske družbe in kakšen je delež srednje velikih in velikih gospodarskih družb. Nadalje smo podali vpogled tudi v njihovo pravno obliko in glavno dejavnost. S tega vidika smo podali informacije o deležu gospodarskih družb s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015.

Menedžmentu in organizacijam ponujamo v uporabo naš izvirni vprašalnik. Glede na njegovo zasnovo in dejstvo, da temelji na priznanih načelih menedžmenta kakovosti, ki so osnova standardov serije ISO 9001, je široko uporaben. Tako menedžerji in organizacije z njim preverjajo vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost delovanja gospodarskih družb. Pri tem lahko to uspešnost merijo s katerim koli finančnim kazalnikom, kar še dodatno povečuje uporabnost našega vprašalnika. Ob primernem prevodu se vprašalnik lahko uporabi v kateri koli državi na svetu. Še več, naš vprašalnik lahko katera koli organizacija uporabi tudi za izvedbo samoocenjevanja. Tako lahko prepozna svoje šibke točke oziroma pridobi natančne odgovore, katerim načelom menedžmenta sistemov kakovosti naj bi namenila posebno pozornost. S tem ponujamo menedžerjem in organizacijam učinkovito orodje za izboljšanje njihove uspešnosti.

Iz izidov raziskave v delu, ki podrobneje obravnava sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, je razvidno, katere trditve oziroma načela niso najboljše sprejeta v gospodarskih družbah oziroma je njihov pozitiven vpliv omejen. Zainteresirane strani lahko na podlagi teh izidov v svojih gospodarskih družbah prepoznajo šibke točke svojega delovanja in na podlagi tega sprejmejo aktivnosti za njihovo izboljšanje. Ne nazadnje naš izvirni model, ki prikazuje, v kolikšni meri so načela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 gradniki uspešnosti gospodarskih družb, opazovane s kazalnikom donosnosti kapitala, vpliva na menedžment, organizacijo in družbo. Menedžmentu podajo celovito sliko poslovno-organizacijskega sistema in podaja relacije med obravnavanimi dejavniki. Tako menedžment prepozna šibke točke poslovno-organizacijskega sistema in za te iste točke preveri stanje v svojih organizacijah.

Omejitve raziskave

Pri načrtovanju in izvedbi raziskave smo se soočali tako z izzivi kot tudi omejitvami.

Vprašalnik za potrebe izvedbe glavne raziskave smo razvili na podlagi dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a), katerega izvirnik je v angleškem jeziku. Ta vprašalnik je bil prvič uporabljen prav v naši raziskavi. Glede na to primerjava izidov naše raziskave z izidi drugih raziskav, ki bi bile izvedene s tem istim vprašalnikom, še ni mogoča.

Za podajanje stopnje strinjanja s trditvami za posamezna načela menedžmenta sistemov kakovosti smo anketiranim osebam ponudili petstopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico horizontalnega formata. Tako smo omejili interval strinjanja s podanimi trditvami. Obstaja namreč več različnih stopenj ocenjevalnih lestvic, ki anketiranim osebam ponujajo večji izbor in s tem možnost podajanja

podrobnejše ocene.

Z glavno raziskavo smo se usmerili na ciljno populacijo, ki je jo predstavljalo 1.628 srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Podatke o tem številu družb smo pridobili s seznamom Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve 7. januarja 2022. Ker nismo seznanjeni s tem, kako pogosto AJPEs ta seznam posodablja, dopuščamo možnost, da na seznamu ni bilo vseh srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji.

Naša raziskava je bila omejena na območje Republike Slovenije, vendar je vključevala vse slovenske regije. Trajanje raziskave smo omejili tako, da je trajala od 20. februarja do 12. julija 2022.

Za 1.628 znanih gospodarskih družb smo s pregledom različnih virov pridobili elektronske naslove. Nekateri elektronski naslovi so se nanašali neposredno na anketirane osebe, nekateri pa so bili splošni elektronski naslovi gospodarskih družb. Pri tem nismo imeli možnosti preverjanja pravilnosti vseh elektronskih naslovov, zato obstaja možnost, da je bil kateri izmed elektronskih naslovov napačno zapisan ali neveljaven, tako da kakšna gospodarska družba ni prejela naše prošnje za sodelovanje v raziskavi.

Nekatere anketirane osebe niso želele razkriti vseh podatkov, bodisi o sebi kot izpolnjevalcu vprašalnika bodisi imena gospodarske družbe. Prejeli smo 43 takih nepopolno izpolnjenih vprašalnikov, katerih izidov nismo upoštevali v raziskavi. Vzorec v naši raziskavi tako predstavljajo le gospodarske družbe, ki so vprašalnik izpolnile v celoti.

Za osebe, ki so v imenu anketiranih gospodarskih družb izpolnjevale vprašalnik, nismo mogli oceniti njihove stopnje razumevanja standarda ISO 9001 in načel menedžmenta sistemov kakovosti. Zato smo anketirane gospodarske družbe zaprosili, da vprašalnik posredujejo menedžerjem kakovosti, skrbnikom menedžmenta sistemov kakovosti ali zaposlenim v oddelku kakovosti, saj imajo te osebe največ znanja in vedenja o menedžmentu sistemov kakovosti, tako da so lahko najboljši ocenjevalci razmer v gospodarskih družbah, v katerih so zaposleni.

V Sloveniji ni javno dostopnega seznam organizacij, ki imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001. Prav tako niso javno dostopni podatki o izdanih certifikatih za druge sisteme. To zelo otežuje morebitne raziskave, ki bi za ciljno populacijo imele samo organizacije s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti.

Ne nazadnje smo donosnost kapitala razložili z vidika kazalnika za merjenje uspešnosti gospodarskih družb, kar je zadostovalo za potrebe naše raziskave. Tako donosnosti kapitala nismo obravnavali z znanstvenega finančnega vidika, pa tudi ne navajali vseh izpeljank enačb za njegovo izračunavanje.

Predlogi nadaljnjega raziskovanja

Med izvajanjem raziskave in nato med analiziranjem in podajanjem izidov raziskave so se nam porodile ideje o tem, kako bi raziskavo lahko še dopolnili, ponovili, ali pa na podlagi izidov naše raziskave

načrtovali nove.

Raziskavo vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost gospodarskih družb, merjeno s kazalnikom donosnosti kapitala, bi lahko ponovili, le da bi za ciljno populacijo izbrali vse oblike mikro in majhnih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Tako bi pridobili odgovor na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb.

Raziskavo bi lahko ponovili v nam primerljivi državi. To primerljivost bi lahko podali na podlagi bruto domačega proizvoda. Za izvedbo take raziskave bi raziskovalci naš izvirni vprašalnik prevedli v svoj jezik. S tem bi bila omogočena primerjava izidov raziskave na podlagi istega vprašalnika, obenem pa bi začeli ustvarjati t. i. bazo primerjalnih izidov.

Ugotovitev, ki smo jo podali na podlagi izidov naše raziskave, da je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti, obravnavano z vidika finančne uspešnosti, le v manjši meri neposreden gradnik uspešnosti gospodarskih družb, podaja predlog za nadaljnje raziskovanje. Medtem ko smo v naši raziskavi preučevali neposreden vpliv načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala, predlagamo raziskavo, ki bi ugotavljala, prek katerih ključnih posrednih dejavnikov načela menedžmenta sistemov kakovosti vplivajo na donosnost kapitala gospodarskih družb – z odgovorom na raziskovalno vprašanje, kateri so ključni dejavniki, prek katerih načela menedžmenta sistemov kakovosti posredno vplivajo na donosnost kapitala gospodarskih družb.

Nadalje bi lahko ponovili raziskavo, le da bi namesto finančne uspešnosti gospodarske družbe izbrali organizacijsko uspešnost, pri tem pa določili, s katerim nefinančnim kazalnikom bi to organizacijsko uspešnost merili. Predlagamo uporabo kazalnika števila neskladnih izdelkov ali storitev, s čimer bi uspešnost gospodarske družbe merili s številom ppm neskladnih izdelkov, ki jih je gospodarska družba dobavila kupcem, oziroma številom neskladnih storitev, ki jih je opravila za svoje kupce. Izvirni model, ki bi izhajal iz take raziskave, bi podal odgovor na raziskovalno vprašanje, ali uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti prispeva k zmanjševanju neskladnih izdelkov ali storitev na trgu.

Izhajajoč iz morebitnih vzrokov za izide, ki smo jih pridobili z našo raziskavo, bi lahko izvedli raziskavo, s katero bi preučevali stopnjo zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarskih družbah na podlagi šeststopenjske lestvice za merjenje te zrelosti, ki sta jo definirala Dale in Lascelles (1997, str. 419–427), ter vpliv stopnje zrelosti na uspešnost gospodarskih družb, merjeno s kazalnikom donosnosti kapitala. Ta raziskava bi izhajala iz raziskovalnega vprašanja, kakšen je vpliv stopnje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb z vidika donosnosti kapitala.

Menimo, da bi bila zelo dobrodošla in navsezadnje tudi zelo pomembna raziskava o tem, ali je vpeljeni in certificirani sistem menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi t. i. vzporedni sistem, ali pa je ta sistem resnično vgrajen v osnovni poslovni sistem gospodarske družbe. Tako bi dobili odgovor na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je menedžment sistemov kakovosti vzporeden sistem poslovnemu sistemu v gospodarskih družbah.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM PRINCIPLES AS ELEMENTS OF COMPANY PERFORMANCE

Abstract

Research Question (RQ): To what extent does the implementation of the seven principles of the quality management system (QMS) act as an element of company performance?

Purpose: The main purpose of this research was to answer the fundamental research question. The research was focused on the relationship between the seven ISO 9001:2015 QMS principles and performance of medium-sized and large companies in the Republic of Slovenia, based on return on equity (ROE). In view of the results of the research, we developed an original model of the QMS principles as elements of company performance.

Method: We developed our own questionnaire and validated it in three steps. Based on the data of the companies, that participated in our research, obtained from the AJPES database, the ROE was calculated. The minimum sample size required was exceeded by including 316 fully completed questionnaires. Data analysis was carried out using descriptive and inferential statistical tools, namely Cronbach's alpha test, a non-parametric Spearman's rank correlation coefficient r_s test, factor analysis, regression and multiple regression, as well as the demonstration of main effects and interactions. The data was analyzed using the Minitab software, version 19.2020.1.

Results: Respondents from 66.5% of medium-sized and 33.5% of large companies participated in the survey, of which 54.7% were primarily engaged in manufacturing or industrial activities, while 45.3% of them were involved in service activities. The highest level of agreement (4.57) was found for the customer focus principle, while the lowest one was found for engagement of people with a score of 4.25. There is a statistically significant correlation between all seven QMS principles. There is a positive correlation between all seven QMS principles and ROE, although these correlations are statistically insignificant. The implementation of the seven QMS principles is not a substantial and direct element of company performance.

Organization: The overview of the QMS evolution and a detailed presentation of the seven QMS principles are given. The ROE aspect of company performance is deliberately emphasized to provide organizations with a broader view of the benefits of using the ISO 9001 QMS. We have provided our original questionnaire to managers and organizations, which can be an effective and widely applicable tool to improve their business performance.

Society: The evolution of the QMS and an overview of the history of the ISO 9000 series of standards is useful for society from a historical point of view. The part of the research dealing with QMS in relation to companies' ROE addresses the challenges faced by companies in their attempts to increase their performance, which should be long-term oriented.

Originality: An empirical study, the first in this field, was conducted using an original questionnaire. Further, the degrees of interaction between the QMS principles were demonstrated. But what is most important is the development of an original model of the impact of the seven ISO 9001:2015 QMS principles on ROE in all types of medium- sized and large companies in the Republic of Slovenia. At the same time, we have created conditions for further development of organizational science in this field.

Limitations / further research: The research was limited to medium- sized and large companies. It is not yet possible to compare our results with those of other surveys using the same questionnaire. We encourage the replication of the research in micro and small companies, the study of the level of maturity of QMS, as well as the development of a model of factors through which the QMS principles indirectly affect ROE. In particular, we encourage that research be carried out to determine whether a certified QMS is a so-called parallel business-organizational system.

Keywords: return on equity, companies, ISO 9001:2015, quality management system, quality principles.

REFERENCE

1. Ahmad, M. F., Zakuan, N., Jusoh, A., Yusof, S. M., & Takala, J. (2014). Moderating Effect of Asean Free Trade Agreement between Total Quality Management and Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 244-249. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.673
2. Ahmad, M. F., Zamri, S. F., Hamid, N. A., Ahmad, A. N. A., Rahman, N. A. A., Nawj, M. N. M. (2019). Comparative Study of Business Excellence Enablers between Small and Medium Enterprises and Multinational companies: A TQM Survey Result. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 58-63.
3. Aksom, H., & Tymchenko, I. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1223-1252. doi:10.1108/jocm-05-2019- 0130
4. Alič, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 790-811. doi:10.1080/14783363.2014.906107
5. Al-Benna, S., Al-Ajam, Y., Way, B., & Steintraesser, L. (2010). Descriptive and inferential statistical methods used in burns research. *Burns*, 36(3), 343-346. doi:10.1016/j.burns.2009.04.030
6. Androwis, N., Sweis, R. J., Tarhini, A., Moarefi, A., & Hosseini Amiri, M. (2018). Total quality management practices and organizational performance in the construction chemicals companies in Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3180-3205. doi:10.1108/bij-05-2017-0094
7. Anggadini, S. D., Surtikanti, S., Saepudin, A., & Saleh, D. S. (2021). Business Performance and Implementation of Total Quality Management: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(5), 1039-1046. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1039
8. Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. R. (2018). Total quality management and quality certification: effects in organisational performance. *International Journal of Services and Operations Management*, 29(4), 439-461. doi:10.1504/ijssom.2018.090452
9. Astrini, N. (2018). ISO 9001 and performance: a method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. doi:10.1080/14783363.2018.1524293
10. Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence based decision making. *Management Decision*, 50(5), 832-867. doi:10.1108/00251741211227546
11. Bakator, M., & Čočkalo, D. (2018). Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *The European Journal of Applied Economics*, 15(1), 83-93. doi:10.5937/ejae15-16145
12. Bakotić, D., & Rogošić, A. (2015). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1209-1226. doi:10.1080/14783363.2015.1094369
13. Balatsky, E. (2021). Return on Equity as an Economic Growth Driver. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 14(1), 26-40. doi:10.15838/esc.2021.1.73.3
14. Balažic Peček, T., & Ovsenik, M. (2018). Organization, autopoiesis and human potential as paradigm of the future organization. *Organizacija*, 51(3), 208-218. doi:10.2478/orga-2018-0015
15. Ball, H. L. (2019). Conducting Online Surveys. *Journal of Human Lactation*, 35(3), 413-417. doi:10.1177/0890334419848734
16. Barbosa, Flávia. M., Gambi, L. N., & Gerolamo, M. C. (2017). Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449. doi:10.1590/0104-530X2278-16
17. Bashan, A., & Armon, D. (2019). Quality management challenges in a dynamic reality of mergers, acquisitions and global expansion. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(7), 1192-1211. doi:10.1108/ijqrm-06-2018-0161

18. Birch, S. (1997). As a matter of fact: evidence-based decision-making unplugged. *Health Economics*, 6(6), 547-559. doi:10.1002/(sici)1099-1050(199711)6:6<547::aid-hec307>3.0.co;2-p
19. Brah, S. A., Tee, S. S. L., & Madhu Rao, B. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379. doi:10.1108/02656710210421553
20. Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity Journal*, 23(2), 64-82. doi:10.12776/QIP.V23I2.1277
21. Britto, M. J., Ilankadhir, M., & Thamilselvan, R. (2021). Prioritizing Employee Engagement to Drive Organisational Performance in Automobile Sector. *Revista Geintec Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(2), 1466-1473. doi:10.47059/revistageintec.v11i2.1772
22. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
23. Bukovec, B., & Markič, M. (2008). The level of integration of various models for organisational change management in Slovenian organisations. *International Journal of Business and Systems Research*, 2(4), 431-446. doi:10.1504/ijbsr.2008.020768
24. Bunea, O. I., Corbos, R. A., & Popescu, R. I. (2019). Influence of some financial indicators on return on equity ratio in the Romanian energy sector - A competitive approach using a DuPont-based analysis. *Energy*, 189, 1-21. doi:10.1016/j.energy.2019.116251
25. Cagnin, F., Oliveira, M. C. de, & Cauchick Miguel, P. A. (2019). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1147-1165. doi:10.1080/14783363.2019.1677151
26. Caratù, M., Cherubino, P., & Mattiacci, A. (2018). Intangible assets – Influence on the “Return on equity on market value” (S&P100 Index). D. Vrontis, Y. Weber, E. Tsoukatos (ur.). *12th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Business Management Theories and Practices in a Dynamic Competitive Environment*, 278-291. EuroMed Press
27. Chandni, S., & Rahman, Z. (2020). Customer engagement and employee engagement: systematic review and future directions. *The Service Industries Journal*, 40(13-14), 932-959. doi:10.1080/02642069.2020.1733534
28. Črv, S. (2021a). Position of Slovenian High-Growth Firms within the European Context. *Izzivi prihodnosti*, 6(2), 85-109. doi:10.37886/ip.2021.021
29. Črv, S., & Markič, M. (2023). Contribution of the QMS principles to company performance. *International Journal for Quality Research*, 17(1), 227-242. doi:10.24874/IJQR17.01-14
30. Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C.-K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, 1-16. doi:10.1080/14783363.2019.1665776
31. Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 1-18. doi:10.1080/14783363.2012.756749
32. Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C.-K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128. doi:10.1080/14783363.2018.1486556
33. Davis, G. F. (2014). Celebrating Organization Theory: The After-Party. *Journal of Management Studies*, 52(2), 309-319. doi:10.1111/joms.12094
34. De Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22(4), 375-390. doi:10.1108/mbe-08-2018-0055
35. Dean, J., & Bowen, D. (2010). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Journal*, 19(3), 392-418.

36. Deszczyński, B. (2018). The integrated relationship management framework. *Ekonomia i Prawo / Economics and law*, 17(1), 17-31. doi:10.12775/eip.2018.002
37. Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537. doi:10.1177/0170840611421254
38. Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). High-performance organization: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 297-309. doi:10.1108/jsma-11-2019-0198
39. EFQM. (2012). Pregled modela odličnosti EFQM. Pridobljeno na https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/L_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
40. EFQM. (2019). Model EFQM. Pridobljeno na <https://mailchi.mp/c35f3020301f/ysp0gdjxas>
41. Fekadu Agmas, W. (2020). Impacts of capital structure: profitability of construction companies in Ethiopia. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 25(3), 371-386. doi:10.1108/jfmpc-08-2019-0072
42. Ferrón Vílchez, V., & Darnall, N. (2014). Two are Better Than One: The Link Between Management Systems and Business Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 221-240. doi:10.1002/bse.1864
43. Fikru, M. G. (2014). Firm Level Determinants of International Certification: Evidence from Ethiopia. *World Development*, 64, 286-297. doi:10.1016/j.worlddev.2014.06.016
44. Fisher, N. I., & Nair, V. N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28. doi:10.1002/asmb.756
45. Fletcher, R., & Bostock, J. (2020). Review of survey methods in events management research. *Event Management*, 24(2-3), 217-233. doi:10.3727/152599519X15506259856453
46. Flumerfelt, S. (2018). Leveraging system complexity for improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 542-549. doi:10.1080/14783363.2018.1434769
47. Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition- management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149-158. doi:10.18421/IJQR11.01-09
48. Fonseca, L., & Domingues, P. (2018). Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-46. doi:10.12776/qip.v22i2.1099
49. Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2020). Quality 2030: quality management for the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-17. doi:10.1080/14783363.2020.1863778
50. Gamad, L. C. (2019). Governing Company Performance Agility through Strategic Quality Management Principles and Lean Business Practices: Evidences and Challenges for the Business Industry in the Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(4), 17-56.
51. Gimzauskiene, E., & Klovienė, L. (2011). Kaunas Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory. *Engineering Economics*, 22(4), 338-344. doi:10.5755/j01.ee.22.4.709
52. Godfrey, P. C., Hassard, J., O'Connor, E. S., Rowlinson, M., & Ruef, M. (2016). What Is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies. *Academy of Management Review*, 41(4), 590-608. doi:10.5465/amr.2016.0040
53. Grothe-Hammer, M. (2020). Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 482-495. doi:10.1002/sres.2683
54. Hamid, S. R., Isa, S., Chew, B. C., & Altun, A. (2019). Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow. *Organizacija*, 52(3), 157-186. doi:10.2478/orga-2019-0011
55. Heinfeldt, J., & Rindler, D. (2010). The Calculation Of ROE: Pedagogical Issues And Integrative Opportunities. *American Journal of Business Education*, 3(9), 1-4. doi:10.19030/ajbe.v3i9.477
56. Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2012). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65. doi:10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x

57. Hermel, P. (1997). The new faces of total quality in Europe and the US. *Total Quality Management*, 8(4), 131-143. doi:10.1080/0954412979578
58. Hurtienne, M. W., Hurtienne, L. E., & Kempen, M. (2021). Employee engagement: Emerging insight of the millennial manufacturing workforce. *Human Resource Development Quarterly*. 1-20. doi:10.1002/hrdq.21453
59. Hussain, T., Eskildsen, J. K., & Edgeman, R. (2018). The intellectual structure of research in ISO 9000 standard series (1987–2015): a Bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1195-1224. doi:10.1080/14783363.2018.1469977
60. Islam, M. M., Habes, E., Karim, A., & Syed Agil, S. O. bin. (2015). Quality Certification and Company Performance – The Newly Developed Country Experience. *Journal of Business Economics and Management*, 17(4), 628-644. doi:10.3846/16111699.2015.1110712
61. Islamgaleyev, A., Petrova, M., Kurenkeyeva, G., Shalbayeva, S., & Kadirbergenova, A. (2020). Increasing customer focus in metal trading. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 604-617. doi:10.9770/jesi.2020.8.1(42)
62. ISO. (2015a). Quality management principles. Pridobljeno na <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
63. ISO. (2015b). Quality Management Systems – Requirements (ISO 9001:2015). Geneva: International Organization for Standardization.
64. ISO. (2018). Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018). Geneva: International Organization for Standardization.
65. ISO. (2023). ISO Survey 2022. Pridobljeno na <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
66. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
67. Jevšček, M. (2016). Competencies of process managers. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(1), 13-29.
68. Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Gotzamani, K. D. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(4), 381-399. doi:10.1108/ijqrm-11-2013-0186
69. Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs Business Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2248-2271. doi:10.1108/ijqrm-10-2017-0204
70. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435. doi:10.1016/s0272-6963(03)00004-4
71. Kijewska, A. (2016). Determinants of the return on equity ratio (ROE) on the example of companies from metallurgy and mining sector in Poland. *Metallurgija*, 55(2), 285-288.
72. Kilic, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48. doi:10.5455/jmood.20160307122823
73. Kreslin, D. (2019). *Model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost podjetij* (doktorska disertacija). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper
74. Kumar, P., Maiti, J., & Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1034-1059. doi:10.1108/ijqrm-02-2017-0030
75. Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646. doi:10.1108/02656710610672461
76. Leontyuk, S. M., Vinogradova, A. A., & Silivanov, M. O. (2019). Fundamentals of ISO 9001:2015. *Journal of Physics: Conference Series*, 1384(1), 1-5. doi:10.1088/1742-6596/1384/1/012068
77. Lesakova, D., & Rehak, R. (2020). Empirical exploration of customer management focus and its impact on business performance. *Ekonomický časopis*, 68(7), 714-736. doi:10.31577/ekoncas.2020.07.04
78. Lounsbury, M., & Beckman, C. M. (2015). Celebrating organization theory. *Journal of Management*

- Studies*, 52(2), 288-308. doi:10.1111/joms.12091
79. Maguad, B. A. (2006). The modern quality movement: Origins, development and trends. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(2), 179-203. doi:10.1080/14783360500450608
80. Malić, D. (1976). *Kibernetika termodinamika: Zakonitosti i metode*. Beograd: Gradževinska knjiga.
81. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
82. McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1-15. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101456
83. Mihail, L. A. (2016). The Quality Management Principles and Their Incidence Within ISO 9001:2015. A. Chiru & N. Ispas (ur.), *CONAT 2016 International Congress of Automotive and Transport Engineering*, 620-628. doi:10.1007/978-3-319-45447-4_68
84. Miller, D., Greenwood, R., & Prakash, R. (2009). What Happened to Organization Theory? *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 273-279. doi:10.1177/1056492609344672
85. Mukhlisshotul, J., Mochammad, F., Julinta, P., Sulistiyo, N. B., Agus, P., Abdillah, S. M., ... Yoyok, C. (2020). Effect of ISO 9001, ISO 45001 and ISO 14000 toward financial performance of Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 894-902. doi:10.31838/srp.2020.10.134
86. Myszewski, J. M. (2019). Directives for effectiveness management in the organization. *Business Process Management Journal*, 26(3), 752- 769. doi:10.1108/bpmj-12-2018-0373
87. Nagumanova, R. V., & Sabirova, A. (2017). Using the deterministic factor systems in the analysis of return on equity. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 9(2S), 903-913. doi:10.4314/jfas.v9i2s.65
88. Njuguna, P. N., & Ngugi, P. K. (2020). Influence of Iso 9001: 2015 Procurement Quality Management on Performance of Manufacturing Firms in Kenya. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, 4(3), 1-24. doi:10.47941/ijscsl.470
89. Novokmet, A. K., & Rogošić, A. (2017). Long-term financial effects of quality management system maturity based on ISO 9001 principles. *Amfiteatru Economic*, 19(Special No. 11), 1003-1016.
90. Nurcahyo, R., Zulfadlillah & Habiburrahman, M. (2021). Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia). *Heliyon*, 7(1), 1-9. doi:10.1016/j.heliyon.2020.e05537
91. Ondra, P. (2021). Managing Quality in Industrial Companies: The Empirical Study of Quality Management Systems in the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 251-266. doi:10.5937/sjm16-24507
92. O'Neill, P., Sohal, A., & Teng, C. W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms' financial performance – An Australian study. *International Journal of Production Economics*, 171, 381-393. doi:10.1016/j.ijpe.2015.07.015
93. Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
94. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406. doi:10.5267/j.msl.2019.5.011
95. Peljhan, D., & Marc, M. (2016). Total quality management and performance management systems: team players or lonely riders? *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7-8), 920-940. doi:10.1080/14783363.2016.1253464
96. Pereira do Nascimento, A., Pascuci, L. M., Nascimento, L. C., & Valadares de Oliveira, M. (2017). Quality strategy or strategy quality? An evaluation of the adoption of the strategic management in the norm ABNT NBR ISO 9001: 2015. *Systems & Management*, 12(1), 57-69. doi:10.20985/1980-5160.2017.v12n1.1138
97. Pérez-Vicente, S., & Expósito Ruiz, M. (2009). Descriptive statistics. *Allergologia et Immunopathologia*, 37(6), 314-320. doi:10.1016/j.aller.2009.10.005
98. Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal*

- of *Production Economics*, 133(2), 518-529. doi:10.1016/j.ijpe.2011.01.024
99. Plešnik, J. (2019). *Pripadnost kot gradnik modela vodenja zaposlenih v osnovnih šolah* (doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto
100. Pointer, L. V., & Khoi, P. D. (2019). Predictors of return on assets and return on equity for banking and insurance companies on Vietnam stock exchange. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 185-198. doi:10.15678/EBER.2019.070411
101. Řepa, V., Šatanová, A., Lis, M., & Korenková, V. (2016). Organizational development through process-based management: A case study. *International Journal for Quality Research*, 10(4), 685-706. doi:10.18421/IJQR10.04-02
102. Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1-17. doi:10.1108/IJQSS-04-2020-0065
103. Ross, A., & Neuteboom, W. (2020). Implementation of quality management from a historical perspective: the forensic science odyssey. *Australian Journal of Forensic Sciences*, 53(3), 1-13. doi:10.1080/00450618.2019.1704058
104. Rubin, A. G., Zinchenko, N. V., Artyushkova, A. Y., Sorokozherdyev, V., & Pimenov, G. G. (2021). The Systemic Approach to Managing the Quality of Company's Business Processes. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 487-506. doi:10.24874/IJQR15.02-08
105. Růčková, P. (2015). Dependency of return on equity and use of finance sources in building companies in V4 countries. *Business Administration and Management / Ekonomie a Management*, 18(3), 73-83. doi:10.15240/tul/001/2015-3-007
106. Rybski, C., Jochem, R., & Homma, L. (2017). Empirical study on status of preparation for ISO 9001:2015. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 1076-1089. doi:10.1080/14783363.2017.1303886
107. Santos, G. (2015). Perception of the importance to implement ISO 9001 in organizations related to people linked to quality – an empirical study. *International Journal for Quality Research*, 13(4), 1055-1070. doi:10.24874/IJQR13.04-20
108. Sari, Y., Wibisono, E., Wahyudi, R. D., & Lio, Y. (2017). From ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 273, 1-8. doi:10.1088/1757-899x/245/1/012021
109. Sedláčiková, M., Moresová, M., Drábek, J., & Kupčák, V. (2021). The Significance of Controlling in Enterprises in Emerging Economies. *Central European Business Review*, 10(5), 99-113. doi:10.18267/j.cebr.289
110. Sfreddo, L. S., Vieira, G. B. B., Vidor, G., & Santos, C. H. S. (2018). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. doi:10.1080/14783363.2018.1549939
111. Shi, R., & McLarty, J. W. (2009). Descriptive statistics. *Annals of Allergy, Asthma and Immunology*, 103(4 SUPPL.), 60-63. doi:10.1016/s1081-1206(10)60815-0
112. Shye, S. (2019). Organizational Quality: A Systemic Functioning Theory†. *International Studies of Management & Organization*, 49(3), 247-264. doi:10.1080/00208825.2019.1623978
113. Siltori, P. F. S., Simon Rampasso, I., Martins, V. W. B., Anholon, R., Silva, D., & Souza Pinto, J. (2020). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19. doi:10.1080/14783363.2020.1756246
114. Silva, C. S., Magano, J., Matos, A., & Nogueira, T. (2021). Sustainable Quality Management Systems in the Current Paradigm: The Role of Leadership. *Sustainability*, 13(4), 1-21. doi:10.3390/su13042056
115. Siougle, E., & Dimelis, S. (2020). Linking ISO 9000 certification to firm performance and financial crisis: a matched sample longitudinal analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(3), 751-779. doi:10.1108/ijqrm-11-2018-0312
116. Sitki İlkey, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the

- performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778. doi:10.1108/02656711211258517
117. Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109. doi:10.1016/s0272-6963(01)00088-2
118. Srinivasan, A., & Kurey, B. (2014). *Creating a culture of quality*. *Harvard Business Review*, 92(4), 23-25.
119. Statstutor. (2019). Spearman's correlation. Pridobljeno na <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>
120. Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 1-11. doi:10.3390/jrfm13100225
121. Sukmawati, F., & Garsela, I. (2016). The Effect of Return on Assets and Return on Equity to the Stock Price. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 15, 53-57. doi:10.2991/gcbme-16.2016.8
122. Sumardi, S., & Fernandes, A. A. R. (2020). The influence of quality management on organization performance: service quality and product characteristics as a medium. *Property Management*, 38(3), 383-403. doi:10.1108/pm-10-2019-0060
123. Tadić, J., & Boljević, A. (2015). Integration of critical success factors in order to improve performance of the company. *Strategic Management*, 20(1), 26-33.
124. Tomaževič, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2015). Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 578-599. doi:10.1080/14783363.2015.1102048
125. Van Assen, M. F. (2020). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144. doi:10.1080/09537287.2020.1716405
126. Van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150-166. doi:10.1108/tqm-04-2018-0045
127. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293. doi:10.1108/tqm-11-2013-0125
128. Wen, D., Sun, X., & Yan, D. (2020). The quality movement: where are we going? Past, present and future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. doi:10.1080/14783363.2020.1801342
129. Wilson, J. P., & Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829-844. doi:10.1108/jkm-11-2015-0472
130. Xu, L., Peng, X., Pavur, R., & Prybutok, V. (2020). Quality management theory development via meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 229(april), 1-16. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107759
131. Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1. (2006, 19. april). Uradni list RS št. 42/2006. Pridobljeno na <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291#>
132. Zhang, H., Groshong, L., Stanis, S. W., & Morgan, M. (2020). Comparing onsite electronic survey distribution methods. *Annals of Tourism Research*, 87(July), 1-4. doi:10.1016/j.annals.2020.102997

MODEL DEJAVNIKOV MEDGENERACIJSKE IZMENJAVE ZNANJA MED INŽENIRJI V PROIZVODNIH ORGANIZACIJAH

Magda Lužar, Annmarie Gorenc Zoran

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi iščemo možne dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja v proizvodnih organizacijah med prisotnimi generacijami na delovnem mestu. Predpostavljamo, da k izmenjavi znanja na delovnem mestu pripomore poznavanje generacij in poznavanje dejavnikov vpliva na izmenjavo ter znanja v organizaciji. V našem temeljnem raziskovalnem vprašanju sprašujemo, kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Namen: Namen raziskave je bil proučiti dejavnike, ki ustvarjajo medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Naša predpostavka je, da dejavniki spodbujajo, zavirajo ali kakorkoli vplivajo na medgeneracijsko izmenjavo znanja štirih zaposlenih generacij, ki trenutno zasedajo delovna mesta v organizaciji. Naš namen je prikazati dejavnike medgeneracijske izmenjave znanja med zaposlenimi inženirji v proizvodnih organizacijah.

Metoda: K raziskavi smo pristopili kvalitativno, s pomočjo delfske tehnike. Analizirali smo po procesu kvalitativne analize, ki smo jo izvedli s programom Atlas.ti. Veljavnost in zanesljivost raziskave smo potrdili z dvema zunanjima ocenjevalcema, ki sta vzporedno kodirala in pregledala naše kodiranje. Podatke kvantitativne raziskave smo obdelali z opisno statistiko in regresijsko analizo s pomočjo programa SPSS. Rezultate smo prikazali v nalogi v obliki tabel in v obliki slik. S Cronbach alfa koeficientom smo preverili zanesljivost spremenljivk.

Rezultati: Podamo izsledke raziskave glede na raziskovalno vprašanje:

Obstaja statistična značilnost z 9,5 % močjo vplivanja medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Medgeneracijske razlike so dejavnik, ki pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja in uspešno pojasnijo mere: zaupanja, vzajemnih odnosov, pripadnosti ter nagrajevanja. Same medgeneracijske razlike so latentna ali prikrita spremenljivka, ki nadomešča mere: organizacijske kulture, zglednega vodenja, varnega delovnega okolja, medsebojnega sodelovanja, mentorstva in obratnega mentorstva ter timskega dela. (2) Zaupanje je dejavnik, pojasnjen s 26,9 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njegov vpliv je pozitiven. Zaupanje uspešno pojasnjuje mere: vzajemnih odnosov, pripadnosti, nagrajevanja ter medgeneracijske razlike. Latentna ali prikrita spremenljivka je zaupanje, ki nadomešča mere: medčloveški odnosi, varno delovno okolje, sprotno reševanje težav, zgledno vodenje in zgledno delovanje, timsko delo, organizacijska kultura, neformalna druženja ter soodgovornost in soodločanje. (3) Vzajemni odnosi so statistično pojasnjen dejavnik s 33,0 % vpliva na izmenjavo znanja. Vpliv je pozitiven. Vzajemni odnosi uspešno pojasnjujejo mere: pripadnosti, nagrajevanje, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Spremenljivka vzajemni odnosi je latentna ali prikrita spremenljivka, ki nadomešča mere: varno delovno okolje, vzorno vodenje in zgledno delovanje, korekten odnos in obravnava vseh zaposlenih, spoštovanje in različnost, odprta komunikacija, sodelovanje, timsko delo in možnost soodločanja. (4) Dejavnik nagrajevanje statistično pomembno z 19,6 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njegov vpliv je pozitiven. Nagrajevanje uspešno pojasnjujejo mere: pripadnosti, vzajemni odnosi, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Samo nagrajevanje pa je prikrita ali latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: zaupanja zahtevnejših nalog, vzpostavljen pravičen in pošten sistem nagrajevanja, finančne in nefinančne spodbude mentorjem, dodatna izobraževanja ter

transparentna merila uspešnosti zaposlenih. (5) Pripadnost je statistično pojasnjen dejavnik s 26,8 % močjo vpliva na izmenjavo znanja. Njegov vpliv je pozitiven. Dejavniki pripadnost uspešno pojasnjujejo mere: nagrajevanje, vzajemni odnosi, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Samo pripadnost pa je prikrita ali latentna spremenljivka, ki nadomešča mere: medsebojni odnosi, prijetno in varno delovno okolje, medsebojna pomoč, spoštovanje različnosti, zgledno vodenje, organizacijska kultura, visoka stopnja zaupanja, vključenost vseh zaposlenih, občutek soustvarjanja ter možnost soodločanja. Na podlagi rezultatov raziskave smo podali dejavnike medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Prisotnost navedenih dejavnikov v kakršni koli obliki in obsegu pripomore, da proces izmenjave v organizaciji steče.

Organizacija: Ugotovitve naše raziskave so uporabne za vse, ki želijo delovati v organizacijskem okolju inovativno in se hitro prilagajati in biti v prednosti v konkurenčnem okolju, ki je danes prisotno in zahteva izkušnost ter znanje posameznikov, skupine in celotne organizacije. Na podlagi izplena raziskanega so podani bistveni dejavniki, ki pripomorejo posameznemu zaposlenemu in menedžmentu ter najvišjemu vodstvu, da zadržijo inženirsko znanje znotraj organizacije in uspešno ustvarijo izziv izmenjave modrosti, idej in znanja za realizacijo novih idej, inovativnih procesov v praksi sodobne organizacije.

Družba: Staranje prebivalstva pomeni na eni strani več upokojitev, po drugi strani se starejši delavci odločijo dlje ostati na delovnem mestu, kot je potrebno za upokojitev, kar pomeni, da trenutno v organizacijah delajo štiri generacije. Prav raznolika stara delovna sila lahko povzroči nasprotja interesov, zato dobro poznavanje razlik med generacijami pripomore h krepitvi dialoga in opogumljanju ljudi za učenje in izmenjavo znanja. Tehnologija in družba se ves čas spreminjata, zato je nujno krepiti ustvarjalnost, znanje in učenje v sodobnem procesu poslovanja organizacije z okoljem. Organizacije, ki se bodo v celoti ali v nekem delu želele ravnati po naših dejavnikih, ki pripomorejo k medgeneracijski izmenjavi znanja, bodo naprednejše, konkurenčne in delovale v harmoniji z družbo.

Originalnost: Raziskave, ki bi bila narejena med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji in bi podala številne dejavnike, ki vplivajo in pripomorejo k izmenjavi znanja, nismo zasledili. Naš prispevek k znanosti so podani dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja. To je lahko doprinos za posameznika, vodstvo, organizacijo in družbo, da je konkurenčna v sodobni družbi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovali smo izmenjavo znanja med generacijami v velikih proizvodnih organizacijah, vendar bi bilo dobro v nadaljevanju razširiti na srednje velike organizacije in tudi na majhne organizacije. Lahko bi razširili raziskavo tudi geografsko, izven meja Slovenije ali pa tudi Evrope in izsledke primerjali.

Ključne besede: znanje, medgeneracijska izmenjava, generacije, inženirji, zaupanje, vzajemni odnosi, nagrajevanje, pripadnost, medgeneracijske razlike.

UVOD

Opis problema

Vsakodnevno se soočamo z dejstvom, da se prebivalstvo stara, kar pogosto dojemamo kot grožnjo prihodnosti naše družbe. Zdrav način življenja in napredek v medicini so pripomogli, da lahko starejši drugače živijo ter preživljajo svoj čas in ravno te razmere spreminjajo naše dožemanje do staranja in opozarjajo, da starejši z medgeneracijskim učenjem pomembno prispevajo k družbi in h gospodarstvu (Evropska komisija, 2021, str. 11). Staranje prebivalstva pomeni po eni strani, da sledi več upokojitev, po drugi strani pa se mnogi starejši delavci odločijo ostati na delovnem mestu dlje, kot je potrebno za upokojitev. Istočasno na delovna mesta vstopajo mlajše generacije, ki so odraščale in živele v obdobju, ki se v mnogih pogledih razlikuje od neke druge generacije. Različni zgodovinski dogodki, način življenja, podobni trendi v istem življenjskem obdobju na nek način povezujejo odraščajoče posameznike iste

generacije. Pripadnike ali posameznike, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju, lahko poimenujemo ali definiramo kot eno generacijo. Kljub vsemu ni jasno začrtanih mej med generacijami in skupine se lahko raztezajo skozi daljše ali krajše časovno obdobje. Ne glede na to, kako so trenutno živeče generacije imenovane, so med pripadniki različnih starosti vidne razlike ali imenovane generacijske razlike. S podaljševanjem delovne dobe danes v delovnih okoljih prvič v zgodovini delujejo štiri ali pet različnih generacij in vsaka izmed delujočih generacij ima svoje cilje, želje, posebnosti, načine vodenja, interese, ki so vidni na delovnem mestu. Poznavanje razlik med generacijami pripomore h krepitvi dialoga med generacijami in k opogumljanju ljudi za medgeneracijsko učenje na določenem delovnem mestu (Brečko, 2021, str. 74–77). Bistveno je zavedanje delodajalcev, da se delovna sila stara in zavedanje, da sta varovanje in razvoj človeških virov ključna v trenutno živečem negotovem okolju. Hkrati pa je izziv za organizacije, saj se številni mladi danes težko vključijo na trg dela, kriza zaradi COVID-19 pa je še poslabša razmere (Evropska komisija, 2021, str. 21). Navajajo, da je med starejšimi velik neizkoriščen potencial, namreč v naši državi imamo zaposlenih le polovico oseb, starih od 55 do 64 let v primerjavi s članicami Evropske unije (EU-27), kjer znaša delež 59,6 % za navedeno starost. (Evropska komisija, 2022, str. 6) V delovnem okolju se delodajalci znajdejo med različnimi generacijami zaposlenih. Digitalizacija in spremembe v delovnih procesih so povečale izziv v obvladovanju razmer ter pomen medsebojne komunikacije in nujnost spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja zaposlenih na vseh nivojih in v vseh smereh. Omenjeno medgeneracijsko sodelovanje lahko razumemo kot izmenjavo izkušenj ter spoznanj, učenje in tudi druženje, ohranjanje ter širjenje socialne mreže. Ne glede, kakšen je proces dela in kakšna je panoga, so zaposleni tisti, ki ustvarjajo posel in prav zato je ključno medgeneracijsko sodelovanje.

Povečanje uporabe računalnikov in IKT je organizacije spodbudilo, da so postale bolj inovativne in kompetentne pri prilagajanju današnjemu dinamičnemu poslovnemu in delovnemu okolju (Ali, Ali, Albort-Morant & Leal-Rodriguez, 2021, str. 185–210; Wang & Wu, 2020, str. 468–474). Učenje, znanje in ustvarjalnost postajajo ključni dejavniki za konkurenčnost posameznika ali organizacije, pri čemer je ohranjanje znanja znotraj organizacije ključno za njeno trajnostno uspešnost. Medgeneracijska izmenjava znanja med zaposlenimi igra pomembno vlogo pri tem, saj pomaga preprečevati izgubo pomembnih kompetenc ob upokojitvah ali nepričakovanih odhodi zaposlenih. (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015, str. 853–867; Wikström, Eriksson, Karamehmedovic, & Liff, 2018, str. 1510–1526) V sodobni organizaciji je proces izmenjave znanja eden večjih izzivov. Uresničitev izvedbe izmenjave znanja v praksi odraža vpliv številnih dejavnikov na izmenjavo znanja. Omenjeni proces je težko izvedljiv zaradi nepripravljenosti posameznika, da bi svoje znanje, izkušnje, ideje, modrost delil z nekom ali z več drugimi zaradi vpliva različnih dejavnikov, ki so prisotni pri posamezniku in v organizaciji. Z raziskavo smo preučevali načine in vpliv na izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Inženirsko znanje Davenport in Prusak (1998, str. 1–15) opredeljujeta kot informacijo z notranjo vrednostjo, kot so posledice ali povezave z ljudmi, s kraji, s stvarmi in s tehnologijo. Omenjeno znanje se ne rodi, pač pa ustvari, naredi in nauči (Lifecycle Insights, 2021, 25. junij). Če posameznik ali več le-teh odide in zapusti iz različnih razlogov organizacijo in znanje, ki ga ima, in ga ni z nekom podelil ali izmenjal z zaposlenim sodelavcem, potem je to znanje za organizacijo izgubljeno. Izmenjava medgeneracijskega znanja omogoča stalno izboljševanje procesov in postopkov, ki inženirjem omogočajo učinkovito dokončanje nalog s spremenjenimi in s preoblikovanimi ter z izboljšanimi nekoč neuspešnimi primeri. Medgeneracijske razlike so lahko velike in so povezane s pomanjkanjem

izmenjave znanja z nezmožnostjo opredeliti, ovrednotiti, prevesti in izmenjati generacijsko znanje, ki je potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. (Davis, Sarkani, & Mazzuchi, 2012, str. 1–14)

V raziskavi sprašujemo: Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah? Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Omenjeno znanje lahko zadržijo v sebi in odnesejo s seboj, ko zapustijo organizacijo, lahko pa znanje s sodelavci delijo ali ga izmenjajo ali zapišejo, dokumentirajo in s tem organizaciji omogočijo, da nemoteno deluje in je odzivna kljub odhodu ključnih zaposlenih iz organizacije. Raziskovali smo dejavnike spodbude izmenjave znanja, ki na podlagi teoretičnih izhodišč vključujejo ustvarjanje novega znanja ter inovativnost med inženirji. Skozi proučevanje teoretičnih izhodišč smo se osredotočali na izmenjavo znanja v organizacijah in na dejavnike, ki kakorkoli vplivajo nanj. Na podlagi pregledane literature v raziskovalnem delu odgovorimo na raziskovalno vprašanje in potrdimo vpliv dejavnikov, kot so: medgeneracijske razlike, stopnja zaupanja ali medosebnega zaupanja med starejšo in mlajšo generacijo, vzajemni odnosi, nagrajevanje, pripadnost na izmenjavo znanja.

Kako vzpostaviti tako ravnovesje ali kako voditi organizacije danes in kako jutri, ko bodo verjetno drugačne razmere, da bodo zaposleni odzivni, hitri, inovativni in kreativni. Vprašanja se kar vrstijo, kako narediti in tudi mi smo strokovnjake vprašali po načinu, izkušnjah, vplivu in vzgibih, ki jih imajo, ki jih predlagajo in so potrebni, da se izmenjuje znanje in ustvarja konkurenčna prednost. Tudi zaposleni si želi, da bi bil v dobrih odnosih drug z drugim, ker z njimi na delovnem mestu preživi velik del svojega življenja. Medsebojna povezanost in vzajemno delovanje drug z drugim bo med zaposlenimi lažje doseženo, če bo sodelovanje in komuniciranje vzpostavljeno. V vsakdanjem življenju in v delovnem okolju dobro delujemo, če sklepamo kompromise, ki naj bodo vzajemni. Pogosto se ne zavedamo, da različno starim zaposlenim oziroma na podlagi generacijske pripadnosti pripišemo lastnosti, ki so zgolj stereotipi, kar pa ima lahko določene posledice za zaposlene in za organizacijo. Zato je nujno, da se v organizaciji zavedajo imenovane stereotipne grožnje in stremijo k odpravi in obvladovanju v delovnem okolju. V organizaciji so danes na delu prisotne najmanj štiri generacije zaposlenih, ki so različne in se morajo med seboj prilagajati, da so delovne naloge uspešno opravljene in posledično je organizacija uspešna.

Namen in cilj raziskovanja

V proizvodnih organizacijah smo preučevali inženirje, ki sodijo v določeno generacijo. S tem mislimo na zaposlene, rojene v določenem časovnem obdobju, ki pripadajo posameznim starostnim skupinam – generacijam. Omenjeni zaposleni imajo različna pričakovanja, motivacijo in vedenje. Kim (2008) navaja, da generacijske značilnosti vplivajo na izmenjavo znanja ter prenos na druge generacije (str. 81). Kateri dejavniki ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah? Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Inženirji zaradi potrebnih posebnih tehničnih disciplin spadajo v posebno kategorijo znanja, katerim je potrebno prilagoditi tehnike in postopke prenosa in izmenjave znanja. V naši raziskavi je namen ugotoviti, kateri dejavniki so potrebni in kateri dejavniki ne smejo biti prisotni, da pri zaposlenih v organizaciji steče izmenjava znanja.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Znanje

Znanje je s strani teoretikov in raziskovalcev različno definirano in med posameznimi vrstami znanja so znana različna mnenja. Kaj je znanje, lahko pojasnimo s pomočjo posameznikov, ki so tekom obdobja razvili številna poimenovanja, vendar enotne definicije znanja ni. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2014a) je znanje določeno kot celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, s študijem in kot celoto znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti in kot seznanjenost z dejstvi, s podatki s kakega strokovnega področja. Teoretik Polanyi je razdelil znanje znotraj tacitne vrednosti na tacitno in eksplicitno. Praktično znanje in osebna prepričanja, intuicijo, občutke, vrednote, čustva, ki so pri posamezniku oblikovana na podlagi osebnih izkušenj, zajema tacitno znanje. Eksplicitno znanje je objektivno in izraženo, zavedno in z jezikom posredovano drugim. Velik del tacitne vrednosti, nezavedne pri posamezniku, ni mogoče pretvoriti v izrazljivo znanje in nato deliti z drugimi. (Polanyi, 1983, str. 20–23) Definicijo znanja po Davenportu in Prusaku (1998, str. 1–15) pojasnita, da znanje ni čisto in enostavno, ampak: »Tekoča mešanica okvirjenih izkušenj, vrednot, konteksta informacije in strokovni vpogled, ki zagotavlja okvir za ocenjevanje in vključevanje novih izkušenj in informacij« (str. 4).

V zgodovini človeštva obstajajo dejavnosti izmenjave znanja v različnih oblikah. V zadnjem obdobju dvajsetega stoletja so se izmenjala vprašanja iz znanja industrije, ker so bile organizacije primorane v povečanje uspešnosti, učinkovitosti in odzivnosti (Prusak, 2001, str. 1002–1007; Serenko & Bontis, 2013, str. 137–155; Wiig, 1997, str. 6–14;). Po tem obdobju in vse do danes je vprašanje delitve znanja pogosta tema raziskovanja iz področji: menedžment organizacijske znanosti, informacijski sistemi in zaposleni.

Predvsem v zadnjem obdobju veliko pozornosti za izmenjavo znanja namenijo v zasebnih in javnih organizacijah (Yeo & Marquardt, 2015, str. 318–328), ker izmenjava znanja pozitivno vpliva na nivo konkurenčnosti, inovativnosti in ekonomske uspešnosti v organizaciji (Yahyapour, Shamizanjani, & Mosakhani, 2015, str. 1295–1309). Nonaka in Takeuchi (1995) ugotavljata, da izmenjava znanja omogoča boljšo uporabo obstoječega organizacijskega znanja, hkrati pa je tudi pot k ustvarjanju znanja in k inovaciji (str. 101). Porter (1998, str. 22) navaja, da znanje pridobi trajnost, ko so v organizacijah sposobni tiho znanje posameznika spremeniti v eksplicitno znanje in ta potek postane del organizacijske rutine in s tem njen strukturni kapital. Park, Ghauri, Lee in Golmohammadi, (2022, str. 1–20) dodajo, da je izmenjava eksplicitnega znanja pozitivno povezana z inovativnostjo.

V zadnjem času je delovanje organizacij primorano v povečanje uspešnosti, učinkovitosti ter odzivnosti in področju znanja je namenjeno veliko pozornosti. Ne glede na razvrstitev in poimenovanje znanja je za napredek in inovacije ter odzivnost pomembno zavedanje organizacij o pomenu ljudi in uporabi njihovega znanja ter njihovih kompetenc. Znanje zaposlenega lajša poslovanje in sprejemanje odločitev in ob konkurenčnem organizacijskem okolju je pomembno, da so izkušnje in znanje posameznikov vključene na raven celotne organizacije.

Generacija in znanje

Generacija so ljudje iste starosti, ki živijo v istem času, to je doba približno tridesetih let in imajo podobne interese ali nazore (SSKJ, 2014b). V Collins Dictionary (2022) je opredeljena generacija kot vsi ljudje v skupini ali državi, ki so podobne starosti, še posebej, če se šteje, da imajo enake izkušnje ali stališča in se običajno šteje za časovno obdobje trideset let.

V času sodobne družbe so ljudje privatizirani, delo pa avtomatizirano. Demografski, kulturni in intelektualni razvoj je vzbudil zanimanja za področje generacij. V literaturi poznamo poimenovanja pet generacij ali generacijskih skupin: generacija veterani ali tradicionalisti, generacija izobilja ali imenovana tudi generacija »baby boom«, generacija X, generacija Y ali »individualisti« ali »milenijci« ali »ipsilonarji« in generacija Z ali e- generacija. (Hernaus, & Pološki Vokic, 2014, str. 615–641; Rothman, 2016, str. 1–5) V Sloveniji so meje posameznih generacij postavljene za ameriško populacijo z zamikom nekaj let. (Biljak Gerjevič, 2018, 5. november) Različno stari zaposleni posamezniki, ki pripadajo različnim generacijam, se razlikujejo tudi v želji oziroma interesu za izmenjavo znanja s svojimi sodelavci. Pomembno je upoštevati, da posameznik, ki se rodi v treh letih na obeh straneh začetka ali konca generacije, ima lahko vse značilnosti generacije pred ali po njej in je povezano z različnimi dejavniki, npr.: starostjo staršev, odraščanje v mestnem ali podeželskem okolju, bogastvo, izobraževanje in drugo. V naši raziskavi smo se osredotočili na le štiri kohorte, opredeljene v delovni sili in na starostno izbiro, definirano po Dimocku (2019, str. 1–7): generacija otrok blaginje (rojena med 1946 in 1964), generacija X (rojena med 1965 in 1980) in generacija Y (rojena med 1981 in 1996) ter generacija Z (rojena od 1996 in 2010). Časovni okvir generacij po Dimocku se sklada po definiranju z drugimi že navedenimi avtorji in vključuje generacijo Z, ki je že vključena ali pa se vključuje v delovni proces.

Constanza, Finkelstein, Imose in Ravid (2020) so v raziskavi ugotavljali in preučevali dokaze o generacijskih razlikah in znanilnostih generacije. Navajajo, da se v organizacijah in zunaj njih spremembe dogajajo in se zaposleni, delo in organizacije spreminjajo. Pišejo, da se zaposleni iz vseh generacij spreminjajo s časom in kot odziv na pomembne dogodke in s hitrostjo ter rezultati, ki se med ljudmi lahko zelo razlikujejo. Pišejo, da dokazi o generacijskih razlikah niso podprti s teoretičnega stališča in da so pomankljivi z metodološkega vidika ter da značilnosti in razlike generacijam pripišejo zaradi predsodkov in stereotipov. (str. 20–41). Salvi, Ravid in Constanza (2022) v raziskavi sklenejo, da so generacije stereotipni družbeni konstrukti, popularni ter privlačni in jih raziskave ne podpirajo. Dodajo, da se vrednote, stališča ter preference ljudi danes razlikujejo od tistih iz preteklosti. Spremembe ljudi tekom življenja in spremembe znotraj širših okoljskih, geopolitičnih, družbenih in gospodarskih ter tehnoloških organizacijskih premikov se spremlja z upravljanjem zaposlenih ter prilagajanjem politiki in praksi, da ustrezajo v največji meri zaposlenim. Zapišejo, da navedene spremembe ni možno pripisati trenutno oblikovanim generacijam pri funkcionalni uporabnosti v raziskavah ali praksi (98–113). Za uspešno poslovno sodelovanje je ključnega pomena tudi spoznavanje in sodelovanje med generacijami, kar je neizogibno. Biti pripravljen na izmenjavo znanja in učenja drug od drugega je koristno v konkurenčnem trgu dela danes. (Dolot, 2018, str. 44–50)

Starostna struktura predstavlja velik delež starejših in na delovnem mestu v organizaciji lahko delujejo tri ali štiri različne starostne skupine. Ljudje iste starosti, ki živijo v dobi približno tridesetih let in imajo

podobne nazore in interese, so doživeli podobne zgodovinske dogodke, pripadajo posameznim staorstnim skupinam ali generacijam. Ne glede na to, kako pripadnike poimenujemo, definiramo, je bistveno, da so razumljeni njihovi različni pogledi, želje, pričakovanja, ambicije, vrednote, ideje in se organizacija prilagodi in izkoristi njihovo generacijsko raznolikost kot konkurenčno prednost. Neizogibno in ključnega pomena je spoznavanje in sodelovanje med generacijami. Na konkurenčnem trgu dela je koristna pripravljenost na izmenjavo znanja in učenje drug od drugega.

Medgeneracijska izmenjava znanja

Izmenjava znanja med posamezniki privede do reševanja problemov, do ustvarjanja znanja in do ustvarjanja idej (Wang & Noe, 2010, 115–131) in posledično do doseganja inovativnosti (Zhou & Li, 2012, str. 1090–1102; Muhammed & Zaim, 2020, str. 2455–2489) ter do povečanje sposobnosti in trajne konkurenčnosti organizacije (Alavi & Leinder, 2001, str. 1090–1102; Yang, 2019, str. 217–224), kar privede do organizacijskega uspeha (Wang, Noe, & Wang, 2014, 978–1009) ter finančnega uspeha (Muhammed & Zaim, 2020, str. 2455–2489).

Večkrat je zapisano, da je znanje ključna dobrina v sodobnem gospodarstvu. Prav zato se povečuje zanimanje za izmenjavo in ohranjanje znanja. Če se izpostavi dejstvo, da je prisotno staranje delovne sile in vse večje starostne raznolikosti, je vredno vzpostaviti sistem, kako učinkovito ohraniti znanje v organizacijah. Zastavlja se vprašanje, kako, zakaj in kdaj se zaposleni skozi celotno življenjsko dobo vključujejo v izmenjavo znanja. Raziskovalci so ugotovili, da so mlajši zaposleni bolj sposobni in motivirani za sprejemanje znanja, medtem ko so starejši zaposleni bolj sposobni in motivirani za izmenjavo znanja. Organizacije lahko ustvarjajo procese izmenjave znanja, ki presegajo težnje posameznikove življenjske dobe, tako da podpirajo mlajše zaposlene pri deljenju in starejše zaposlene pri sprejemanju znanja. (Dietz, Burmeister, & Fasbender, 2022, str. 259–276).

Izmenjava znanja je ključnega pomena za pridobitev organizacijske konkurenčne prednosti z okrepljenim sodelovanjem na delovnem mestu, zmanjšanjem stroškov in povečanjem produktivnosti, ugotavljajo Nguyen, Nham, Froese in Malik (2019, str. 998–1016).

Rožmanova in Tominčeva (2014) v prispevku navajata, da je v organizaciji treba odpraviti stereotipe in predsodke delodajalcev o mlajših in starejših zaposlenih, oblikovati ustrezne delovne pogoje za starejše zaposlene, ki so pomemben vir znanja in izkušenj ter graditi na pomenu medgeneracijskega sodelovanja med zaposlenimi (str. 3–11).

Zaradi organizacijskih kriz so pogosto med zaposlenimi čustvena izčrpanost in cinizem ter konflikti, ki odvrnejo posameznika od izmenjave znanja, dodaja Nguyen (2022, str. 1–10) in hkrati navede rešitev, da je ravno izmenjava znanja tista, ki zaposlene poveže in jih odvrne od negotovosti na delovnem mestu in vpliva na njihovo uspešnost.

Ipe (2003) izmenjavo znanja opredeli kot obseg znanja, ki je na voljo drugim znotraj organizacije in vključuje tudi zavestno delovanje zaposlenega, ki ima znanje (str. 337–359). Vključitev zaposlenega, ki deli ideje, informacije, predloge, izkušnje s sodelavci, vodi v individualno in skupinsko ustvarjalnost organizacije.

Pri delu z različnimi generacijami v organizaciji je potrebno upoštevati njih skupne točke in razlike. Generacije imajo na delovnem mestu različna pričakovanja, motivacije, vedenja, ki zahtevajo razumevanje (Zemke, Raines & Filipchak, 2000, str. 60; Gagné et al, 2019, str. 783–799). Otroci blaginje cenijo osebno rast in osebno zadovoljstvo v zaposlitvi, v generaciji X so posamezniki neodvisni, samostojni, tehnološko pismeni, v generaciji Y pa je posameznikom pomembno timsko delovanje in družabnost in samozavest (Zemke, Raines, & Filipchak, 2000, str. 60). Ne smemo pričakovati, da imajo vse generacije enako značilnost in jasno je, da medgeneracijske značilnosti vplivajo na izmenjavo znanja (Kim, 2008, str. 81; Davis, Sarkani, & Muzzuchi, 2012, str. 1–14). Davis, Sarkani in Mazzuchi (2012) pišejo, da se generacijske razlike in značilnosti obravnavajo kot ovire ali meje pri strateškem prenosu inženirskega znanja. Znotraj organizacije je potrebno prepoznati ovire, ki vplivajo na izmenjavo znanja. (str. 1–14) Interakcija med različnimi generacijami vpliva na organizacijo bodisi negativno bodisi pozitivno. Pozitivna interakcija lahko privede do povečane ustvarjalnosti in inovacij zaradi različnih pogledov razmišljanja, negativna interakcija pa lahko sproži različne konflikte. Največji generacijski konflikt se pojavlja med generacijama X in Y. (Levin & Cross, 2004, str. 1477–1490)

Vloga odnosa med ponudnikom znanja in prejemnikom lahko zavira ali pospeši izmenjavo znanja med zaposlenimi. Zaupanje izboljša izmenjavo znanja, navajata Levin in Cross (2004, str. 1477–1490; Pietruszka-Ortyl & Ćwiek, 2021, str. 5759). V okviru dolgoročnih dejavnosti v organizaciji ima zaupanje pomembno vlogo in vpliva na izmenjavo znanja, ugotavljata Argote in Ingram (2000, str. 150–169). Zaupanje je ključnega pomena za razvoj odnosov z zainteresiranimi stranmi ter za doseganje gospodarskih in negospodarskih ciljev, v raziskavi ugotovijo Chaudhary, Dhir, Ferraris, & Bertoldi (2021, str. 143–161). Vedenje izmenjave znanja izboljšuje medsebojni odnos med lastnikom znanja in prejemnikom znanja. Glede na to so vzajemni odnosi ključni dejavnik za izmenjavo znanja (Ko, Kirsch, & King, 2005, 59–86). Bock in Kim (2002) navajata, da so raziskovalci v teoretičnem vidiku poudarili pomen nagrad za izmenjavo znanja, kar pomeni, da se človek po teoriji ekonomske izmenjave obnaša glede na izračun pričakovanih nagrad in stroškov. Nasprotno kaže njuna raziskava in pove, da pričakovane nagrade odvrčajo od oblikovanja pozitivnega odnosa do izmenjave znanja (str. 14–21). Kohn (1993, str. 54–63) navaja razloge, zakaj nagrajevanje lahko ne uspe pri izmenjavi znanja: nagrade imajo kaznovalni učinek; nagrade prekinejo odnose, ker so zaposleni tekmeci do lastnega uspeha; večja spodbuda ali nagrada, ki je ponujena, vpliva na prejemnika, saj čuti, da je z njo podkupljen, da naj nekaj stori in tega ne bi smel početi; upravitelji uporabljajo sisteme spodbud kot nadomestek za posameznikove koristne informacije; nagrade lahko spodkopavajo intrinzično motivacijo. Pripadnost je psihološki konstrukt, ki predstavlja navezanost posameznika na organizacijo. Individualna pripadnost organizaciji ima velik vpliv, kako zaposleni opravljajo delo in kako sami sebe zaznavajo na delovnem mestu.

(Wasti, 2005, str. 290–308) Bock, Zmud, Kim in Lee (2005), opredeljujejo pripadnost kot: »dojemanje občutka povezanosti med člani organizacije, odraža skrb in prosocialno vedenje, ki sta ključnega pomena za spodbujanje članov organizacije, da si pomagajo« (str. 87–112). Močna pripadnost organizaciji spodbuja zaposlene, da presegajo svojo odgovornost in da si med seboj pomagajo (Bock & Kim, 2002, str. 14–21) Organizacijska pripadnost je psihološki konstrukt, ki predstavlja navezanost posameznika na organizacijo. Meyer in Allen (1997) pripadnost opredeljujeta kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, kar tudi vpliva na sedanje

delovanje (str. 11–24). Posameznik mora imeti občutek, da je del skupnosti, namreč njegovo tiho znanje je povezano z organizacijsko pripadnostjo. Zaposleni so pripravljeni sodelovati in izmenjati znanje drug z drugim, če imajo občutek pripadnosti. (Konrad, 2002, str. 70–79) Dostopni vodje s pozitivnim delovanjem in naklonjenostjo prispevajo k smiselnosti dela v njihovih organizacijah (Wang & Xu, 2019, str. 919–940) ter gradijo delovno okolje, ki omogoča pozitivno interakcijo med mlajšimi in starejšimi delavci (Ho & Yeung, 2021, str. 102–125).

V razvijajočem gospodarstvu nova tehnologija in avtomatizacija spreminjata delovne procese in v organizaciji je znanje in izmenjava med zaposlenimi pomembnejša kot kdajkoli za pridobitev konkurenčne prednosti in za doseganje inovativnosti. V proces izmenjave znanja ni možno zaposlene prisiliti, pač pa morajo biti pripravljeni in voljni deliti znanje s sodelavci, hkrati pa je potrebno v organizaciji ves čas ustvarjati okoliščine, ki k pretoku izmenjave pripomorejo. Kot navedeno, je v organizaciji prisotna starajoča delovna sila, ki je definirana v različne generacije. Interakcija med prisotnimi delujočimi generacijami lahko različno vpliva na organizacijo in vodi ali v ustvarjalnost ali v konflikt. Prepričanje, razvijajoče med zaposlenim, ki nastopa v vlogi ponudnika ali prejemnika znanja, lahko zavira ali pospeši izmenjavo znanja. Zaupanje med sodelavci vpliva na vedenje in uspešnost izmenjave znanja. Vzrok za izmenjavo znanja z nekom je lahko tudi zaradi dejavnika vzajemnosti, ker ponudnik znanja pričakuje, da bo prejemnik znanja vrnil oziroma nudil podporo, če bo potrebno. Visoko pripadni posamezniki želijo ostati v organizaciji in so pripravljeni se truditi za organizacijo in sprejeti vrednote in cilje. Prednostno za organizacijo je, da se vede v skladu z organizacijsko kulturo ali da verjamejo v vzorec obnašanja in učijo po tem vzorcu nove sodelavce. Neuspešno zagotavljanje izmenjave znanja lahko organizaciji prinese izgubo znanja in izgubo konkurenčne prednosti.

Inženirsko znanje se pridobi in ustvari ter nauči skozi različne oblike nenehnega izobraževanja. Dobro je, da se posamezni zaposleni učijo nenehno in povsod. Poleg formalnega učenja ima pomembno vlogo učenje doma ali drugje in na delovnem mestu. Visokotehnolški razvoj v organizacijah povečuje potrebo po zaposlenčevemu posedovanju strokovnosti, znanja in kompetenc. Poklicni razvoj posameznika in uspešno konkuriranje v sodobni globalizirani družbi bo lahko dosežen s pomočjo samorazvoja zaposlenega, načrtovanja poklicnega razvoja zaposlenega s strani vodstva ali organizacije in upravljanjem inženirskega znanja. Na delovnem mestu v organizaciji danes delajo tri ali štiri generacije različno starih zaposlenih, ki imajo in ponujajo znanje, pridobljeno na formalen način in pridobljeno tekom dela, z izkušnjami. Koliko je posamezni zaposleni pripravljen ponuditi drugemu zaposlenemu ali ga izmenjati s sodelavci, je odvisno tudi od dejavnikov, ki so prisotni v organizacijah in vplivajo ali pa ne vplivajo na proces izmenjave znanja med generacijsko različnimi zaposlenci. V nadaljevanju predstavimo raziskovalno vprašanje in razvoj hipotez.

Utemeljitev hipotez

V raziskavi ugotavljamo, kateri dejavniki so potrebni ter ustvarjajo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Zaposleni imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbo, izkušnje. Inženirji zaradi potrebnih posebnih tehničnih disciplin spadajo v posebno kategorijo znanja, katerim je potrebno prilagoditi tehnike in postopke prenosa in izmenjave znanja. Narejena je bila raziskava generacijskega prenosa znanja med ameriškimi inženirji in arhitekti (Davis,

2013, str. 165). V razsikavi je predstavljen model prenosa znanja o inženirstvu, ki prikazuje meje posredovanja ali meje prenosa znanja med večgeneracijskimi organizacijami ali znotraj njih. Proučili so prenos generacijskega inženirskega znanja, ki ima za posledico ustvarjanje znanja. (Davis, 2013, str. 167)

H1: Medgeneracijske razlike statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja. Poznavanje raznolikosti zagotavlja prednost v času, ko sta prožnost, prilagodljivost in ustvarjalnost ključnega pomena za konkurenčnost. Heterogene skupine ustvarjajo in dajejo boljše rešitve težav v času prisotnih sprememb. (University of California, Berkeley, 2019) Generacijska raznolikost na delovnem mestu je kot »organizacijski pojav«, ki izhaja iz glavnega vzroka posameznikov ali skupin, ki so rojeni v istem zgodovinskem obdobju ter kulturnem okviru, ki v mladostniškem obdobju življenja doživljajo enake ali podobne izkušnje, razvijajo skupne vrednote, stališča in vedenja, navajajo Joshi, Dencker, & Franz (2011, str. 177–205). Ravno naraščajoča raznolikost v organizacijah ponuja priložnosti za motiviranje starejših in mlajših zaposlenih, da jim omogoča, da z izmenjavo znanja koristijo drug drugemu (Burmeister, Wang, & Hirschi, 2020, str. 748–759).

H2: Stopnja zaupanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Čeprav je izmenjava znanja in informacij ključna za organizacijo, so zaposleni previdni, komu zaupajo svoje znanje, če sploh zaupajo. Jones in George (1998, str. 531–546) navajata, da je zaupanje pogoj za prosto izmenjavo informacij in znanja v organizaciji. Ling (2011, str. 335) navaja, da je z ustvarjanjem kulture zaupanja potrebno doseči, da zaposleni verjamejo, da ne bo njihovo znanje zlorabljeno in bodo z vzajemno izmenjavo dobili nekaj v zameno. Po ustvarjeni kulturi zaupanja v organizaciji je potrebno ustvariti še kulturo izmenjave znanja, v kateri bodo zaposleni pripravljeni izmenjati znanje s svojimi sodelavci, kar pa bo pripomoglo k uspehu v organizaciji (Gurteen, 1999, str. 1–4; Mohajan, 2019, str. 52–61).

H3: Vzajemni odnosi statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja. Po Blauovi teoriji socialne izmenjave je vedenje osnova za raziskovanje posameznika o izmenjavi znanja. Po tej teoriji posamezniki sodelujejo z drugimi posamezniki na osnovi analize lastnih interesov do koristi in stroškov, ki nastanejo zaradi sodelovanja. (Liang, Liu, & Wu, 2008, str. 1–18). Gouldner (1960) trdi, da se lahko posamezniki vključijo v interakcijo in sodelujejo v izmenjavi s pričakovanjem vzajemnosti in ni nujno, da pričakujejo oprijemljive koristi (str. 161–178). Posamezniki drug z drugim gradijo družbene odnose in izmenjujejo znanje ter pridobivajo željene vire s socialno vzajemnostjo (Liang, Liu, & Wu, 2008, str. 1–18).

H4: Dejavniki nagrajevanje statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Davenport in Prusak sta vedenje ob izmenjavi znanja analizirala in navedla poleg vzajemnosti tudi druge koristi oziroma ugodnosti, kot so: status, varnost zaposlitve in promocijske možnosti (str. 1–15). Kankanhalli, Tan in Wei (2005, 113–143) menijo, da je zaposlenemu posamezniku za izmenjavo znanja zaznana korist glavni dejavnik.

H5: Dejavniki pripadnost statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Za organizacijo je odhod zaposlenega velika izguba. Pripadnost zaposlenega in organizacijska zavezanost omogoča izmenjavo znanja. Pripadnost je pripravljenost zaposlenih, da imajo željo ostati v organizaciji, da so lojalni in sprejmejo vrednote in cilje v organizaciji. (Podnar, 2006, str. 4–9)

METODA

Potrebno znanje ter teoretično podlago smo si ustvarili tako, da smo zbirali in brali tujo in domačo literaturo. Raziskovalno delo smo si organizirali in urejali z brezplačnim orodjem Mendeley, ki nam je omogočalo tudi citiranje in organizacijo referenc. Ob posamezni najdeni za nas ustrezni literaturi smo si zabeležili krajši ali daljši povzetek ali samo naredili kratek zaznamek, kar nam je ob pisanju in ponovnem prebiranju prišlo prav. Zbrana besedila smo si tudi barvno označevali in dodajali lastne opombe. Tako smo lažje našli in se spomnili besedila ob ponovnem iskanju in branju posameznega dokumenta. V nadaljevanju pa predstavimo potek raziskovanja. Problem smo raziskovali v prvem delu z uporabo delfske metode, ki pa na temo izmenjave znanja ni bila pogosto uporabljena. Delfska metoda je kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega poteka raziskovanja in temelji na mnenjih skupine strokovnjakov. Omogoča oblikovanje teorij in napovedovanje prihodnosti. (Bourgeois et al, 2006, str. 1–4) Metoda temelji na zaupanju v znanje in sposobnosti osebe, strokovnjaka oziroma izvedenca. V omenjeni metodi v naši raziskavi sodelujejo strokovnjaki. Kdo je pravzaprav strokovnjak (angl. expert)? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014c) je strokovnjak tisti, kdor kako stroko »dobro« obvlada, se spozna nanjo ali je dober poznavalec česa (n. d.). Z delfsko tehniko želimo raziskati dejavnike spodbude medgeneracijske izmenjave znanja, ki na podlagi teoretičnih izhodišč vključuje ustvarjanje novega znanja ter inovativnost v proizvodnih organizacijah. V kvalitativni metodi raziskave smo iskali čim boljši vidik v razumevanju problematike z izbranimi strokovnjaki, zato smo v delfski raziskavi uporabili metodo namenskega vzorčenja, ker je vsak strokovnjak izbran z določenim namenom. Predvidevali smo, da izbrani strokovnjaki, ki imajo izkušnje in znanje, so najbolj informirani o proučevani temi, sodelujejo v pripravljenih krogih delfske metode. Kriterij za izbor strokovnjakov, ki so sodelovali v delfski metodi, so predvsem: izkušnje in znanje, povezano z izmenjavo znanja, z delitvijo znanja, s poznavanjem sodelovanja med generacijami. Za našo delfsko študijo je razpoložljivost strokovnjakov v sodelovalnih velikih podjetjih narekovala vzorec ali izbor. Sodeluje strokovnjak, ki ima temeljit vpogled v določeno tematiko ali ima znanje na določenem področju in pripada eni izmed štirih generacij (generacija blaginje, generacija X, generacija Y, generacija Z) in deluje v velikih podjetjih, ki so geografsko razpršena po vseh regijah celotne države Slovenije. Poleg namenskega vzorčenja smo si v izboru pomagali z metodo snežne kepe, kjer smo poiskali osebo, za katero smo predpostavili, da pozna ciljano tematiko, nato pa omenjeno osebo prosili, naj nam priporoči ali najde naslednjo osebo in tako najprej smo prosili za stike oseb, ki so po presoji bile primerne za raziskavo.

Glavni namen študije je odgovoriti na raziskovalno vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Raziskava temelji na sodelovanju visoko usposobljenih strokovnjakov, izbranih kot udeleženci. Pričujoča raziskava zajema več korakov, ki smo jih izvedli po sledečem protokolu:

- Izbrali smo udeležence, visoko usposobljene strokovnjake, ki poznajo področja, povezana z raziskovalnim problemom, so neodvisno sodelovali v treh krogih odgovarjanja.
- Pridobili smo soglasja in zaupnost, namreč, udeleženci so dali privolitev k sodelovanju in bili hkrati seznanjeni z namenom študije ter zagotovljena je bila zaupnost in anonimnost.
- Oblikovanje vprašalnikov je bilo izvedeno s pomočjo odprtih vprašanj, ki so jih strokovnjaki izpolnjevali preko spletnega orodja.

- Izvedli smo pilotno študijo pred glavno raziskavo, ki je preizkusila vsebino in potek vprašalnika. Izvedli smo proces delfske metode, raziskava je potekala skozi tri kroge delfske metode, pri čemer so strokovnjaki podajali mnenja in ocenjevali določene trditve.
- Zagotavljanje anonimnosti je bilo prisotno skozi celoten protokol, vsi udeleženci so ostali anonimni, odgovori pa so bili dostopni le raziskovalcu.
- Sledila je analiza in interpretacija podatkov: Pridobljeni podatki so bili statistično analizirani, hipoteze pa so bile potrjene. Sledila je interpretacija rezultatov in predstavitev dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja.

Celoten proces raziskave je bil prilagojen glede na okoliščine, vključno z epidemijo, ki je vplivala na izvedbo študije. Kljub tem oviram je bila raziskava uspešno izvedena in je prinesla relevantne rezultate za razumevanje medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Analiza podatkov vključuje tako kvalitativne kot kvantitativne postopke raziskovanja. Kvalitativni pristop se izvaja s pomočjo delfske tehnike, ki omogoča zbiranje mnenj in stališč geografsko razpršenih strokovnjakov. Uporabljen je kvalitativni program za analizo podatkov Atlas.ti. Pri kvantitativni analizi so uporabljeni statistični programi MS Excel in IBM SPSS 22.0. Analiza vključuje različne statistične metode, kot je regresijska analiza, in testiranje pri kritični vrednosti $\alpha = 0,05$. Rezultati analize služijo za preverjanje hipotez in ugotovitve o dejavnikih medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Raziskava vključuje oceno zanesljivosti in veljavnosti tako kvalitativne kot kvantitativne analize. Pri kvalitativni analizi so uporabljeni pilotni testi in triangulacija za zagotovitev verodostojnosti, medtem ko je pri kvantitativni analizi poudarek na zanesljivosti merilnega instrumenta, ki je preverjen s Cronbachovim alfa koeficientom. Rezultati kažejo na dobro zanesljivost in veljavnost meritev, kar potrjuje kakovost izvedbe raziskave.

REZULTATI

Rezultati delfske raziskave

Demografski podatki sodelujočih

V prvem krogu delfske raziskave so sodelovali strokovnjaki iz velikih slovenskih podjetij, ki delujejo v posameznih regijah v Sloveniji. V sodelovanje je privolilo 21 strokovnjakov. Iz vsake slovenske regije je odgovarjal en strokovnjak (4,8 % delež), ponekod sta odgovarjala dva strokovnjaka (9,5 % delež), v Jugovzhodni Sloveniji pa je sodelovalo sedem strokovnjakov (33,3 % delež). V prvem krogu delfske metode je odgovarjalo 14 oz. 66,7 % moških, še enkrat več kot žensk, predvsem iz generacije X jih je bilo največ, in sicer 8 in samo 1 iz B-generacije. Največ vprašanih je imelo po SOK-lestevici formalno izobrazbo ravni 8. Vprašani, velja za oba spola, imajo pretežno krajši zaposlitveni čas, do deset let, 38,1 % je delež takih. So pa tudi trije strokovnjaki, ki imajo dolg stalež zaposlitve več kot 31 let. Vprašani, ki

so zaposleni med 21 in 30 leti, pa je kar 28,6 % oz. 5 moških in 1 ženska. V drugem krogu procesa delfske tehnike je sodeloval en strokovnjak manj, v tretjem krogu pa sta sodelovala dva manj glede na prvi krog. V drugem delu merjenja je bilo prisotnih v procesu 14 moških in 6 žensk, v tretjem delu merjenja pa ena ženska manj, torej skupno 19 udeleženi.

Rezultati analize delfske raziskave

V prvem krogu so strokovnjaki ponudili *predloge za učinkovito izrabo obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji*. Ti predlogi vključujejo vzpostavitev baze študij izvedljivosti, ki bi spremljala analize, povezane z delovnimi mesti, analize možnih okvar in posledic ter bazo izkušenj. Poleg tega se predlaga tudi uvedba sistema nenehnega dokumentiranja procesov in smernic za delo ter sistem mentoriranja za nove zaposlene. Strokovnjaki tudi priporočajo, da se naloge posameznega zaposlenega določijo glede na njihove sposobnosti in kompetence. En strokovnjak izpostavlja procese za uporabo znanja zaposlenih, ki vključujejo razporejanje na izzivajoča delovna mesta, spodbujanje nenehnega izboljševanja ter uporabo obstoječega znanja skozi različne aktivnosti, kot so model "inoviranje za vse" in tematski hatchatoni. Pomemben poudarek je tudi na vseživljenjskem učenju, pri čemer naj bi 70 % novega znanja pridobili z izvajanjem nalog na delovnem mestu.

Podali so strokovnjaki *predloge za pretvorbo tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje v organizaciji*. Poudarek je na spodbujanju zaposlenih k izražanju idej ter pretvorbi teh idej v praktične rešitve. Identifikacija, zapisovanje in shranjevanje postopkov ter navodil, skupaj s praktičnimi primeri, predstavljajo načine beleženja eksplicitnega znanja. Kompetentni zaposleni lahko pripravijo gradivo za interna usposabljanja, ki temeljijo na analizah delovnih mest in identificirajo morebitne vrzeli v znanju. Mentorji, ki so izkušeni zaposleni, lahko prenašajo znanje na nove zaposlene skozi mentorski sistem. Vprašani strokovnjak predlaga sodelovanje posameznikov v različnih projektih, kot so investicijski projekti, razvoj novih izdelkov itd. Pomembno je tudi vzpostavljanje organizacijske kulture, ki spodbuja izražanje idej in ustvarjalnost ter omogoča varno okolje za razpravo. Preko pristopov, kot je "Design thinking", se ideje pretvorijo v konkretne modele in nove pristope, kar vodi v nastanek eksplicitnega znanja v organizaciji.

Strokovnjaki so navedli načine, kako se *odražajo medgeneracijske razlike na delovnem mestu*. Čeprav nekatere organizacije ne čutijo teh razlik, so odgovori razkrili več področij, kjer so opazne. To vključuje razlike v računalniški in jezikovni pismenosti, pripadnosti do podjetja, kvaliteti in količini opravljenega dela ter načinu komunikacije. Digitalizacija dodatno poudarja razlike med generacijami, saj mlajše generacije bolj naravno sprejemajo digitalne tehnologije. Opazujejo tudi raznolikost v vrednotah, pripadnosti, in pristopu k delu. Medgeneracijske razlike so vidne tudi v načinu pridobivanja in uporabe znanja ter pri reševanju problemov. Pomembno se zdi zavedanje teh razlik v organizacijah, saj lahko vplivajo na delovno učinkovitost, komunikacijo in odnose med zaposlenimi. Načini odražanja teh razlik se kažejo predvsem v vrednotah, načinu dela in odnosu do dela med različnimi generacijami. Mlajša generacija je pogosto hitrejša pri delu zaradi obvladovanja novih tehnologij, medtem ko starejša generacija prispeva s praktičnimi izkušnjami in poznavanjem delovnih postopkov. Generacijske razlike so prisotne tudi v odnosu do delovnega časa, fleksibilnosti, prioritetah in usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.

Vprašani so podali mnenja in *predloge vpliva medgeneracijske raznolikosti na izmenjavo znanja na delovnem mestu*. Opazili so, da različne generacije prinašajo različne poglede in znanja na enake postopke in težave. Starejše generacije lahko prinašajo dragocene izkušnje, medtem ko lahko izmenjava s mlajšimi generacijami prinese sveže ideje in tehnološko znanje. Vpliv medgeneracijske raznolikosti na izmenjavo znanja je lahko pozitiven, če se generacije medsebojno spoštujejo in sodelujejo. Mlajši sodelavci so običajno bolj odprti za deljenje idej, včasih pa lahko tudi podcenjujejo znanje starejših. Kljub temu poteka izmenjava znanja v obe smeri, kar prispeva k celoviti rasti in razvoju organizacije.

Strokovnjaki so predstavili načine, *kako aktivirati posamezno dimenzijo znanja zaposlenih različnih generacij v organizaciji, da so pripravljeni izmenjevati svoje znanje z drugimi generacijami*. Poudarili so pomen dodatnega izobraževanja, vključevanja v projektne skupine in nudenja dodatnih delovnih nalog za bogatenje znanja. Pomembno je tudi vzgajanje zglednega vodstva, ki prisluhne novim idejam in poudarja prednosti posameznika. Mentorstvo je izpostavljeno kot učinkovit način medgeneracijske izmenjave znanja, prav tako pa tudi delavnice, ki omogočajo pretok znanj med generacijami. Aktiviranje znanja poteka tudi preko ustrezne razporeditve zaposlenih na delovna mesta in sistematičnega usposabljanja, pri čemer je ključno upoštevanje kompetenčnega profila posameznika. Pomembno je ustvarjanje zavedanja o medgeneracijskih razlikah in prednostih posamezne generacije ter spodbujanje vseživljenjskega učenja kot dela organizacijske kulture, kar ugodno vpliva na izmenjavo znanja med generacijami.

Vprašani eksperti so podali *predloge za vzpostavitev zaupanja v organizaciji*. Poudarjajo pomembnost odprte komunikacije med zaposlenimi in vodstvom ter vzornega vodenja na vseh ravneh. Pravična pravila igre ter enakopraven in pravičen odnos do vseh zaposlenih so ključni. Zaupanje se gradi tudi s širjenjem kulture podjetja, mentorstvom, organizacijo team building dogodkov in internih usposabljanj. Medosebni odnos in spoštovanje med vsemi zaposlenimi so nedvomno pomembni, ne glede na razlike v starosti, statusu ali spolu. Zaupanje se krepi tudi z izkazovanjem zaupanja zaposlenim in zagotavljanjem avtonomnosti ter odgovornosti. Ključni dejavniki za vzpostavitev zaupanja vključujejo jasno vizijo, pravičnost, zgledno vodenje, soodločanje, transparentnost, sodelovalnost in spoštovanje različnosti na vseh ravneh organizacije.

Podali so vprašani *predloge za gradnjo medosebnega zaupanja med zaposlenimi*. Poudarjajo pomen odprte komunikacije, vključevanja zaposlenih v soodločanje ter aktivnega vključevanja vseh zaposlenih. Pomembno je definirati naloge posameznikom, jih ustrezno usposobiti in jim zagotoviti povratne informacije od vodij. Zaupanje se gradi tudi s spodbujanjem pozitivnega delovnega okolja, pravičnosti in sodelovanja. Transparentna pravila in odgovornosti ter spoštovanje različnosti so ključni za gradnjo zaupanja. Strokovnjaki poudarjajo pomen odnosa med mentorjem in novim sodelavcem ter neformalnih druženj, kot so izleti, športne aktivnosti in kosila, ki omogočajo bolj sproščeno okolje za medsebojno spoznavanje. Ti procesi, ki niso direktno povezani z delom, prinašajo pozitivne učinke za reševanje problemov in izboljšanje delovnega okolja.

Strokovnjaki so ponudili *predloge in načine za gradnjo vzajemnih odnosov med zaposlenimi*. Poudarjajo pomen team building dogodkov, neformalnih druženj, skupnih hobijev in druženj ob službenih

aktivnostih, ki jih organizira delodajalec. Poleg tega izpostavljajo pomembnost vrednotenja timskega dela, motivacijskega okolja ter sistematičnega usposabljanja in nagrajevanja. Izobraževanje po izbiri zaposlenega, aktivno sodelovanje pri delovnih nalogah in skupno usposabljanje so ključni za gradnjo vzajemnih odnosov in izmenjavo znanja. Strokovnjaki poudarjajo tudi pomembnost vsakodnevnih interakcij med zaposlenimi ter sodelovanja med različnimi oddelki in funkcijami. Načelo delovanja v istem prostoru omogoča stalno izmenjavo znanja in krepitev odnosov med zaposlenimi.

Eksperti so podali *predloge in načine za doseg izmenjave znanja z nagrajevanjem*. Poudarjajo pomembnost denarnih nagrad za mentorje, ustno pohvalo za uspešno izmenjavo znanja ter individualne potrebe in želje po znanju. Omenjajo tudi primernost osebnostnih lastnosti posameznika ter njegov lasten sistem vrednot kot ključne dejavnike. Poleg denarnega nagrajevanja in ocenjevanja, strokovnjaki opozarjajo tudi na pomembnost drobnih pozornosti in priložnostnih daril. Ključno je, da so cilji zaposlenega usklajeni z cilji podjetja, kar lahko vpliva na višino variabilnega dela plače. Nagrajevanje ni vedno učinkovit vzvod za izmenjavo znanja, saj nekaterim posameznikom nagrada ni dovolj privlačna, medtem ko lahko občutek krivice zaradi nagrajevanja poslabša motivacijo. Pomembno je tudi ustrezno vzpostavljen način dela v podjetju ter zavedanje za vseživljenjsko učenje kot motivacijski dejavnik za izmenjavo znanja.

Strokovnjaki so podali *predloge in načine, kako pripadnost zaposlenih v organizaciji vpliva na to, da si med seboj pomagajo in izmenjujejo znanje*. Poudarjajo, da zaposleni, ki se počutijo pripadne organizaciji, bolj aktivno sodelujejo in si prizadevajo za skupne cilje. Ta pripadnost spodbuja izmenjavo znanja in sodelovanje, saj zaposleni razumejo koristi za podjetje kot celoto. Gradnja pripadnosti je dolgotrajen proces, ki zahteva spodbude in aktivnosti za zadovoljstvo zaposlenih ter razvoj dobrih medsebojnih odnosov. Pomembno je tudi, da se v organizaciji spoštujejo visoka etična načela in zagotavlja transparentnost delovanja. Zaposleni, ki se počutijo pripadne, so bolj pripravljeni deliti znanje in izkušnje ter sodelovati kot mentorji. Etično vodenje in vzpostavljeno zaupanje so ključni dejavniki za ustvarjanje okolja, kjer zaposleni aktivno sodelujejo in si medsebojno pomagajo.

Vprašani so podali *predloge o tem, kaj najbolj vpliva na izmenjavo znanja med različnimi generacijami v organizaciji*. Poudarjajo pomen zaupanja, organizacijske kulture in vzajemnega sodelovanja. Pomembno je tudi upoštevanje različnih osebnostnih lastnosti posameznikov, kroženje po delovnih mestih ter ustvarjanje varnega delovnega okolja, kjer je znanje cenjeno in posamezniki nagrajeni za svoje prispevke. Poleg tega je izmenjava znanja spodbujena z aktivnostmi, ki vključujejo zaposlene iz različnih generacij, ter s sistematičnim popisom in definiranjem nalog zaposlenih. Zaposleni so bolj pripravljeni deliti znanje in sodelovati, če se počutijo pripadne organizaciji ter so njihova prizadevanja prepoznana in nagrajena.

V nadaljevanju predstavimo doseganje konsenza, v drugem in tretjem krogu ali v prvem in drugem merjenju so strokovnjaki merili po Likertovi lestvici podane analizirane predloge.

V prvem merjenju predlogi za omogočanje uporabe obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji dosegli visoko strinjanje. Po pozivu strokovnjakom za dodatne predloge, so bili prejeti predlogi vzpostavitve sistema zajemanja znanja in spodbujanja dodatnega izobraževanja za dvig splošne ravni izobrazbe. Ti

predlogi so v drugem merjenju dosegli strinjanje, vendar so se v povprečju uvrstili med najnižje ocenjene (3,21, SD = 0,535). Med predlogi prvega vprašanja je najvišje strinjanje v prvem merjenju dosegel predlog o vzpostavitvi sistemov mentorstva in pristopov mentoriranja ter prenosa znanja v času delovnega procesa (3,80, SD = 0,523). V tretjem merjenju je najvišji konsenz dosegel predlog programa uvajanja novih zaposlenih (3,84, SD = 0,375).

Številni predlogi za pretvorbo tihega znanja posameznikov v eksplicitno znanje so dosegli visok konsenz že v drugem krogu oziroma prvem merjenju. V povprečju je najvišje ocenjen predlog spodbujanja vseh zaposlenih k izražanju idej, mnenj, vidikov itd. (ocena 3,7, SD = 0,470). V tretjem krogu oziroma drugem merjenju je isti predlog dosegel najvišje strinjanje (3,84, SD = 0,375). Strokovnjaki so v drugem krogu dodali predloga: predajo znanja mlajšim zaposlenim pred upokojitvijo ter organizacijsko klimo in vzpostavljene vodstvene modele. Obe trditvi sta v tretjem krogu dobili v povprečju nižje strinjanje kot primerjalno v prvem (3,15, SD = 0,470) in drugem (3,32, SD = 0,478) merjenju. Najnižje ocenjen predlog v primerjavi z drugimi je bil: identificiranje, zapisovanje, shranjevanje postopkov in primerov iz prakse ter zapisovanje smernic, navodil in ustnih poročil.

Strokovnjaki niso podali veliko predlogov za odražanje medgeneracijskih razlik na delovnem mestu. Dodatni predlog v drugem krogu je bila "želja posameznika po napredovanju," ki je bil ocenjen 3,37 (SD = 0,496), kar ga uvršča v nižjo polovico predlogov. Najvišjo vrednost konsenza v drugem merjenju, 3,79 (SD = 0,419), pa je dosegel predlog "računalniška pismenost in uporaba nove tehnologije." Nekaj predlogov je doseglo konsenz, vendar ne z visoko oceno v primerjavi z drugimi.

Zelo konkretne predloge so navedli strokovnjaki glede medgeneracijske raznolikosti na delovnem mestu in njenega vpliva na izmenjavo znanja. Najvišjo oceno, 3,84 (SD = 0,375), sta dobila predlog: »Vsaka generacija je v nečem dobra in uspešna, raznolikost lahko prinaša pospešen osebni razvoj ter odlične delovne rezultate posameznika in tima ob zglednem vodenju in vzpostavljeni organizacijski kulturi v organizaciji.« Dodatni predlog v drugem krogu oziroma prvem merjenju je bil »Vodenje z zgledom,« ki je bil primerjalno visoko ocenjen z 3,58 (SD = 0,607).

Številčno je bilo najmanj predlogov za aktivacijo znanja zaposlenih različnih generacij v organizaciji. Najvišje ocenjeno strinjanje, 3,79 (SD = 0,419), je bilo doseženo za predlog: »Sodelovanje in dobri odnosi med zaposlenimi.« Najnižji konsenz v tem sklopu je bil dosežen za predloga: »Aktivnosti in vključenost vseh zaposlenih« ter »Visoka stopnja vseživljenjskega učenja.«

Eksperti so v drugem in tretjem krogu ocenjevali številne predloge za vzpostavitev zaupanja v organizaciji. Predlog »Odprta komunikacija in sprotno informiranje zaposlenih na vseh ravneh« je dosegel najvišje strinjanje, 3,89 (SD = 0,315). Drugi visoko ocenjeni predlogi se gibljejo med 3,32 in 3,89. Ti vključujejo »Zgledno vodenje in delo,« »Sprotno reševanje težav,« »Varno delovno okolje« in »Medčloveški odnosi.« Najnižji dosežen konsenz, 3,32 (SD = 0,478), je bil zabeležen za predlog »Kolektivno motiviranje« v prvem in drugem krogu. Še nižje strinjanje je bilo doseženo za predlog »Osebnostne lastnosti.«

Gradnja medosebnega zaupanja v organizaciji je ključnega pomena, kar potrjujejo številni podani

predlogi. Štirje predlogi so bili enako ocenjeni s strinjanjem 3,68 ($SD = 0,478$, $SD = 0,582$), vključno z: »Odprta komunikacija«, »Podajanje povratnih informacij s strani vodji«, »Zaupanje v organizaciji« in »Nekonfliktnost v delovnem okolju in pozitivno delovanje.« Najnižji konsenz je bil dosežen pri predlogu »Sistem mentoriranja in usposabljanja in spoštovanje različnosti.«

Gradnja vzajemnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji je bila skrbno obravnavana s strani strokovnjakov. V tretjem krogu ali drugem merjenju so bili najbolj priljubljeni predlogi »Korekten odnos in obravnava zaposlenih ter skrb za zaposlene« in »Vodja vzor in zgled delovanja,« ki sta dosegla strinjanje 3,79 ($SD = 0,419$). Strinjanje je bilo malenkost nižje za predlog »Interno izobraževanje in skupni sestanki ter timsko delo« v drugem merjenju, kjer je bil dosežen konsenz 3,26 ($SD = 0,452$) v primerjavi s prvim. Podobno so bili predlogi »Team-building dogodki in neformalno druženje«, »Ukrepi in spodbude k preventivnemu zagotavljanju zdravja« in »Sistemi nagrajevanja in motivacijsko okolje« še vedno v skladu s konsenzom, vendar malenkost nižjim.

Najmanj predlogov so navedli strokovnjaki glede izmenjave znanja zaradi nagrajevanja. V drugem merjenju je bilo najvišje strinjanje 3,53 ($SD = 0,513$) pri predlogih za »Transparentne kriterije nagrajevanja in merila uspešnosti zaposlenih« ter »Pravičnost in poštenost pri nagrajevanju posameznikov.« Najnižje strinjanje 3,16 ($SD = 0,501$) je bilo doseženo za predlog »Dodatno izobraževanje.« Čeprav je nekaj predlogov dobilo nižje ocene, je še vedno bil dosežen konsenz.

Številne predloge so vprašani navedli o pripadnosti zaposlenih v organizaciji ter kako ta vpliva na njihovo medsebojno pomoč in izmenjavo znanja. Predlog »Zgledno vodenje« je dosegel oceno 3,55 ($SD = 0,510$) v drugem krogu ali prvem merjenju ter najvišjo oceno 3,79 ($SD = 0,419$) v tretjem krogu oziroma v drugem merjenju. Za ta sklop je »Organizacijska kultura« dosegla najnižjo oceno strinjanja, 3,11 ($SD = 0,459$), v prvem in drugem merjenju. Nekateri predlogi v tem sklopu so dobili konsenz, vendar z nižjo oceno.

Zadnji sklop vprašanj je bil splošen oziroma kroven in obravnaval predloge, ki v organizaciji med različnimi generacijami najbolj vplivajo na izmenjavo znanja. Najvišji dosežen konsenz, ocenjen s 3,89 ($SD = 0,315$), je bil dosežen pri predlogu: »Zaupanje v delovnem timu.« Med nižjimi doseženimi strinjanji, 3,26 ($SD = 0,452$), so bile trditve: »Vzajemni odnosi med zaposlenimi« in »Zavedanje o prednostih, ki jih prinašajo medgeneracijske razlike.« Ocene vseh predlogov, ki so dosegli konsenz, so se primerjalno gibale med 3,26 in 3,89.

Rezultati kvantitativne raziskave

Demografija sodelujočih

Raziskava, izvedena med inženirji v proizvodnih organizacijah, je zajela 171 anketirancev, od katerih je 82 % moških in 18 % žensk. Respondenti so bili razvrščeni po generacijah, pri čemer je generacija Y predstavljala 45,03 %, generacija X 37,43 %, generacija blaginje 11,11 % in generacija Z 6,43 %. Glede na delovno dobo so bili anketiranci razdeljeni v štiri skupine, od 0 do 10 let (31,57 %), od 11 do 20 let (27,49 %), od 21 do 30 let (20,47 %) ter več kot 31 let (20,47 %). Večina anketirancev ima izobrazbo ravni 6 (52,05 %), sledi ravni 7 (42,11 %), medtem ko je ostalih izobrazbenih ravni manjši delež. Anketiranci

so prihajali iz vseh dvanajstih slovenskih regij, pri čemer je najvišji odstotek odgovorov prispevala Jugovzhodna Slovenija (25,15 %), sledita ji Zasavska regija (19,88 %) in Posavska (12,28 %).

Opisna statistika

Raziskava zajema ocenjene predloge v sklopih, ki se nanašajo na različne vidike izmenjave znanja v organizaciji. V vsakem sklopu so predlogi ocenjeni na štiristopenjski lestvici, kjer se povprečne ocene gibljejo med 2,81 in 3,47. Ocenjeni predlogi vključujejo uporabo obstoječega znanja, pretvorbo tihega znanja, odražanje medgeneracijskih razlik, posameznikovo aktivacijo za izmenjavo znanja z drugimi generacijami, vzpostavitev zaupanja, gradnjo vzajemnih odnosov, nagrajevanje, pripadnost ter vpliv na izmenjavo znanja med generacijami. V vsakem sklopu so opazne manjše razlike v ocenah med posameznimi predlogi, vendar so povprečne ocene večinoma visoke in stabilne znotraj istega sklopa.

Rezultati regresijske analize

Za preverjanje hipotez smo uporabili linearno regresijsko analizo in preverjali vplivanje predlaganih dejavnikov na izmenjavo znanja.

Hipoteza, ki trdi, da medgeneracijske razlike pomembno vplivajo na izmenjavo znanja, je potrjena, saj je p-vrednost pod mejo statistične pomembnosti 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient, ki znaša 0,095, kaže, da lahko 9,5 % variabilnosti izmenjave znanja razložimo z medgeneracijskimi razlikami. Čeprav je moč učinka majhna ($f^2 = 0,112$), je učinek statistično značilen, zato hipotezo sprejmemo. Avtokorelacije ostankov so bili testirani z Durbin-Watsonovim testom in so se izkazali kot neodvisni (DW = 2,142), kar potrjuje veljavnost. Nestandardizirani pozitivni koeficient ($B = 0,286$) nam pove, da se izmenjava znanja poveča za 0,286 za vsako enoto spremembe medgeneracijskih razlik. Linearna povezanost med spremenljivkama je statistično značilna, saj je p-vrednost pod mejo statistične pomembnosti 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 kaže, da dobljen izsledek pojasnjuje 9,5 % celotne variance izmenjave znanja. F- test potrjuje, da je kakovost analize dobra, saj je vrednost $p < 0,001$.

Hipoteza, ki trdi, da spremenljivka zaupanje pomembno vpliva na izmenjavo znanja, je potrjena, saj je p-vrednost pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 26,9 %, kar pomeni, da lahko 26,9 % variabilnosti izmenjave znanja razložimo z zaupanjem. Moč učinka neodvisne spremenljivke je velika ($f^2 = 0,377$), kar potrjuje pomemben vpliv zaupanja na izmenjavo znanja. Napake v regresijskem modelu so znotraj dovoljenega intervala med 1,5 in 2,5. Durbin-Watsonov test potrjuje neodvisnost ostankov modela (DW = 2,268), kar je pomembno za veljavnost modela. Nestandardizirani koeficient ($B = 0,366$) kaže, da se izmenjava znanja poveča za 0,366 za vsako enoto spremembe zaupanja. Prikažemo rezultate linearne regresije, ki kažejo statistično značilno linearno povezanost med zaupanjem in izmenjavo znanja. Prilagojen determinacijski koeficient R^2 pa kaže, da model pojasnjuje 26,9 % celotne variance izmenjave znanja. Kakovost regresijskega modela je dobra, kar potrjuje F-test ($p < 0,001$).

Hipoteza, da spremenljivka vzajemni odnosi pomembno vpliva na izmenjavo znanja, je potrjena, saj je p-vrednost pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 33,0 %, kar pomeni, da lahko 33,0 %

variabilnosti izmenjave znanja razložimo z vzajemnimi odnosi. Moč učinka v regresijskem modelu je velika ($f^2 = 0,502$), kar poudarja pomemben vpliv vzajemnih odnosov na izmenjavo znanja. Napake v regresijskem modelu so znotraj dovoljenega intervala med 1,5 in 2,5. Durbin-Watsonov test potrjuje neodvisnost ostankov modela ($DW = 2,253$). Nestandardizirani koeficient B za vzajemne odnose kaže pozitiven vpliv na izmenjavo znanja. Rezultati linearne regresije jasno kažejo, da med vzajemnimi odnosi in izmenjavo znanja obstaja linearna povezanost. Prilagojen determinacijski koeficient R^2 pa kaže, da model pojasnjuje 33,0 % celotne variance izmenjave znanja. Kakovost regresijskega modela je dobra, kar potrjuje tudi F-test ($p < 0,001$).

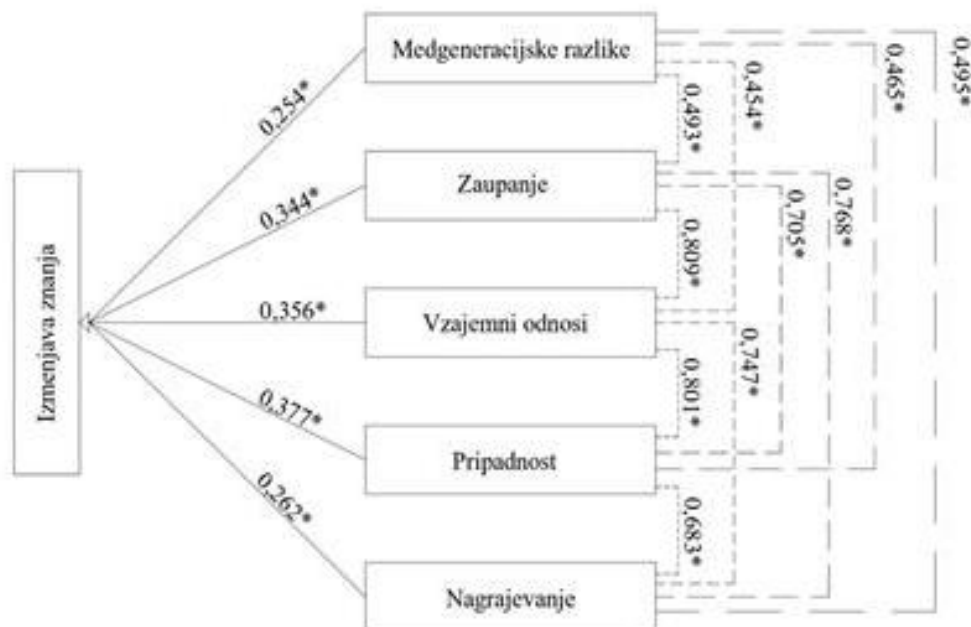
Hipoteza, da spremenljivka nagrajevanje vpliva na izmenjavo znanja, je potrjena, saj je p-vrednost pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 19,6 %, kar pomeni, da lahko 19,6 % variabilnosti izmenjave znanja razložimo z nagrajevanjem. Moč učinka v regresijskem modelu je srednje močna ($f^2 = 0,253$), kar kaže na pomemben vpliv nagrajevanja na izmenjavo znanja. Durbin-Watsonov test potrjuje neodvisnost ostankov modela, saj je rezultat v dovoljenem intervalu med 1,5 in 2,5 ($DW = 2,169$). Nestandardizirani koeficient B za nagrajevanje kaže pozitiven vpliv na izmenjavo znanja. Rezultati linearne regresije jasno kažejo, da med nagrajevanjem in izmenjavo znanja obstaja linearna povezanost. Prilagojen determinacijski koeficient R^2 pa kaže, da model pojasnjuje 19,6 % celotne variance izmenjave znanja. Kakovost regresijskega modela je dobra, kar potrjuje tudi F-test ($p < 0,001$).

Hipoteza, da spremenljivka pripadnost vpliva na izmenjavo znanja, je potrjena, saj je p-vrednost pod 0,05 ($p < 0,001$). Determinacijski koeficient znaša 26,8 %, kar pomeni, da lahko 26,8 % variabilnosti izmenjave znanja razložimo z pripadnostjo. Moč učinka je velika ($f^2 = 0,377$), kar kaže na pomemben vpliv pripadnosti na izmenjavo znanja. Durbin-Watsonov test potrjuje neodvisnost ostankov modela ($DW = 2,237$). Nestandardizirani koeficient B za pripadnost kaže pozitiven vpliv na izmenjavo znanja. Rezultati linearne regresije jasno kažejo, da med pripadnostjo in izmenjavo znanja obstaja linearna povezanost. Prilagojen determinacijski koeficient R^2 pa kaže, da model pojasnjuje 26,8 % celotne variance izmenjave znanja. Kakovost regresijskega modela je dobra, kar potrjuje tudi F-test ($p < 0,001$).

Lahko govorimo, da je statistično pomemben vpliv neodvisnih spremenljivk na izmenjavo znanja, saj je p-vrednost manjša od 0,05 ($p < 0,001$). Prilagojen determinacijski koeficient R^2 razkriva, da model pojasnjuje 38,1 % celotne variance izmenjave znanja. Moč učinka neodvisnih spremenljivk je velika, kar potrjuje vrednost nad 0,35 ($f^2 = 0,730$). Serijske korelacije so znotraj dovoljenega območja (med 1,5 in 2,5), kar ne vpliva na napake v regresijskem modelu. Z ANOVO je bila potrjena statistična pomembnost regresijskega modela, kar omogoča splošno veljavnost modela za celotno populacijo.

Slika 1

Model latentnih vplivov med spremenljivkami



Izvedli smo strukturno modeliranje, ugotavljali smo, ali obstajajo dodatni latentni vplivi med spremenljivkami. Rezultati so podobni siceršnji regresijski analizi in ni bistvenih odstopanj, vsi vplivi so statistično značilni in model v celoti potrdimo in pokažemo v shemi (slika 1).

V nadaljevanju podamo odgovor na naše raziskovalno vprašanje in predstavimo dejavnike medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah v Sloveniji, ki je rezultat procesa kvalitativne in kvantitativne raziskave.

Raziskava je razkrila, da medgeneracijske razlike v organizaciji pozitivno vplivajo na proces izmenjave znanja. Analiza podatkov je pokazala, da medgeneracijske razlike pojasnjujejo 9,5 % variabilnosti v izmenjavi znanja. Z uporabo strukturnega modeliranja smo identificirali dodatne latentne vplive med spremenljivkami, kar je prikazano na sliki 5.1. Konkretno, medgeneracijske razlike imajo statistično značilen pozitiven učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,254$). Poleg tega so medgeneracijske razlike uspešno pojasnile razsežnosti zaupanja ($B = 0,493$), vzajemnih odnosov ($B = 0,454$), pripadnosti ($B = 0,465$) ter nagrajevanja ($B = 0,495$). Te razlike same po sebi predstavljajo latentno spremenljivko, ki nadomešča mere organizacijske kulture ($B = 0,176$), zglednega vodenja ($B = 0,269$), varnega delovnega okolja ($B = 0,295$), medsebojnega sodelovanja ($B = 0,025$), mentorstva/obratnega mentorstva ($B = 0,269$) ter timskega dela ($B = 0,196$).

Starostne razlike niso ovira na delovnem mestu za proces izmenjave znanja. Velika večina udeležencev je poudarila pomen zglednega vodenja in vzpostavitve sistema mentorstva ter obratnega mentorstva v organizaciji. Starejši zaposleni, ki imajo bogate delovne izkušnje, so pripravljeni deliti svoje znanje v prijetnem in varnem delovnem okolju z mlajšimi sodelavci, ki lahko tako koristijo iz praktičnih izkušenj.

Mentorstvo igra ključno vlogo pri kariernem razvoju posameznika, zlasti pri dolgoročnih mentorskih programih, ki spodbujajo učinkovitost in uspešnost organizacije. Tradicionalne oblike mentorstva so še vedno pomembne za konkurenčnost organizacije, vendar pa so nove tehnologije in spreminjajoče se delovno okolje prinesli nove izzive. Obrnjeno mentorstvo, kjer manj izkušeni zaposleni delijo svoje znanje z bolj izkušenimi kolegi, je postalo ključno za spodbujanje inovativnosti, medgeneracijskega sodelovanja ter odprte komunikacije. Tovrstni pristop omogoča podporo posameznikom različnih kultur in generacij ter spoštovanje raznolikosti v organizaciji.

Raziskava je pokazala, da spremenljivka zaupanje igra pomembno vlogo v organizacijskem kontekstu ter pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Analiza podatkov je razkrila, da zaupanje pojasnjuje 26,9 % variabilnosti v procesu izmenjave znanja. Na sliki 5.1 so prikazani dodatni latentni vplivi med spremenljivkami, pri čemer zaupanje kaže statistično značilen pozitiven učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,344$). Nadalje je bilo ugotovljeno, da zaupanje uspešno pojasnjuje razsežnosti vzajemnih odnosov ($B = 0,809$), pripadnosti ($B = 0,705$), nagrajevanja ($B = 0,768$) ter medgeneracijskih razlik ($B = 0,493$). Sama spremenljivka zaupanja je latentna in nadomešča mere medčloveških odnosov ($B = 0,266$), varnega delovnega okolja ($B = 0,262$), sprotnega reševanja težav ($B = 0,310$), zglednega vodenja in delovanja ($B = 0,196$), timskih procesov ($B = 0,250$), organizacijske kulture ($B = 0,355$), neformalnih druženj ($B = 0,262$) ter soodgovornosti in soodločanja ($B = 0,310$).

Dejavniki, kot so ciljana organizacijska kultura, sprotne reševanje težav, soodgovornost, soodločanje, zgledno vodenje ter varno delovno okolje, so bili ocenjeni kot ključni gradniki zaupanja, ki pozitivno vplivajo na izmenjavo znanja. S podatki iz raziskave se kaže, da dobre medosebne interakcije in vzpostavljeno zaupanje v kolektivnem delovnem okolju omogočajo produktivnost ter učinkovitost organizacije. Spreminjajoče se poslovno okolje zahteva prilagodljivost in sodelovanje, saj zaposleni, ki aktivno sodelujejo in delujejo v timu, bolje obvladujejo izzive in se lažje prilagajajo spremembam. Poleg tega, da je ključnega pomena vzpostaviti dober odnos in zaupanje v organizaciji, pa ima prijetno delovno okolje pomemben vpliv na delovno uspešnost zaposlenih. Odporen in kreativen delovni kolektiv, ki gradi na medsebojnem spoštovanju ter odprtosti komunikacije, lahko lažje doseže zastavljene cilje. Pri vzpostavljanju zaupanja je ključno aktivno poslušanje, iskanje znanja in izkušenj pri sodelavcih, iskrenost, spodbujanje sodelovanja, odprta komunikacija ter spoštovanje različnosti med posamezniki.

Raziskava je pokazala, da spremenljivka vzajemni odnosi igra ključno vlogo v organizacijskem okolju ter pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Analiza podatkov je razkrila, da vzajemni odnosi pojasnjujejo 33,00 % variabilnosti v procesu izmenjave znanja. Na sliki 5.1 so prikazani dodatni latentni vplivi med spremenljivkami, pri čemer vzajemni odnosi kažejo statistično značilen pozitiven učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,356$). Nadalje je bilo ugotovljeno, da vzajemni odnosi uspešno pojasnjujejo razsežnosti pripadnosti ($B = 0,801$), nagrajevanja ($B = 0,747$), zaupanja ($B = 809$) ter medgeneracijskih razlik ($B = 0,454$). Sama spremenljivka vzajemni odnosi je latentna in nadomešča mere varnega delovnega okolja ($B = 0,164$), zglednega delovanja ($B = 0,175$), korektnega odnosa in obravnave vseh zaposlenih ($B = 0,337$), spoštovanja različnosti ($B = 0,282$), odprte komunikacije ($B = 0,188$), sodelovanja ($B = 0,272$), timskih procesov ($B = 0,262$) ter možnosti soodločanja ($B = 0,165$).

Respondenti so izpostavili, da se v organizacijskem okolju gradijo in vzpostavljajo vzajemni odnosi v varnem delovnem okolju, kjer procese vzorno vodijo ter delujejo kot zgled. Pomemben prispevek k

vzajemnim odnosom prinaša tudi sodelovanje in delo v timskem okviru, kjer se spoštuje raznolikost ter zagotavlja enaka obravnava vseh zaposlenih. Vzajemni odnosi so tako ključni dejavnik, ki najbolj vpliva na proces izmenjave znanja v organizaciji.

Raziskava je pokazala, da spremenljivka pripadnost igra ključno vlogo v organizacijskem okolju ter pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Analiza podatkov je razkrila, da pripadnost pojasnjuje 26,8 % variabilnosti v procesu izmenjave znanja. Na sliki 5.1 so prikazani dodatni latentni vplivi med spremenljivkami, pri čemer pripadnost kaže statistično značilen pozitiven učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,377$). Nadalje je bilo ugotovljeno, da pripadnost uspešno pojasnjuje razsežnosti nagrajevanja ($B = 0,683$), vzajemnih odnosov ($B = 747$), zaupanja ($B = 768$) ter medgeneracijskih razlik ($B = 0,465$). Sama spremenljivka pripadnost je latentna in nadomešča mere medsebojnih odnosov ($B = 0,232$), prijetnega in varnega delovnega okolja ($B = 0,157$), medsebojne pomoči ($B = 0,091$), spoštovanja različnosti ($B = 0,209$), zglednega vodenja ($B = 0,154$), organizacijske kulture ($B = 0,244$), visoke stopnje zaupanja ($B = 0,261$), vključenosti vseh zaposlenih ($B = 213$), občutka soustvarjanja ($B = 174$) ter možnosti soodločanja ($B = 0,195$).

Pripadnost posameznih zaposlenih je odvisna od različnih dejavnikov in okoliščin, ki prispevajo k tej povezanosti. Respondenti so kot ključne dejavnike, ki gradijo pripadnost organizaciji, izpostavili zgledno vodenje, ciljno organizacijsko kulturo ter delovanje v prijetnem in varnem delovnem okolju. Visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi je bila še posebej poudarjena kot ključna za vzpostavitev pripadnosti organizaciji. Zaposleni potrebujejo občutek vključenosti in soustvarjanja, da se počutijo pripadne ter so motivirani za deljenje znanja in medsebojno pomoč. S tem je jasno dokazano, da dejavnik pripadnost pomembno vpliva na proces izmenjave znanja v organizaciji.

Raziskava je pokazala, da spremenljivka nagrajevanje igra pomembno vlogo v organizacijskem kontekstu ter pozitivno vpliva na izmenjavo znanja. Analiza podatkov je razkrila, da nagrajevanje pojasnjuje 19,6 % variabilnosti v procesu izmenjave znanja. Na sliki 5.1 so prikazani dodatni latentni vplivi med spremenljivkami, pri čemer nagrajevanje kaže statistično značilen pozitiven učinek na izmenjavo znanja ($B = 0,262$). Nadalje je bilo ugotovljeno, da nagrajevanje uspešno pojasnjuje razsežnosti pripadnosti ($B = 0,683$), vzajemnih odnosov ($B = 747$), zaupanja ($B = 768$) ter medgeneracijskih razlik ($B = 0,495$). Sama spremenljivka nagrajevanje je latentna in nadomešča mere zaupanja v zahtevnejše naloge ($B = 0,195$), vzpostavljenega pravičnega in poštenega sistema nagrajevanja ($B = 0,236$), finančnih in nefinančnih spodbud mentorjem ($B = 0,229$), dodatnih izobraževanj ($B = 0,186$) ter transparentnih meril uspešnosti zaposlenih ($B = 0,112$).

Pomembno je, da organizacija vzpostavi pravičen sistem nagrajevanja, saj je to ključnega pomena za spodbujanje izmenjave znanja med zaposlenimi. Transparentna merila uspešnosti zaposlenih in ustrezno dodeljene finančne ter nefinančne nagrade so ključni dejavniki, ki spodbujajo zaposlene k deljenju svojega znanja. Kljub temu pa je treba upoštevati, da nagrajevanje ni vedno edina spodbuda za izmenjavo znanja, saj nagrada včasih ne predstavlja dovolj velikega motivacijskega dejavnika ali pa se zaposleni počuti krivično obravnavanega, kar lahko vodi v izgubo motivacije za deljenje znanja. Zato je pomembno, da organizacija razvije celostno strategijo, ki ne temelji samo na nagrajevanju, temveč upošteva tudi druge dejavnike, ki spodbujajo izmenjavo znanja med zaposlenimi.

Na kratko povzamemo, da model dejavnikov vpliva na medgeneracijsko izmenjavo znanja v proizvodnih organizacijah pokaže, da imajo vse spremenljivke ali dejavniki modela statistično pomemben vpliv, kar pove, da vsak dejavnik: medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje z določenim odstotkom pojasni vpliv na izmenjavo znanja. Samo zaradi teh dejavnikov ne bo nastala izmenjava, pač pa v veliki meri pripomore, da proces izmenjave steče. Prav tako je v organizaciji ves čas treba skrbeti in vzpostaviti številne dejavnike, ki ustvarjajo med različnimi zaposlenimi vzgibe za aktivacijo izmenjave znanja na delovnem mestu v danem okolju in času.

RAZPRAVA

Opis rezultatov analize po delfski metodi

Raziskovali smo, kateri dejavniki prispevajo k medgeneracijski izmenjavi znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Strokovnjaki iz velikih proizvodnih organizacij v Sloveniji so podali esejistične odgovore, v katerih so opisali predloge, načine, vzroke in vzvode za ustvarjanje medgeneracijske izmenjave znanja.

Za omogočanje uporabe obstoječega znanja zaposlenih v organizaciji predlagajo dokumentiranje in zapisovanje znanja na različne načine, vzpostavitev sistema mentorstva, ustreznih programov uvajanja in internega ter zunanjega izobraževanja. Poleg tega poudarjajo dodeljevanje projektov glede na znanje in kompetence ter spodbujanje vseživljenjskega učenja.

Pretvorba tihega znanja v eksplicitno znanje poteka preko sistemov internih izobraževanj, mentorskega sistema, sodelovanja v projektih ter svetovanja in podajanja idej.

Medgeneracijske razlike na delovnem mestu se kažejo v jezikovni in računalniški pismenosti, načinu dela ter vrednotah. Starejše generacije se bolj zanašajo na izkušnje, medtem ko mlajše privlačijo nove tehnologije.

Raznolikost generacij na delovnem mestu omogoča, da se medsebojno dopolnjujejo in učijo. Starejši lahko delijo izkušnje, medtem ko mlajši prinašajo nove ideje in znanje o tehnologiji.

Za aktiviranje zaposlenčevega znanja pri različnih generacijah strokovnjaki predlagajo dodatno izobraževanje, mentorstvo in vključevanje v projektne skupine. Pomembna je tudi vzpostavitev zaupanja v organizaciji ter odprta komunikacija.

Gradnja zaupanja vključuje odprto komunikacijo, motiviranje zaposlenih in skrb za njihov razvoj. Prav tako so pomembne neformalne dejavnosti, ki krepijo odnose med zaposlenimi.

Nagrajevanje lahko spodbudi izmenjavo znanja, še posebej, če je vključeno v sistem ocenjevanja delavca. Poleg denarnih nagrad so pomembne tudi nedenarne nagrade, kot so dodatna izobraževanja

ali priložnostna darila.

Pripadnost zaposlenih v organizaciji spodbuja izmenjavo znanja, saj pripadni zaposleni gradijo dobre odnose in si medsebojno pomagajo. Visoka stopnja zaupanja, transparentnost in spoštovanje različnosti so ključni dejavniki.

Med različnimi generacijami v organizaciji so ključni dejavniki za izmenjavo znanja zaupanje, čas, organizacijska kultura in odprtost za nove ideje ter znanje. Pomembno je tudi, da so procesi dobro definirani in da so zaposleni pripravljeni sprejeti novo znanje.

Analiza drugega in tretjega kroga delfske metode je pokazala, da obstaja več načinov, kako spodbuditi izmenjavo znanja in mentorstvo v organizaciji. Predlagani načini vključujejo ustvarjanje okolja, kjer je deljenje znanja spodbujeno in nagrajevano, vključevanje starejših zaposlenih v sistem mentorstva, praktično prikazovanje poteka dela novim zaposlenim, ter arhiviranje znanja v različnih oblikah, kot so baze izkušenj in analize izvedljivosti.

Medgeneracijske razlike so prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na izmenjavo znanja v organizaciji. Starejše generacije lahko nudijo poglobljeno strokovno znanje, pridobljeno skozi dolgoletne izkušnje, medtem ko mlajše generacije prinašajo napredno znanje o novih tehnologijah. Obojestransko izmenjevanje znanja med generacijami je ključno za uspešno delovanje organizacije.

Aktiviranje zaposlenčevih posameznih dimenzij znanja pri različnih generacijah vključuje vzpostavitev ustrezne razporeditve zaposlenih na delovna mesta, ustrezno vodenje, razvojne pogovore, usposabljanje ter merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti. Ključno je tudi graditi zaupanje med zaposlenimi na vseh ravneh organizacije, kar se doseže z odprto komunikacijo, spoštovanjem posameznika ter nagrajevanjem poštenega dela in izmenjave znanja.

Nagrajevanje igra ključno vlogo pri spodbujanju izmenjave znanja, zlasti če so v organizaciji uvedeni transparentni kriteriji nagrajevanja in merila uspešnosti zaposlenih. Poleg tega je za gradnjo vzajemnih odnosov med zaposlenimi pomembno sodelovanje delovnih timov z vodstvom organizacije ter redno predstavljanje timskih uspehov.

Skupni cilji in potreba po skupinskem delu so ključni dejavniki za uspešno izmenjavo znanja med generacijami v organizaciji. Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju, konstruktivnem delovanju in vzajemnem sodelovanju, pa je ključnega pomena za ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo varne in njihovo znanje cenjeno. S temi pristopi in pravilnim vodenjem lahko organizacija maksimizira izmenjavo znanja in posledično izboljša svoje delovanje in konkurenčnost.

Opis rezultatov kvantitativne raziskave

V drugem delu raziskave smo analizirali odgovore inženirjev in jih predstavili v poglavju Rezultati. Skozi enajst sklopov vprašanj smo merili predloge in dejavnike, povezane z izmenjavo znanja.

V prvem sklopu so inženirji najvišje ocenili predlog "Sodelovalno delovati" kot najbolj pomemben za uporabo obstoječega znanja v organizaciji. Vsi predlogi so bili ocenjeni podobno, z ocenami med 2,81 in 3,26, pri čemer je bil predlog o različnih načinih dokumentiranja znanja nekoliko nižje ocenjen. V drugem sklopu so vprašani ocenili predloge za pretvorbo tihega znanja v eksplicitno znanje, kjer so bile ocene primerljive, gibanje pa je bilo med 2,95 in 3,34. Predlog o sistemu internih izobraževalcev in mentorstva je bil nekoliko nižje ocenjen od predloga o varnem delovnem okolju.

Tretji sklop je obravnaval ocene v zvezi z medgeneracijskimi razlikami, kjer je bil najbolj ocenjen predlog o računalniški pismenosti. Ocene so se gibale med 3,04 in 3,22, pri čemer je bil predlog o prioritizaciji in usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja nekoliko nižje ocenjen.

Četrty sklop je proučeval predloge vpliva medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja, kjer je bil najvišje ocenjen predlog o raznolikosti generacij in njenem prispevku k osebnostnemu razvoju ter delovnim rezultatom. Ocene so se gibale med 2,81 in 3,34.

Peti sklop je obravnaval posameznikovo aktivacijo in pripravljenost za izmenjavo znanja, kjer je bil najvišje ocenjen predlog o sodelovanju in dobrih medsebojnih odnosih. Ocene so bile med 3,00 in 3,32.

Šesti sklop je analiziral predlagane načine vzpostavitve zaupanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Najvišje ocenjeni predlogi so bili o medčloveških odnosih in varnem delovnem okolju, z ocenami med 3,08 in 3,52.

Sedmi sklop se je osredotočil na vzpostavitev medosebnega zaupanja, kjer so bili predlogi ocenjeni podobno, z ocenami med 2,99 in 3,29.

Osmi sklop je proučeval gradnjo vzajemnih odnosov, kjer so bili predlogi ocenjeni podobno, gibanje pa je bilo med 3,07 in 3,30.

Deveti sklop je obravnaval predlagane načine nagrajevanja, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Najvišje ocenjen predlog je bil o pravičnosti in poštenosti pri nagrajevanju posameznikov, z ocenami med 2,96 in 3,11.

Deseti sklop je analiziral predlagane načine pripadnosti, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Najvišje ocenjen predlog je bil o vzpostavljenih dobrih medsebojnih odnosih in prijetnem delovnem okolju, z ocenami med 2,93 in 3,18.

Enajsti sklop je proučeval predloge, ki vplivajo na izmenjavo znanja, kjer so bili vsi predlogi ocenjeni podobno, z ocenami med 3,15 in 3,47.

Razprava o rezultatih in potrditev hipotez

Raziskovalno vprašanje naše študije je bilo osredotočeno na ugotavljanje dejavnikov, ki oblikujejo model medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Za razjasnitev tega

vprašanja smo postavili pet hipotez, ki smo jih preverjali v kvantitativnem delu raziskave.

Hipoteza 1 je predpostavljala, da imajo medgeneracijske razlike statistično značilen vpliv na izmenjavo znanja. Naši rezultati so potrdili to hipotezo, pri čemer smo ugotovili, da medgeneracijske razlike pojasnjujejo 9,5 % variabilnosti izmenjave znanja. Kljub temu je bil njihov vpliv med najnižjimi v primerjavi z drugimi dejavniki, kar kaže, da imajo ostali proučevani dejavniki večji vpliv na izmenjavo znanja kot medgeneracijske razlike.

Hipoteza 2 je predpostavljala, da stopnja zaupanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Rezultati so potrdili to hipotezo in pokazali, da zaupanje pojasnjuje 26,9 % variabilnosti izmenjave znanja, kar kaže, da ima zaupanje relativno visok vpliv na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Hipoteza 3 je predpostavljala, da vzajemni odnosi statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja. Rezultati so potrdili to hipotezo in pokazali, da vzajemni odnosi pojasnjujejo 33,0 % variabilnosti izmenjave znanja in rezultat poudarja pomembnost vzajemnih odnosov pri spodbujanju izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Hipoteza 4 je predpostavljala, da dejavnik nagrajevanja statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Analizirani rezultati so potrdili to hipotezo, vendar je bila variabilnost pojasnjena le v 19,6 %, kar kaže na to, da ima nagrajevanje relativno manjši vpliv na izmenjavo znanja v primerjavi z drugimi dejavniki.

Hipoteza 5 je predpostavljala, da dejavnik pripadnosti statistično značilno vpliva na izmenjavo znanja. Preučeni rezultati so potrdili tudi to hipotezo, pri čemer je pripadnost pojasnila 26,8 % variabilnosti izmenjave znanja in rezultat poudarja pomembnost občutka pripadnosti pri spodbujanju izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah.

Skupaj analizirani rezultati kažejo kompleksno naravo medgeneracijske izmenjave znanja v proizvodnih organizacijah ter pomembnost različnih dejavnikov, kot so zaupanje, vzajemni odnosi in pripadnost, pri spodbujanju te izmenjave.

Navedba lastnega mnenja

Vsaka organizacija si prizadeva za trajni uspeh in učinkovito delovanje. Ključni dejavniki uspeha so zaposleni, ki delujejo v okolju, kjer prevladujejo ustrezne vrednote, primerno vedenje ter pristni odnosi, saj to omogoča ustvarjanje uspešnih rezultatov. Organizacijska kultura se vsakodnevno odraža v različnih vidikih dela, tako formalnih kot neformalnih, pri čemer so vodilni odgovorni za načrtovanje in vzpostavitev ustreznega okolja. Dolgoročno ciljno in strateško usmerjeno vodstvo, podprto z zglednim vodenjem, je ključnega pomena pri oblikovanju organizacijske kulture, ki spodbuja izmenjavo znanja, inovativnost ter razvoj.

Na podlagi izsledkov raziskave in dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo znanja, smo ugotovili, da je organizacijska kultura in zgledno vodenje bistvenega pomena. Zaposleni, čigar vrednote in cilji se skladajo z organizacijskimi, so bolj motivirani za aktivno sodelovanje ter deljenje znanja in izkušenj. Zato

predlagamo vodstvu, da skrbno upravlja s kadri in zagotovi varno ter prijetno delovno okolje, kar spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in vzajemni pomoči.

Poleg tega je pomembno prepoznati in nagraditi prizadevnost ter dosežke zaposlenih, kar krepi organizacijsko kulturo in vzpostavlja pozitiven vzorec obnašanja. Sodobne organizacije stremijo k izkoristku kolektivne modrosti in izkušenj vseh zaposlenih, kar zahteva sodelovalno delovno okolje in visoko stopnjo zaupanja med sodelavci.

Zavedamo se, da je znanje ključnega pomena za reševanje izzivov, zato spodbujamo dokumentiranje in deljenje znanja med zaposlenimi. Še posebej dragoceno je tisto znanje, ki ga zaposleni morda niti ne zavedajo, da ga imajo, in ga lahko s pomočjo izkušenj ter intuicije uporabijo pri reševanju kompleksnih problemov.

Stopnja zaupanja med zaposlenimi je ključnega pomena za uspešno izmenjavo znanja, zato se zavzemamo za iskreno in odprto komunikacijo na vseh ravneh organizacije. Zaupanje se gradi postopoma, zato je pomembno, da vodstvo ustvari okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in spoštovane ter so motivirani za sodelovanje in deljenje svojega znanja.

ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

Rezultati delfske raziskave kažejo, da so strokovnjaki dosegli konsenz o številnih predlogih in dejavnikih, ki vplivajo na izmenjavo znanja. Organizacijska kultura, transparentno mentoriranje, dokumentiranje znanja in spodbujanje sodelovanja so ključni za prenos in izmenjavo znanja med zaposlenimi. Medgeneracijske razlike se kažejo v računalniški pismenosti in uporabi tehnologije, vendar strokovnjaki poudarjajo, da raznolikost generacij lahko prispeva k osebnostnemu razvoju in delovnim rezultatom ob ustreznem vodenju in organizacijski kulturi. Medosebni odnosi in zaupanje v timu so ključni za aktiviranje znanja različnih generacij, medtem ko nagrajevanje, pregledni kriteriji uspešnosti in prijetno delovno okolje spodbujajo pripadnost zaposlenih. Inženirji so najvišje ocenili zaupanje v delovnem timu kot najpomembnejši dejavnik za izmenjavo znanja med generacijami.

V drugem delu raziskave smo izvedli regresijsko analizo za preverjanje vpliva različnih dejavnikov na izmenjavo znanja, obravnavali smo pet hipotez. V H1 smo ugotovili statistično značilnost z 9,5 % močjo vplivanja medgeneracijskih razlik na izmenjavo znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Medgeneracijske razlike so pozitivno vplivale na izmenjavo znanja, pri čemer smo s F-testom potrdili dobro kakovost modela ($p < 0,001$). V H2 smo opazili, da je zaupanje pomembno vplivalo na izmenjavo znanja s 26,9 % moči vpliva, pri čemer smo tudi tu potrdili dobro kakovost modela ($p < 0,001$). Podobno smo pri H3 ugotovili, da so vzajemni odnosi pomembno vplivali na izmenjavo znanja s 33,0 % moči vpliva, pri čemer smo ponovno potrdili dobro kakovost modela ($p < 0,001$). Pri H4 smo zaznali statistično pomemben vpliv nagrajevanja na izmenjavo znanja z 19,6 % moči vpliva, s F-testom pa smo potrdili dobro kakovost modela ($p < 0,001$). Nazadnje, pri H5 je bila pripadnost statistično pojasnjena

spremenljivka, ki je pomembno vplivala na izmenjavo znanja s 26,8 % moči vpliva, in smo tudi tu potrdili dobro kakovost modela ($p < 0,001$). V regresijskem modelu smo pokazali skupni statistično značilen vpliv vseh preučevanih neodvisnih spremenljivk na izmenjavo znanja, pri čemer smo uspeli pojasniti 38,1 % celotne variance izmenjave znanja. Rezultati strukturnega modeliranja so potrdili verodostojnost regresijskih modelov. Kljub različnim generacijam zaposlenih v proizvodnih organizacijah nismo ugotovili statistično pomembnih razlik v izmenjavi znanja glede na generacijsko pripadnost, saj so bile p -vrednosti nad 0,05.

V odgovor na naše raziskovalno vprašanje in prikazali model dejavnikov medgeneracijske izmenjave znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah. Ugotovili smo, da medgeneracijske razlike statistično značilno vplivajo na izmenjavo znanja. Nadalje smo opazili, da medgeneracijske razlike uspešno pojasnjujejo zaupanje, vzajemne odnose, pripadnost in nagrajevanje.

Tudi dejavnik zaupanje ima statistično pomemben učinek na izmenjavo znanja. Zaupanje uspešno pojasnjuje vzajemne odnose, pripadnost, nagrajevanje ter medgeneracijske razlike. Opazili smo, da je zaupanje latentna spremenljivka, ki nadomešča mere, kot so medčloveški odnosi, varno delovno okolje, sprotno reševanje težav, zgledno vodenje in delovanje ter timsko delo.

Dejavnik vzajemni odnosi prav tako pomembno vpliva na izmenjavo znanja. Vzajemni odnosi uspešno pojasnjujejo pripadnost, nagrajevanje, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Ugotovili smo, da so vzajemni odnosi latentna spremenljivka, ki nadomešča mere, kot so varno delovno okolje, vzorčno delovanje, korekten odnos do zaposlenih, spoštovanje različnosti, odprta komunikacija, sodelovanje ter možnost soodločanja.

Pripadnost prav tako statistično pomembno vpliva na izmenjavo znanja. Omenjena spremenljivka uspešno pojasnjuje nagrajevanje, vzajemne odnose, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Iz rezultatov smo prepoznali, da je pripadnost latentna spremenljivka, ki nadomešča mere, kot so medosebni odnosi, varno delovno okolje, medsebojna pomoč, spoštovanje različnosti, zgledno vodenje, organizacijska kultura, visoka stopnja zaupanja, vključenost vseh zaposlenih ter možnost soodločanja. Nazadnje, dejavnik nagrajevanje ima statistično pomemben učinek na izmenjavo znanja. Nagrajevanje uspešno pojasnjuje pripadnost, vzajemne odnose, zaupanje ter medgeneracijske razlike. Nagrajevanje je latentna spremenljivka, ki nadomešča mere, kot so zaupanje v zahtevne naloge, pravičen sistem nagrajevanja, spodbude mentorjem, dodatna izobraževanja ter transparentna merila uspešnosti zaposlenih.

Skupno lahko povzamemo, da vsak dejavnik v modelu statistično pomembno vpliva na izmenjavo znanja, kar pomeni, da prisotnost teh dejavnikov ali spremenljivk v organizaciji spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi. Zato je ključno, da organizacija ustrezno poskrbi za te dejavnike in ustvari spodbude za aktiviranje procesa izmenjave znanja med vsemi zaposlenimi.

Prispevek znanosti

Na podlagi pregledane literature in analize raziskave smo oblikovali model dejavnikov izmenjave znanja

v organizacijah (glej sliko 1). Ta model je bil zasnovan na podlagi študije velikih proizvodnih organizacij v Sloveniji, ki so delovale v spreminjajočem se in nestabilnem okolju. Razmere v večini teh organizacij so bile neobičajne ali celo kaotične zaradi epidemije, kar je povzročilo odsotnost velikega števila zaposlenih na delovnih mestih. Kljub tej krizni situaciji smo prvi del raziskave izvedli s pomočjo delfske metode, kjer so strokovnjaki podali svoja mnenja. V nadaljevanju smo se osredotočili na raven zaposlenih generacij in medgeneracijske izmenjave znanja inženirjev v proizvodnih organizacijah.

Teoretični prispevek naše raziskave izhaja iz pregleda literature in analize znanstvenih spoznanj na področju. Poudarili smo pomen preučevanja znanja skozi zgodovino ter opozorili na raznolike pristope in poglede avtorjev na temo znanja, generacij ter izmenjave znanja. Naš teoretični prispevek ponuja pregled različnih vidikov in interpretacij ter služi kot osnova za nadaljnje raziskovanje.

V metodološkem prispevku smo predstavili načine in metode raziskovanja, s katerimi smo obravnavali raziskovalno vprašanje. Uporabili smo delfsko metodo, ki ni bila pogosto uporabljena na področju izmenjave znanja, ter s pomočjo strokovnjakov v proizvodnih organizacijah pridobili dragocene podatke. Ti podatki so bili analizirani kvalitativno, nato pa smo jih statistično obdelali. Z doseženim konsenzom med strokovnjaki smo razvili vprašalnik, ki smo ga posredovali inženirjem v organizacijah, nato pa analizirali njihove odgovore.

Rezultati naše raziskave, predstavljeni v poglavju Rezultati, so pokazali, da imajo dejavniki, kot so medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, pripadnost in nagrajevanje, statistično pomemben vpliv na izmenjavo znanja. Strukturno modeliranje je dodatno potrdilo statistično značilen učinek teh dejavnikov. Naš model izmenjave znanja v organizacijah predstavlja pomemben prispevek k razumevanju tega procesa in služi kot smernica za nadaljnje ukrepanje v organizacijskem okolju.

Vpliv na menedžment, organizacijo in na družbo

Raziskava je pokazala, da je znotraj organizacij ključno zadržati znanje, kar prispeva k konkurenčnosti in skupnim ciljem. Preučili smo medgeneracijsko sodelovanje in dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja v slovenskih proizvodnih organizacijah. Ugotovili smo, da medgeneracijske razlike pomembno vplivajo na izmenjavo znanja, ki je ključna za organizacijo.

Znanje inženirjev je notranja vrednost, ki organizaciji prinaša konkurenčno prednost, vendar je ta prednost izgubljena, če znanje ni deljeno ali dokumentirano.

Rezultati so pokazali statistično značilen vpliv dejavnikov, kot so medgeneracijske razlike, zaupanje, vzajemni odnosi, nagrajevanje in pripadnost, na izmenjavo znanja. Pomembno je, da organizacije razvijejo ustrezne vzroke delovanja na vseh ravneh, saj imajo različne oblike kapitala, ki pripomorejo k tržni vrednosti. V organizacijah je ključno vzpostaviti proces izmenjave znanja, ki omogoča inovativnost in konkurenčnost.

Dejavniki modela, kot so varno delovno okolje, vzajemni odnosi in transparentno nagrajevanje, so ključni za uspešno izmenjavo znanja. Naše raziskovalne ugotovitve nudijo smernice in vzroke za

delovanje menedžmentu in organizacijam, da ustvarijo okolje, ki spodbuja izmenjavo znanja med generacijami in ohranja konkurenčnost.

Naša raziskava podaja usmeritve za vzpostavitev organizacijske kulture, ki spodbuja izmenjavo znanja in ustvarja pripadnost med zaposlenimi. S tem se ne le izboljšuje delovanje organizacije, temveč se tudi prispeva k družbenemu napredku. Raznolikost generacij v delovni sili zahteva razumevanje in spoštovanje razlik, kar omogoča boljše medsebojne odnose in sodelovanje. Organizacije, ki sledijo našim smernicam, bodo bolj inovativne, konkurenčne in uspešne ter bodo delovale v harmoniji z družbo.

Omejitve raziskave

Raziskava je bila omejena na slovenske proizvodne organizacije, kar lahko vpliva na pristranskost rezultatov, saj smo se osredotočili le na določeno geografsko področje. Da bi omilili to pristranskost, smo vključili velike proizvodne organizacije iz vseh dvanajstih regij države, kar pa ne izključuje možnosti, da so rezultati omejeni na specifično slovensko okolje.

Razdelitev anketnega vprašalnika smo zaupali vodstvu kadrovske službe, ki je za nas opravila posredno korespondenco. Pogosta omejitev in grožnja notranji veljavnosti so psihometrične lastnosti instrumenta, ko gre za ugotavljanje veljavnosti in zanesljivosti instrumenta (Litwin, 2003, str. 32–44). Instrument je veljaven in zanesljiv za tiste populacije, ki so si zelo podobne na vzorec, na katerem sta bili veljavnost in zanesljivost prvotno določeni (Price & Murnan, 2004, str. 66–67). Naš instrument je zanesljiv in veljaven za populacijo, ki je podobna na raziskovani vzorec, vendar ne moremo tega trditi za druge populacije. Izračun zanesljivosti celotnega vzorca je pokazal dobro ali odlično zanesljivost. Obstaja možnost, da nekateri anketirani deležniki besedila ne bi razumeli v celoti, ker bi bila za njih raven branja visoka. Mi smo dvom omilili in zmanjšali, ker smo pred zastavljenimi vprašanji pojasnili posamezne pojme in vprašanim omogočili jasnost vprašalnika. Odgovori sodelujočih v raziskavi so po našem videnju iskreni, saj jim je bila zagotovljena diskretnost. V času procesa raziskave smo skrbeli za anonimno sodelovanje oziroma sodelujočim deležnikom omogočili anonimno odgovarjanje na vprašalnik. Instrument je bil napisan v slovenskem jeziku in je razumljiv.

Prav tako je grožnja notranji verodostojnosti prisotna v možnosti osebne pristranskosti raziskovalca ali morebitnega vpliva na vedenje sodelujočih. Kljub temu smo skrbno zagotavljali transparentnost in anonimnost ter se izognili neposrednemu vplivu na sodelujoče strokovnjake.

Poleg tega bi bilo za zagotovitev zunanje veljavnosti študije pomembno ponoviti raziskavo z drugimi udeleženci v različnih okoljih. Ta pristop bi omogočil boljše razumevanje širšega konteksta ter potrditev ali dopolnitev naših ugotovitev.

Predlogi nadaljnjega raziskovanja

V raziskavi smo se osredotočili na medgeneracijsko izmenjavo znanja med inženirji v velikih proizvodnih organizacijah v Sloveniji. Predlagamo razširitev raziskave na majhne in srednje velike organizacije ter ločeno preučevanje drugih panog v javnem in zasebnem sektorju. Poleg tega bi bilo koristno razširiti

geografski obseg raziskave na organizacije drugod po Evropi ali širše, da bi dobili celovitejšo sliko.

Predlagamo, da se vprašalnik uporabi za vse zaposlene v istih organizacijah, ne glede na njihovo vlogo ali delovno področje. Pri nadaljnjem raziskovanju bi bilo koristno izvesti intervjuje ali fokusne skupine z istimi strokovnjaki iz organizacij, ki so sodelovali v prvi fazi raziskave.

Pomembno je tudi preučiti vpliv generacijskih razlik na izmenjavo znanja, saj generacijska identiteta lahko pomembno vpliva na dožemanje sebe in drugih ter na delovne procese. Raziskovalcem svetujemo, da preučijo konflikte, ki se pojavijo zaradi generacijske raznolikosti delovne sile, in proučijo, kako generacijske razlike vplivajo na prenos znanja v različnih sektorjih.

Nadaljnje raziskave bi morale raziskovati tudi kognitivne, vedenjske in čustvene vidike zaposlenih ter kako ti vplivajo na izmenjavo znanja med generacijami. Pri tem bi bilo smiselno upoštevati tudi vpliv staranja delovne sile na delovne rezultate in učinkovitost organizacije.

Priporočamo ponovitev raziskave po določenem obdobju z enako metodologijo, da bi lahko primerjali rezultate in ugotovili morebitne spremembe. S vsako nadaljnjo raziskavo bi pridobili nove vpogleda in izboljšali razumevanje medgeneracijske izmenjave znanja na delovnem mestu.

A MODEL OF FACTORS OF INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE SHARING AMONG ENGINEERS IN PRODUCTION ORGANIZATIONS

Abstract

Research Question (RQ): The purpose of this study is to identify possible factors that influence knowledge sharing between generations present in the workplace in production organizations. We hypothesize that generational knowledge and knowledge about the factors that influence knowledge sharing and knowledge in the organization contribute to knowledge sharing in the workplace. In the problem statement, we pose an informed research question about what factors create a model of intergenerational knowledge sharing among engineers in manufacturing organizations.

Purpose: The purpose of the study was to investigate the factors that promote intergenerational knowledge sharing among engineers in production organizations. We hypothesize that the factors promote, inhibit, or in some way influence knowledge sharing among employees of the four generations currently working in organizations. Our purpose is to create a model of the influence of factors on the intergenerational knowledge sharing among engineers in production organizations.

Method: We approached the research qualitatively, using the Delphi technique. We analyzed according to the qualitative analysis procedure, which we performed using the Atlas.ti program. We confirmed the validity and reliability of the survey with two external reviewers who coded and reviewed our coding in parallel. We processed the quantitative research data with descriptive statistics and regression analysis using the SPSS program. We presented the results in the form of tables and figures. The reliability of the variables was checked with the Cronbach's alpha coefficient.

Results: We present the results of the research according to the research question: (1) There is statistical significance with a power of 9.5% for the influence of intergenerational differences on knowledge sharing among engineers in production organizations. Intergenerational differences are a factor that have a positive effect on knowledge sharing, which explains the measures of: trust, mutual relations, belonging and rewards. Intergenerational differences themselves are a latent or hidden variable that replaces measures of: organizational culture, exemplary leadership, safe work environment, mutual cooperation, mentoring and reverse mentoring, and teamwork. (2) Trust is a

factor with a power of 26.9% to explain the influence on knowledge sharing. Its influence is positive. Trust successfully explains the dimensions of: mutual relations, belonging, rewarding and intergenerational differences. The latent or hidden variable is trust, which replaces the measures: interpersonal relations, safe working environment, immediate problem solving, exemplary leadership and exemplary performance, teamwork, organizational culture, informal gatherings, and co-responsibility and co-decision. (3) Mutual relations is a factor that statistically explains 33.0% influence on knowledge sharing. Its influence is positive. Mutual relations successfully explain the dimensions: belonging, reward, trust and intergenerational differences. The mutual relations variable is a latent or hidden variable that replaces the measures: safe working environment, exemplary leadership and exemplary performance, correct attitude and treatment of all employees, respect and diversity, open communication, cooperation, teamwork and the possibility of joint decision-making. (4) Reward is a factor statistically significant with 19.6% influence on knowledge sharing. Its influence is positive. Reward is successfully explained by the following measures: belonging, mutual relations, trust and intergenerational differences. Reward itself is a hidden or latent variable that replaces measures of: trust in more demanding tasks, established fair and honest reward system, financial and non-financial incentives for mentors, additional training and transparent employee performance criteria. (5) Affiliation is a statistically explained factor with an influence strength of 26.8% on knowledge sharing. Its influence is positive. The affiliation factor is successfully explained by the following measures: reward, mutual relations, trust and intergenerational differences. Belonging itself is a hidden or latent variable that replaces the measures: mutual relations, a pleasant and safe working environment, mutual help, respect for diversity, exemplary leadership, organizational culture, a high level of trust, involvement of all employees, a sense of co-creation and the possibility of co-decision. Based on the research results, we developed a model of intergenerational knowledge sharing among engineers in production organizations. The above factors contribute to the flow of knowledge sharing in the organization. The presence of the mentioned factors in any form and extent helps the process of sharing in the organization.

Organization: The results of our research are useful for those who want to innovate and adapt quickly in an organizational environment to have an advantage in today's competitive environment that requires experience and knowledge of individuals, groups, and the whole organization. Based on the research findings, the model identifies key factors that help individuals, management, and top leadership retain engineering knowledge within the organization and successfully meet the challenge of sharing wisdom, ideas, and knowledge to implement new ideas and create innovative processes in practice in a modern organization.

Society: On the one hand, an aging population means more people are retiring, and on the other hand, older workers are choosing to stay in the workforce longer than it takes them to retire, which means there are currently four generations working in organizations. A workforce with different age groups can lead to conflicts of interest, so a good understanding of the differences between generations helps to strengthen dialog and encourage people to learn and share knowledge. Technology and society are constantly changing, so it is important to strengthen creativity, knowledge and learning in the modern process of the organization's business interaction with the environment. Organizations that fully or partially decide to act according to our factors that contribute to the exchange of knowledge between generations will be more advanced, competitive and will work in harmony with society.

Originality: We have not found a survey conducted among engineers in large production organizations in Slovenia that would have provided a set of factors that influence and contribute to knowledge sharing. Our contribution to science is the given factors that influence the exchange of knowledge. This can be a contribution to individuals, management, organization and society to competitiveness in modern society.

Limitations / further research: In this study, we studied intergenerational knowledge sharing in large production organizations, but it would be beneficial to extend this to medium and small organizations. We could also extend the research geographically, beyond the borders of Slovenia or even Europe, and compare the results.

Keywords: knowledge, intergenerational exchange, generations, engineers, trust, mutual relations, reward, commitment, intergenerational differences.

REFERENCE

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–133. doi: 10.2307/3250961
2. Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150–169. doi:10.1006/obhd.2000.2893
3. Biljak Gerjevič, R. (2018, 5. november). Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so. *Dnevnik*. Pridobljeno na <https://www.dnevnik.si/1042845608>
4. Bock, G. W. & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21. doi: org/10.4018/irmj.2002040102
5. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–112. doi: org/10.2307/25148669
6. Bourgeois, J., Pugmire, L., Stevenson, K., Swanson, N., & Swanson, B. (2006). *The Delphi method: A qualitative means to a better future*. Pridobljeno na <http://www.Freequality.org/documents/knowledge/Delphimethod>.
7. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*. 5(1), 103–125. doi: 10.15826/csp.2021.5.1.124
8. Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759. doi: org/10.1037/apl0000466
9. Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143–161. doi: org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052
10. Constanza, D. P., Finkelstein, L. M., Imose, R. A., & Ravid, D. M. (2020). Inappropriate Inferences from Generational Research. V B. J. Hoffman, M. K. Shoss, & L. A. Wegman (ur.), *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*. Pridobljeno 12. julija 2021, na <https://books.google.si/books?id=OZ7bDwAAQBAJ&lpg=PA20&ots=8djM5NpKTL&dq=generational%20characteristics%20in%20organizations&lr&pg=PA20#v=onepage&q=generational%20characteristics%20in%20organizations&f=false>
11. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
12. Davis, S. M. (2013). *Generational Knowledge Transfer: What is at STEAK?* (Doctoral dissertation). The George Washington University.
13. Davis, S. M., Sarkani, S., & Mazzuchi, T. (2012). A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries. *Journal of Information & Knowledge Management*, 11(03), 1250015. doi: org/10.1142/S0219649212500153
14. Dietz, L., Burmeister, A., & Fasbender, U. (2022). Age and knowledge exchange. Ability, Motivation, and Opportunities. V H. Zacher & C. Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: 10.4324/9781003089674-19
15. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1–7. Pridobljeno na <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
16. Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44–50. doi: org/10.15219/em74.1351

17. Evropska komisija. (2021, 27. januar). *Zelena knjiga o staranju. Spodbujanje solidarnosti in odgovornosti med generacijami*.
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_2021_50_f1_green_paper_sl.pdf
18. Evropska komisija. (2022, 23. maj). *Staranje prebivalstva ostaja velik izziv. Delovni dokument služb komisije*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2022-european-semester-country-report-slovenia_sl.pdf
19. Generacija. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014b). <https://fran.si/iskanje?Query=generacija&hs=1&View=1>
20. Generation. *Collins Dictionary*. (2022).
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation>
21. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161–178. doi: 10.2307/2092623
22. Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1–4. <https://wikis.uit.tufts.edu/.../Creating+a+Knowledge+Sharing+Culture>.
23. Hernaus, T. & Pološki Vokic, N. (2014). *Work design for different generational cohorts*. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641. doi: 10.1108/jocm-05-2014-0104
24. Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102–125. doi: org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124
25. Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. doi: 10.1177/1534484303257985
26. Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531–546. doi: org/10.5465/amr.1998.926625
27. Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. doi: org/10.1016/j.riob.2011.10.002
28. Juriševič Brčić, Ž. & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 853–867. doi: org/10.1080/1331677X.2015.1092308
29. Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. doi: 10.2307/25148670
30. Kim, D. J. (2008). *Generation gaps in engineering?* Massachusetts Institute of Technology. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=722703956ede14a786d23f1640144ea905dac0eb>
31. Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59–86. doi: org/10.2307/25148668
32. Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63. Pridobljeno na <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>
33. Konrad, E. (2002). Management znanja. Nova modrost ali minljiva moda. *Andragoška spoznanja*, 8(3–4), 70–79. doi: org/10.4312/as.8.3-4.70-79
34. Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477–1490. doi: org/10.1287/mnsc.1030.0136.
35. Liang, T. P., Liu, C. C., & Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. ICIS 2008 proceedings, 171. Pridobljeno na <http://aisel.aisnet.org/icis2008>
36. Lifecycle Insights. (2021, 25. junij). <https://www.lifecycleinsights.com/tech-guide/engineering-knowledge-management/>
37. Ling, C. T. N. (2011). Culture and trust in fostering knowledge-sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), 328–

339. www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=304
38. Litwin, M. S. (2003). Validity. V *How to assess and interpret survey psychometrics*. (2003), 32–44. SAGE Publications, Inc. doi: [org/10.4135/9781412984409.n8](https://doi.org/10.4135/9781412984409.n8)
39. Mesner-Andolšek, D. & Andolšek, S. (2011). Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave. *Organizacija (Kranj)*, 44(4), 140–152. Pridobljeno na: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-PKQT4KWA>
40. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
41. Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(1), 52–61. Pridobljeno na CEEOL - Article Detail
42. Nguyen, M. (2022). Stay together to be strong: How online knowledge sharing matters. *Australasian Marketing Journal*, 0(0), 1–10. doi: [org/10.1177/14413582221096703](https://doi.org/10.1177/14413582221096703)
43. Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998–1016. doi: [10.1108/JKM-01-2019-0029](https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029)
44. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
45. Park, C., Ghauri, P. N., Lee, J. Y., & Golmohammadi, I. (2022). Unveiling the black box of IJV innovativeness: The role of explicit and tacit knowledge transfer. *Journal of International Management*, 28(4), 1–20. doi: [org/10.1016/j.intman.2022.100956](https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100956)
46. Pietruszka-Ortyl, A., & Ćwiek, M. (2021). Social Facilitators of Specialist Knowledge Dispersion in the Digital Era. *Sustainability*, 13(10), 5759. doi: [org/10.3390/su13105759](https://doi.org/10.3390/su13105759)
47. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Ekonomika demokracija*, 10(5), 4–9. Pridobljeno na https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fstrokovniclanki.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID060504.doc&wdOrigin=BROWS_ELINK
48. Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass. Peter Smith.
49. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
50. Price, J. H. & Murnan, J. (2004). Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. *American Journal of Health Education*, 35(2), 66–67. doi: [org/10.1080/19325037.2004.10603611](https://doi.org/10.1080/19325037.2004.10603611)
51. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. *IBM systems journal*, 40(4), 1002–1007. doi: [10.1147/sj.404.01002](https://doi.org/10.1147/sj.404.01002)
52. Rothman, D. (2016). *A Tsunami of learners called Generation Z*. Pridobljeno na http://www.mdle.net/JoumaFA_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf.
53. Rožman, M. & Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Nase Gospodarstvo*, 60(5-6), 3–11. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-R9K2GARN>
54. Salvi, S. E., Ravid, D. M., & Costanza, D. P. (2022): Generational differences and generational identity at work. V H. Zacher & C. W. Rudolph (ur.), *Age and work. Advances in Theory, Methods, and Practice*. doi: [10.4324/9781003089674-8](https://doi.org/10.4324/9781003089674-8)
55. Serenko, A. & Bontis, N. (2013). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 137–155. doi: [10.1108/13673271311300840](https://doi.org/10.1108/13673271311300840)
56. Strokovnjak. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014c). Pridobljeno na: <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=strokovnjak>
57. Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. doi: [10.1016/j.hrmr.2009.10.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001)
58. Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. doi: [org/10.1177/0149206311412192](https://doi.org/10.1177/0149206311412192)

59. Wang, W. T., & Wu, S. Y. (2020). Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 468–474. doi: org/10.1080/14778238.2020.1860665
60. Wang, Z. & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. doi: org/10.1007/s10551-017-3563-x
61. Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290–308. doi: 10.1016/j.jvb.2004.07.002
62. Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14. doi: org/10.1108/13673279710800682
63. Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management–senior employees’ experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510–1526. doi: org/10.1108/JKM-09-2017-0442
64. Yahyapour, S., Shamizanjani, M., & Mosakhani, M. (2015). A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1295–1309. doi: 10.1108/jkm-05-2015-0166
65. Yang, Y. (2019). Evolutionary Game and Alliance Management Analysis of tacit knowledge flow in Enterprises. Advances in Economics, Business and Management Research. *Proceedings of the 2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2019)*. Atlantis Press. doi: org/10.2991/icfied-19.2019.40
66. Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2015). To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311–328. doi: org/10.1057/kmrp.2013.52
67. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60–60.
68. Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102. doi: 10.1002/smj.1959
69. Znanje. (n. d.). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika, druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja*. (2014a).

GRADNIKI MODELA KOMUNIKACIJSKIH KOMPETENC UČITELJEV VIŠJIH STROKOVNIH ŠOL V E- IZOBRAŽEVANJU

Monja Pust, Annmarie Gorenc Zoran

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri gradniki komunikacijskih kompetenc učiteljev so prepoznani kot doprinos e-izobraževanja in kateri predstavljajo izziv na višjih strokovnih šolah?

Namen: Namen raziskave je prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju na VSŠ, ki se jih lahko implementira v sam učni proces in dopolni modele e-izobraževanja.

Metoda: Uporabili smo kvalitativne metode zbiranja in preučevanja literature, komparacije, fokusne skupine in polstrukturirane intervjuje, dnevniški zapis, nato analizo pojmov 3. reda ter tematske mreže, tehniko ključnih besed v kontekstu in analizo pogovora. Upoštevali smo triangulacijo metod.

Rezultati: Predstavljeni so gradniki komunikacijskih kompetenc učiteljev VSŠ v e-izobraževanju za možno nadaljnjo implementacijo v vsak pedagoški proces. Prepoznani so dobrobit in tudi izzivi. Konceptualno podane dopolnitve modelov e-izobraževanja.

Organizacija: Rezultati raziskave bodo šolam omogočili prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju in jih uporabiti v terciarnem okolju za dvig kakovosti izobraževanja.

Družba: Prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju doprinesejo k dvigu kakovosti izobraževanja terciarnega šolstva na Slovenskem, kar pripomore k znanju v družbi ter ozaveščanju pomena komunikacije pri posredovanju znanja.

Originalnost: Raziskava je izvirna v podajanju novih spoznanj o dobrobiti in izzivih komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju. Dobrobiti velja prenesti v vsak pedagoški proces terciarnega izobraževanja v skrb za dvig kakovosti izobraževanja. S prepoznavanjem izzivov se lahko zmanjša nezadostna usposobljenost komunikacijskih kompetenc pri delu z mladimi generacijami v e-izobraževanju. Raziskava se razširi tudi konceptualno v smislu dopolnitve modela e-izobraževanja s komunikacijskimi kompetencami.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na že narejene raziskave s tega področja. Raziskavo smo izvedli z učitelji terciarnega nivoja treh višjih strokovnih šol v Sloveniji, ki imajo vpisanih študentov v rednih in izrednih programih 20 ali več v obeh letih izobraževanja. Gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju je možno nadalje preveriti na univerzah z namenom prepoznavati pozitivne gradnike komunikacijskih kompetenc in izzive. Prav tako odstira še neraziskano področje vzpostavljanja odnosov med študenti in učitelji pri e-izobraževanju ter prepoznavanju elementov šolanja in e-šolanja, ki so za študente boljši in jih bolj usmerjajo in motivirajo za učenje. Posledično bi lahko ugotovili, v kolikšni meri tradicionalno šolanje ohranja svojo prednost pred e-šolanjem. Na podlagi raziskave je možno nadaljnje raziskovanje tudi v prepoznavanju strategij za odpravo težav e-šolanja na višjih strokovnih šolah, ki so nastale na področju (ne)obvladovanja komunikacijskih kompetenc.

Ključne besede: komunikacijske kompetence, e-izobraževanje, fokusne skupine, polstrukturirani intervjuji, terciarno izobraževanje, model komunikacijskih kompetenc.

UVOD

Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Zaradi zdravstvenih razmer, ki so se pojavile s pojavom virusa COVID-19 z začetkom leta 2020, se je celoten šolski prostor z namenom zagotavljanja in ohranjanja zdravja in človeških življenj v svetu in v Sloveniji znašel v situaciji poučevanja s pomočjo IKT. Z željo po zagotavljanju kakovosti poučevanja je potrebno prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Komunikacija je bila zaradi poučevanja s pomočjo IKT drugačna od neposredne, predstavlja pa zaradi socialne oddaljenosti, s katero smo zagotavljali stabilnejši zdravstveni sistem in varovali zdravje ljudi, enega najpomembnejših vidikov za učinkovito prenašanje znanja.

Programi višjih strokovnih šol terciarnega izobraževanja so izredno praktično naravnani, prenos znanja poteka ob velikem poudarku komunikacijskih kompetenc pri samem usvajanju praktičnih znanj. Epidemija je komunikacijo zaradi izvedbe e-izobraževanja spremenila, učitelji so iskali drugačne načine podajanja znanja, pri tem pa razvijali drugačne komunikacijske veščine. Večina študentov še vedno išče preproste osnovne stvari: pričakujejo, da bodo njihovi učitelji vzorniki poklica, vodniki in strokovnjaki pri učenju (Tapani & Salonen, 2019, str. 255), zato je pomembno, da pri učiteljih ugotovimo gradnike komunikacijskih veščin v e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah z namenom prepoznavanja dobrobiti in izzivov. S tem želimo doprinesti h kakovostnemu pedagoškemu procesu in tako dvigniti komunikacijo in posledično kakovost izobraževalnega procesa ne le v e-izobraževanju, ampak tudi pri neposrednem pedagoškem procesu. Uporaba komunikacijskih kompetenc je bila postavljena v drugačno okolje in komunikacijske kompetence so dobile drugačno funkcijo. Situacija nas je tako pripeljala do raziskovalnega vprašanja: Kateri gradniki komunikacijskih kompetenc učiteljev so prepoznani kot doprinos e-izobraževanja in kateri predstavljajo izziv na višjih strokovnih šolah?

Vsak učitelj se v okviru svoje profesionalne identitete srečuje tako z identifikacijo sedanjih in tudi prihodnjih potreb. Poleg imperativa po poklicu pa Sallis (2014, str. 3) za zagotavljanje TQM v izobraževanju omenja še moralni imperativ, imperativ po konkurenčnosti in imperativ po odgovornosti. Zaradi slednjega študija prepozna gradnike komunikacijskih kompetenc e-izobraževanja na višjih strokovnih šolah z željo po še kakovostnejši komunikaciji v samem izobraževanju, ki le-tega dviguje na višji nivo in s tem doprinaša k dvigu znanja v družbi.

Namen in cilj raziskovanja

Namen znanstvene raziskave je osvetliti in prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev pri e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah. Učni proces zaradi nepoznavanja gradnikov komunikacijskih kompetenc ni tako kakovosten, kot bi lahko bil, če bi se pomanjkljivosti zavedali in uvedli dodatna izobraževanja s tistih področij, ki bi krepile komunikacijsko kompetentnost na strani prenašalcev znanja in posledično tudi pozitivno vplivale na sam izobraževalni proces in uporabnike, ki

pridobivajo posamezne spretnosti ne le na področju strokovnega znanja, ampak tudi obvladovanja komunikacije.

Raziskano področje bi ponudilo konkretne odgovore, kateri gradniki komunikacijskih kompetenc so se prepoznali v času e-izobraževanja kot izboljšava pedagoškega procesa in kateri so tisti, ki predstavljajo izziv. Kar predstavlja izziv, pa je v prihodnosti možno rešiti, če se izzivov v prvi vrsti zavedamo, se o njih poučimo in jih posledično tudi želimo rešiti. Gradnike komunikacijskih kompetenc, ki predstavljajo doprinos v samem e-izobraževalnem procesu, velja tako implementirati v sam učni proces.

Prav tako je raziskava razširjena konceptualno v smislu e-izobraževanja in namena dopolnitve modelov e-izobraževanja s komunikacijskimi kompetencami.

Cilj znanstvene raziskave je:

- prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev na višjih strokovnih šolah v e-izobraževanju, da se lahko njihov doprinos nadalje implementira v sam pedagoški proces;
- prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc učiteljev na višjih strokovnih šolah, ki predstavljajo izziv, se z njimi seznaniti in podučiti z namenom, da se lahko nadalje poišče rešitev za njihovo odpravo ali omilitev neželenih učinkov;
- s prepoznavanjem doprinosa in izzivov komunikacijskih kompetenc v nadalje dvigniti kakovost komunikacije v samem pedagoškem procesu in posledično kakovost izobraževalnega procesa in znanja v družbi;
- konceptualno razširiti model e-izobraževanja s komunikacijskimi kompetencami.

PREGLED LITERATURE

Lik učitelja

V sodobni družbi obstajajo različni pogledi na pojmovanje identitete, ki jim je skupno, da je identiteta v svojem bistvu dinamična, večznačna in spremenljiva. Identiteta se oblikuje v odnosu med zunanjim in notranjim okoljem posameznika v vsakodnevnih dogodkih sedanosti in izkazuje posameznika, kdo on je, njegove predstave o tem, kdo je, in njegove želje, kdo si želi biti.

Danes se na eni strani pojavlja globalizirana družba (Javrh, 2011), na drugi pa njej popolnoma nasprotni individualizem. Za družbo, ki ji znanje predstavlja enega pomembnih temeljev, je pomembna identifikacija sedanjih in prihodnjih potreb po usposobljenosti tudi učiteljev. Identificiranje potreb namreč omogoča ustrezno odzivanje družbe (str. 9).

Zaradi spreminjanja družbe prihaja do sprememb tudi pri kompetencah, ki jih morajo imeti poklicni učitelji, ugotavljata Tapani in Salonen (2019). Le-te so vse bolj razdrobljene, zapišeta, kar lahko vpliva na učiteljevo identiteto.

Učitelj od začetka svoje profesionalne poti dalje opravlja različne vloge (Javrh, 2011); delovna vloga za mladega učitelja, ko začne opravljati poklic, postane zelo pomembna, dokler se v zreli karieri njen pomen postopno ne začne zmanjševati (str. 32). Makovec (2020) ugotavlja, da je potrebno ozaveščanje

o dejavnikih, ki vplivajo na profesionalno identiteto in razvoj učiteljev, pri čemer Makovec daje poudarek ozaveščanja ne na vodstvo, ampak na učitelje same. Pravi, da se naj učitelji sprememb glede identitete, ki se dogajajo, ne bojijo, ampak jih ozaveščajo in reflektirajo z namenom refleksije njihovega dela in tudi zaradi izboljšanja njihovega delovanja (str. 148).

Čeprav Makovec (2020, str. 135) govori o dveh skupinah dejavnikov, jih Javrh (2011) razdeli na tri skupine. Dejavniki, ki vplivajo na posamezno življenjsko vlogo, pravi Javrh, so lahko osebni (npr. starost, življenjska faza ali obdobje), situacijski (npr. nadrejeni, sodelavci, bolezen v družini) in kontekstualni (npr. nacionalna kultura, ekonomski položaj države, kakovost izobraževalnega sistema), (str. 35). Osebnostne lastnosti pa predstavljajo elemente, ki dopolnjujejo kakovost učiteljev.

Učiteljevo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje je eden pomembnih dejavnikov učiteljevega profesionalnega razvoja (Pevec, 2012, str. 169).

O učiteljevem poklicnem razvoju in pomenu izobraževanja piše Pevec (2012), ki navaja, ko povzema različne avtorje, ki so pojem opredeljevali, da jih spremljajo različni pogledi in drugačne opredelitve. Številne polemike pa se pojavljajo ob isti potrebi – po ustreznem usposabljanju in vseživljenjskem izobraževanju šolskega kadra.

Ugotovimo, da se identiteta oblikuje v odnosu med zunanjim in notranjim okoljem posameznika, izkazuje posameznika, kdo on je in kdo želi biti. Učitelj ima močan vpliv na identiteto drugega, s tem izoblikuje svojo (Javrh, 2011, str. 39), s čimer se strinja tudi Biesta (2012, str. 8), ki pravi, da morajo biti učitelji osredotočeni na oblikovanje celotne osebe k vzgojni modrosti, osredotočeni na celostni pristop in na učenje iz virtuočnosti drugih učiteljev, saj so eni pomembnih kazalnikov identitete zadovoljstvo, poklicna zavezanost ter stopnja motivacije (Canrinus, 2011, str. 593).

Spreminjanje družbe vpliva na učiteljevo usvajanje drugih kompetenc (Tapani & Salonen, 2019, str. 255), na opravljanje različnih vlog (Javrh, 2011, str. 34; Fullan & Hargreaves, 2012, str. 25), pri čemer eni raziskovalci težišče postavljajo na vodstvo, drugi na učitelja samega (Makovec, 2020, str. 148). Tudi kakovost učiteljevega dela je težko opredeljiva. Ker vrednost učitelja raste tudi z njegovimi spretnostmi, je velik poudarek moč zaznati pri več avtorjih (Pevec, 2012, str. 169).

Kompetence učitelja

Profesionalni razvoj učitelja je opredeljen kot vseživljenjski proces in je v veliki meri odvisen od kakovostnih izobraževanj in usposabljanj. Slednje nudi podporo pedagoškemu poklicu v različnih fazah profesionalnega razvoja pedagoškega delavca. Bela knjiga (2011) omenja tri vsebinske sklope izobraževanj: začetno izobraževanje, uvajanje v poklic in nadaljnje izobraževanje. Vsa ponujena izobraževanja doprinašajo k razvoju in krepljenju številnih kompetenc v različnih obdobjih in tudi okoljih oz. situacijah učitelja (str. 467).

Kaj pomeni biti odprt učitelj v 21. stoletju, pojasnjujejo Teixeira et al. (2020), ki pojem odprtega učitelja razložijo na podlagi ciljev raziskovalne skupine, ki se je ukvarjala s cilji odprtega izobraževanja in kompetencami, ki jih učitelji potrebujejo imeti.

Raziskava (Chalwell, 2020) podaja in dopolnjuje Teixeira et al. (2020) s podajanjem opažanj fakultete in njenega doživljanja dejavnosti poklicnega razvoja. Ugotavlja, da bo fakulteta lažje prevzela spletno izobraževanje za svoje, če bo ugotovila, da je nadzor nad spletnim izobraževanjem mogoč.

Tudi na izzive bodo na fakulteti gledali kot na priložnosti s pozitivno naravnostjo in predvidevanjem uspeha (str. 140).

O spremembah vlog učiteljev so pisali tako Guasch, Alvarez in Espasa (2010) kot Bregar, Zagmajster in Radovan (2019). Konceptualizacija učiteljevih funkcij omogoča razumevanje učiteljevih vlog, funkcij in ključno vpliva na snovanje izobraževanj, namenjenih učiteljem za razvoj njihovih kompetenc, pravijo Guasch, Alvarez in Espasa (2010, str. 206).

Bregar, Zagmajster in Radovan (2019) ugotavljajo, da se je v e-izobraževanju učiteljeva vloga spremenila. Ugotavljajo koristnost pedagoških izkušenj v tradicionalnem izobraževanju pri učiteljih, ki se morajo dodatno usposobiti za izvedbo e-izobraževanja. Učitelj tako postane tutor. Vloga tutorja se loči od učiteljeve zlasti po obsegu in načinu komuniciranja, ki ga je pri e-izobraževanju veliko več. Poleg vsebine tutor tako skrbi tudi za moderiranje in organiziranje učenja (str. 176).

Medtem ko so Lytvyn, Lytvyn, Rudenko, Pelekh, Didenko, Muszkieta in Żukow (2020, str. 583) izpostavljali potrebo po informatizaciji izobraževanja, so Nicu in Bancila (2019, str. 207) izpostavili ne le njeno potrebo, ampak tudi permanentno podporo, nudeno učiteljem v vseh fazah profesionalnega razvoja s področja IKT.

Stališča IKT ne vplivajo na kompetence učiteljev pred službovanjem za oblikovanje učnega okolja z IKT, je še ugotovila študija. Tudi intenzivnost uporabe IKT na to nima vpliva. Velik poudarek študija posveča ugotovitvi, da bolj ko učitelji poznajo strategijo v povezavi z IKT kompetencami v času pred nastopom službe učitelja, višje so njihove kompetence glede uporabe in enostavnosti dojetja uporabe IKT-tehnologije v svoji učni praksi (str. 38–39). S tem Tondeur et al. (2017, str. 32) pravzaprav dopolnijo raziskavo Nicu, Bancila (2019, str. 201), saj vidita rešitev v uvajanju IKT pred samo učiteljevo zaposlitvijo.

Profesionalni razvoj učiteljev je vseživljenjski proces izobraževanj in usposabljanj in predpogoj za učinkovito poučevanje in vzpostavljanje odnosa s študenti ob upoštevanju odprtega izobraževanja (Teixeira et al., 2020, str. 110) ter uvajanjem e-izobraževanja (Chalwell, 2020, str. 140). Nove funkcije in vloge v e-izobraževanju vodijo do novih kompetenc učiteljev (Bregar, Zagmajster, Radovan, 2019, str. 176; Guasch, Alvarez & Espasa, 2020, str. 201).

Izražajo se tudi potrebe po dodatnem znanju s področja IKT-kompetenc (Nicu, Bancila, 2019, str. 201), kar dviguje suverenost učiteljev, Tondeur, Pynoo, van Braak, Frazynon in Erstad (2017, str. 32) predlagajo učenje teh IKT-kompetenc pred nastopom učiteljskega poklica, gre za poudarjanje pomena pedagoškega momenta (Tapani & Salonen, 2019, str. 254), kar je tesno povezano s komunikacijskimi kompetencami učitelja (Okoli, 2017, str. 152). Učiteljevo dojetje lastnega poklicnega razvoja namreč pogosto rezultira v večjem uspehu študentov (McSweeney, 2019, str. 4). Potreba po obvladovanju novih kompetenc spreminjajoče se družbe predstavlja učitelju nove izzive v e-

izobraževanju (From, 2017, str. 43). Na temelju fleksibilnosti mora učitelj pri svojem delu obvladati različne kompetence, in sicer ob vključevanju inovativnih komunikacijskih metod, da se lahko ustvarja inovativno misleče okolje (Kalyani, Rajasekaran, 2018, str. 23).

Komunikacija

Komunikacija ali sporazumevanje je proces, sestavljen iz sporočanja in sprejemanja besedila, ugotavlja Toporišič (1991, str. 593), pri čemer nanjo vpliva šest različnih dejavnikov: okoliščine, namen, tema, jezik, prenosnik, besedilo, kot jih predstavi Gomboc (2012, str. 30–31).

Spremembe v družbi vodijo tudi do sprememb obvladovanja kompetenc v vzgojno-izobraževalnem procesu, ugotavljajo Guasch, Alvarez in Espasa (2010) in Bregar, Zagmajster in Radovan (2019). Med samim obvladovanjem kompetenc pa Coker (2016) izpostavlja zlasti komunikacijsko izobraževanje, ki je prav tako močno podvrženo spremembam. Pravi, da je komunikacijsko izobraževanje eno tistih, za katero se ugotavlja, da imajo nanj pogosto vpliv tudi politika, znanje svetovnega gospodarstva in moč države; posebej vidno je to v nezahodnih kulturah, kjer se komunikacijsko izobraževanje spreminja v humanistično pedagogiko kritičnega zavedanja in kot tako je na terenu pogosto neizdelano (str. 8).

Kar Coker (2016) imenuje kontekst vpliva na sam komunikacijski proces, je poimenovano v drugi študiji kot alternativna komunikacija, o kateri govorita Da Fonte in Boesch (2016, str. 47), ki ugotavljata, da se potrebe po njeni uporabi povečujejo z vse večjim številom izobraževalcev s kompleksnimi komunikacijskimi potrebami. Tudi komunikacijski slogi, stili spletnega komuniciranja in stili učenja so namreč različni pri študentih; s tem tudi spletna učilnica, uporabljena pogosto pri e-izobraževanju kot pogost komunikacijski kanal, ni dosegla demokratičnega ideala kar zadeva opredeljenosti glede spola.

Komunikacija gradi dobre odnose tudi med učitelji in študenti, pravita Tapani in Salonen (2019), pri čemer imajo v okviru terciarnega izobraževanja različne možnosti (neposredno komunikacijo, elektronsko pošto, predavanja, diskusije, table, socialne medije itn.) za komunikacijo s študenti, tako se odnosi razvijajo na več načinov. Čeprav ima odnosni vidik v komunikaciji veliko težo, kar ugotavlja Biesta (2012), pa Onoda (2012) stopnjuje njegovo razumevanje z vidika poudarjanja zapletenosti komunikacije in z njo povezane odnose, kar se izkazuje v prvi meri že s spretnostjo govora in poslušanja, za kar meni, da lahko utemeljimo tudi s samo pripravljenostjo na komunikacijo. Poleg samoučinkovitosti, ciljne usmerjenosti, strategije regulacije napora in strategije samoregulacije med nalogami, kot navaja Onoda (2012), kar so elementi komunikacije in vplivajo na osnovna procesa, to je poslušanje in govorjenje, je ključna ciljna usmerjenost posameznika, ki vpliva na vložen napor.

Komunikacija učiteljev je pomemben dejavnik, ki vpliva na študente, saj je študentovo dožemanje učitelja najpomembnejše pri oblikovanju lastne učinkovitosti, meni Wildauer (2017, str. 23), drugačnega mnenja pa sta Sultan in Jufri, ki na strani učitelja prepoznavata možnost nadzora (2019, str. 145). Wildauer (2017) pravi, da se samoučinkovitost nanaša na prepričanje posameznika v svojo sposobnost, da dokonča nalogo. Njegova raziskava je pokazala, da imajo študentska dožemanja prepričanj svojega učitelja o njihovi sposobnosti v učilnici (odsev akademske samoučinkovitosti) neposreden odnos do njihovega dožemanja lastnih sposobnosti (akademska samoučinkovitost).

Dobra komunikacija lahko rešuje tudi izzive razumevanja različnih kultur ljudi (Coker, 2016, str. 20); Da Fonte in Boesch (2016, str. 47) govorita tudi o alternativni komunikaciji, ki omogoča delo z mladimi s posebnimi potrebami. Pomembnost komunikacije se izraža tudi pri e-izobraževanju (Okoli, 2017; Voogt, 2018), pri čemer Metcalfe (2020, str. 52) ugotavlja pomembno vlogo vodstva in ne le aktivnost učitelja.

TQM v e-izobraževanju

Choudhari (2018) v svoji študiji prikazuje posredno povezavo med celovitim upravljanjem kakovosti in finančnim upravljanjem. Končne ugotovitve kažejo, da so konkurenčne strategije postavljene med TQM in finančno uspešnostjo. Predlaga, da je za doseganje odličnosti treba pri vodenju kakovosti vključiti najvišje vodstvo ter da morajo v samem procesu izboljšave sodelovati vsi zaposleni. Raziskava zaključuje z ugotovitvijo, da je mogoče zadovoljstvo strank in kakovost izdelkov ter storitev povečati z izvajanjem različnih pobud za kakovost (str. 756).

S pomočjo osmih elementov TQM Umasugi in Djibat (2020, str. 845) ugotavljata, da je pomanjkanje komunikacije kot enega od elementov TQM lahko breme ali ovira pri izvajanju izobraževalnih programov. V okviru TQM komunikacija pomeni skupno razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Omogoča povezovanje vseh ostalih sedmih elementov.

Prav tako za šolski prostor Sallis (2014, str. 3) omenja štiri kvalitativne imperitive: moralni imperativ, imperativ po poklicu, imperativ po konkurenčnosti in zahtevo oz. imperativ po odgovornosti. Kot filozofijo na eni strani in kot orodje na drugi pa TQM razume Ahmed (2008, str. 25–28), ki ugotavlja, da ga terciarno izobraževanje razume zelo različno, a kot nujno potrebno za svoje delovanje. Tako kot Ahmed (2008) tudi Bhatnagar (2017) prepoznava pomen TQM v šolstvu. Ahmed (2008) v študiji podaja vidik pomembnosti vpeljevanja TQM v visokošolski prostor, saj je bilo v zadnjih nekaj desetletjih v prostoru Velike Britanije moč zaznati zaskrbljenost pri ocenjevanju institucionalne uspešnosti. Ahmed ugotavlja, da je TQM v svojih najuspešnejših izvedbah toliko filozofija upravljanja kot metoda povečevanja produktivnosti ob hkratnem zniževanju stroškov (str. 25). Za zagotavljanje TQM visokošolske ustanove oblikujejo in dodelajo celovite postopke načrtovanja. TQM mora biti namensko usmerjen, razumeti ga je potrebno kot postopek in ne kot program (str. 26).

S stališča TQM, imajo IKT po mnenju Bhatnagarja (2017) zelo pomembno vlogo. Avtor ugotavlja, da IKT katalizira paradigmatični premik tako v vsebini kot v pedagogiki, ki je najbolj izpostavljena spremembam z reformami v okviru izobraževanja. Pravilno podpro izobraževanje z IKT spodbuja pridobivanje znanj in veščin, ki bodo učence opolnomočile za vseživljenjsko učenje (str. 45).

Komunikacija je poleg poudarka na timskem delu in šolski etiki eden ključnih elementov pri zagotavljanju TQM v izobraževanju (Umasugi in Djibat, 2020, str. 845) in je pomanjkanje le-te ovira pri izobraževanju. Pri tem je v šolstvu potrebno jasno določiti poslanstvo šole, oceno učinkovitosti glede na cilje in poskrbeti za vključenost vseh deležnikov v strategijo šole (Sallis, 2014, str. 3).

Mnenje o zagotavljanju kakovosti v šolstvu pa pri vseh avtorjih glede komunikacije ni enotno. Medtem

ko Walasek, Kucharczyk in Morawska_Walasek (2011, str. 206) komunikaciji za zagotovitev kakovosti posvečajo velik pomen, Vlachopoulos (2016) komunikaciji ne namenja toliko pozornosti, zato je neposredno ne omenja, ko govori o elementih TQM v šolstvu.

E-izobraževanje in modeli e-izobraževanja

Za lažje razumevanje različnih izrazov, povezanih z e-izobraževanjem, je potrebno predstaviti pojme, ki so sicer pojmovani zelo neenotno, kar izpostavljajo tudi Bregar, Zgama in Radovan (2019, str. 11) in European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA (2018, str. 4). Študij na daljavo (oddaljeno izobraževanje) je tisti, pri katerem ni nobenega pouka v učilnicah. Vsa navodila se izvajajo na daljavo. Pri tem se uporablja avdio-video konference in tiste oblike, ki temeljijo na internetu ali tisku (ENQA, 2018, str. 4). Študij na daljavo je opredeljen kot izraz, kjer sta učitelj in študent ločena v času in prostoru. Vključuje spletno izobraževanje in kombinirano izobraževanje, kot je navedeno v literaturi UNESCO Institute for Lifelong Learning – UNESCO (2014, str. 18). V širšem in ožjem pomenu gre za dejavnost, ko so študentje, učitelji in učni vir razdeljeni geografsko in časovno. Vključuje spletno učenje (web based learning), učenje preko interneta oz. medmrežja (online learning), e učenje in e-izobraževanje (e- learning) (Gorenc Zoran, 2016, str. 1).

Spletno (online) izobraževanje predstavlja obliko izobraževanja na daljavo, kjer je osnovni mehanizem izvajanja internet. Izvajanje je sinhrono ali asinhrono. Vsa navodila so podana na daljavo (ENQA, 2018, str. 4). Spletno izobraževanje po definiciji, oblikovani v okviru projekta UNESCA (2014, str. 18), predstavlja ≥ 80 % vsebine na spletu. Študij na daljavo je širši pojem od spletnega izobraževanja. Kombinirano (hibridno izobraževanje) je namenjeno kombiniranju spletnega in neposrednega poučevanja v katerikoli kombinaciji (ENQA, 2018, str. 4). UNESCO (2014, str. 18) poda opredelitev kot tisto, kjer je 30–79 % vsebine na spletu, hkrati prišteva zraven tudi načine izobraževanja z uporabo tiskanega gradiva za premostitev razdalje.

Ostali obliki študija na daljavo sta tudi odprto učenje in fleksibilno učenje.

E-izobraževanje je opredeljeno kot vsaka oblika izobraževanja, vključena s kombiniranim izobraževanjem (brez odprtega in fleksibilnega učenja), ki uporablja IKT. Študentje lahko uporabljajo krajevno in časovno prilagodljive poti doseganja učnih rezultatov. Vsebinska je lahko bolj prilagodljiva kot v tradicionalnem okolju, proces pa je dinamičen in inovativen (ENQA, 2018, str. 5). Bregar, Puhek in Zgama (2017, str. 5) ter Bregar, Zgama in Radovan (2019, str. 12) opredelijo e-izobraževanje kot širši in kot ožji pojem. Kot širši pojem opredeljujejo e-izobraževanje kot vsako izobraževanje ob pomoči uporabe IKT. Definicija je naslonjena izključno na tehnološko komponento. Kot ožji pojem razumejo, da gre za integracijo tehnologije v izobraževanje, pri čemer gre za razumevanje tehnologije v funkciji izobraževanja. V študiji iz leta 2019 se avtorji nagibajo k uporabi ožjega pojma e-izobraževanja, prav tako obravnavamo pojem v naši raziskavi, saj široko pojmovanje izraza e-izobraževanje zaradi zanemarjanja dejstva, da uporaba IKT v izobraževanju ni sama sebi namen, negativno učinkuje na samo e-izobraževanje (str. 13); prav tako dopolnjujejo ožje pojmovanje e-izobraževanja z definicijo, da mora biti tehnologija podrejena pedagoškim usmeritvam in ciljem (str. 13).

Model sposobnosti računalniško posredovane komunikacije je Spitzberg (2006) zasnoval na podlagi motivacije, znanja, spretnosti, konteksta in rezultatov kot metaforično tipologijo. Model je na voljo kot prvi korak pri preučevanju posameznih razlik na področju odnosov računalniško posredovane komunikacije in izbire medijev (str. 629).

Tako kot Tondeur, Aesaertb, Prestridgec in Consuegraa (2017), ki zaznavajo pomen sposobnosti uporabe IKT, tudi Anderson (2016) ugotavlja, da morajo imeti učitelji znanje in spretnosti za vnašanje tehnologije v učilnico. Tehnologija je povezava, ki študentom povečuje pozornost do poučevanja, kjer lahko izkusijo učenje. Študija tudi potrjuje nekatera spoznanja, da imajo študenti koristi od učiteljev, ki so samozavestni in imajo izkušnje za delo s tehnologijo in znajo napredovati pri samem poučevanju (str. 104).

Uvajanje IKT v sam učni proces ima pozitiven vpliv tako na obvladovanje kompetenc pri učiteljih kot posledično na udeležence izobraževanja, o čemer pišejo Tondeur, Aesaertb, Prestridgec in Consuegraa (2017), Rolley (2020), Brevik, Gudmundsdottir, Lund in Strømme (2019), Phan, Ngo in Phan (2019).

Pozitiven učinek uvajanja IKT-kompetenc pa je prisoten tudi pri izkušenih učiteljih (Phan, Ngo & Phan, 2019, str. 124). Dejavniki uspeha spletnega poučevanja predstavlja razvoj in usposobljenost učiteljev z IKT.

Podobno razmišljanje glede uvajanja IKT-kompetenc v učni proces tako zasledimo pri Phan, Ngo in Phan (2019) in tudi pri Alexandru (2018). Medtem ko se Phan, Ngo in Phan (2019) ukvarjajo z dejavniki uspeha spletnega poučevanja, pa Alexander (2018) nadgradi razmišljanje v razpravi v smer uspešnosti študentov. Čeprav Phan, Ngo in Phan (2019) izpostavljajo pomen izobraževanja učiteljev z IKT. Mladi namreč pogosto precenjujejo svoje sposobnosti obvladovanja digitalnih kompetenc, zapišejo tudi Porat, Blau in Barak (2018, str. 23). Študija ugotavlja, da so udeleženci izkazali veliko zaupanje v svojo digitalno pismenost in znatno precenili svoje dejanske kompetence.

Izrazi, povezani z e-izobraževanjem, so v literaturi poimenovani zelo neenotno (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2019, str. 11). V raziskavi e-izobraževanje razumemo v njegovem ožjem pojmovanju kot Bregar, Zagmajster in Radovan (2019, str. 11), in sicer kot integracijo tehnologije v izobraževanju, pri čemer je tehnologija v funkciji izobraževanja. Poleg neenotnega pojmovanja e-izobraževanja so v literaturi podani tudi različni modeli e-izobraževanja (Kurtz, 2015; Spitzberg, 2006) in gradniki kompetenc, ki jih prinaša e-izobraževanje in prepoznava njihovo potrebo.

Izpostavljeno je zgodnje uvajanje IKT že v času priprave na poklic učitelja (Brevik, Gudmundsdottir, Lund & Strømme, 2019, str. 14) ter zmožnost prenesti to znanje v učno okolje (Anderson, 2016, str. 104). Uvajanje IKT ima pozitiven vpliv na obvladovanje kompetenc tako pri učiteljih kot pri udeležencih izobraževanja (Tondeur, Aesaertb, Prestridgec & Consuegraa, 2017). Phan, Ngo in Phan (2019, str. 124) poudarjajo pomen obvladovanja IKT pri učiteljih, Porat, Blau in Barak (2018) pa poudarek namenijo študentom; vse zaobjame Khalid (2020, str. 184). Spodbudo IKT-kompetenc pri e-izobraževanju predstavlja uvedba spletnih mentorjev (Lundstrom, 2011, str. 124). Na pridobivanje teh kompetenc pa vpliva tudi okolje; pri tem se Gullickson (2020, str. 4) opredeli na učitelja, Carril Muñoz, González Sanmamed in Hernández Sellés (2013, str. 480) pa se opirajo na institucije.

Komunikacijske kompetence in modeli komunikacijskih kompetenc

Layton (2013) v svoji študiji zapiše, da gre pri komunikacijski kompetenci za oceno lastne primernosti in učinkovitosti komuniciranja, pri čemer se z ljudmi sodeluje in dosega želene rezultate. Študija ugotavlja povezavo med osebnostnimi lastnostmi in komunikacijskimi kompetencami z namenom, da se komunikacijske kompetence lahko s pridom uporabljajo ne glede na tip osebnosti (str. 1). Layton (2013) tako ugotovi šibko, a pomembno povezavo med osebnostjo in komunikacijskimi kompetencami. Medosebna komunikacija je zunanja manifestacija osebnosti, saj vpliva na to, kako posamezniki komunicirajo s svojim okoljem in se navezujejo na druge ljudi (str. 133).

Naša raziskava se opredeljuje na preučevanje komunikacijskih kompetenc učiteljev. Komunikacija je bistven pogoj poleg zaporedja in vsebine ter oblike izobraževanja za ustvarjanje komunikacijskega procesa, ki vpliva na kakovost terciarnega izobraževanja. Komunikacijske kompetence so transverzalne, splošne (str. 20), uporabljajo se za reševanje problemov katerekoli stroke in se jih kot take lahko uporablja ne le v poklicnem okvirju, ampak tudi v vsakdanjem življenju.

Tudi Spitzberg (1983) omenja tri elemente: znanje, motivacijo, veščine za model komunikacijskih kompetenc, pri čemer poudarja pomen konteksta, v okviru katerega se elementi modela komunikacije pojavljajo (str. 327).

Pri svojem raziskovanju pa je model komunikacijskih kompetenc Spitzberg (2000, str. 380–381) razčlenil čez nekaj let na tri ravni: posamezni sistem (označuje značilnosti, ki jih ima posameznik), epizodni sistem (označuje značilnosti, ki se izrazijo v določeni interakciji z nekom) in relacijski sistem (pomaga človekovi usposobljenosti obvladovati celoten razpon odnosov).

Model sodelovalne komunikacije in učenja, kot pravi Stagich (2000, str. 106–110), odraža socialni konstruktivistični pogled; obravnavana so verbalna in neverbalna sporočila, zavita v družbeni in kulturni kontekst. Družbeni in kulturni kontekst sestavljajo izkušnje, prepričanja, vrednote, odnosi udeležencev in družbeni vplivi, vzajemne koristi in vzajemno spoštovanje. Model vsebuje naslednje elemente: kritično in kreativno razmišljanje in komunikacijske kompetence, medosebne komunikacijske kompetence, medsebojno spoštovanje, izmenjavo in empatijo, poznavanje učnih in komunikacijskih strategij ter trajne vsebine znanja.

Bjekic (2012, str. 10) ponuja različne načine merjenja komunikacijskih kompetenc učiteljev, ki jih opredeljuje z naslednjimi devetimi komponentami: prilagodljivost in fleksibilnost, vključenost v razgovor, upravljanje z razgovorom, spremljava socialnih odnosov ob lastni aktivnosti, uspešnost v komunikaciji, usklajenost pričakovanj z dano situacijo, timsko delo, kontinuirano nadgrajevanje znanja o komunikacijskih situacijah, razvoj komunikacijskih veščin.

Pri komunikaciji ima pomembno mesto podajanje povratnih informacij, ki so v e-izobraževanju ključne. O povratnih informacijah v povezavi s komunikacijskimi kompetencami so pisali Wilson (2019), Gorenc Zoran (2006), pri čemer se vsakdo osredotoča na različen aspekt povratne informacije.

Pri komunikacijskih kompetencah gre za oceno lastne primernosti komuniciranja za dosego želenih

ciljev ob vplivanju osebnostnih lastnosti (Layton, 2013, str. 1).

Prav tako ni enotnega mnenja o prisotnosti treme pri e-izobraževanju ali neposrednem izobraževanju (Weismann, 2020, str. 99). Tudi podajanje povratnih informacij v e-izobraževanju so prepoznane kot ključne (Wilson, 2019), a obravnavane z različnih vidikov.

Komunikacijske kompetence v e-izobraževanju

Učitelji morajo pri svojem procesu poučevanja obvladovati številne kompetence. Tudi pri preučevanju IKT-kompetenc pri učiteljih, pravijo Dias- Trindade, Moreira in Ferreira (2020, str. 50), da v procesu e-izobraževanja, ki ga je potrebno gledati kot celosten proces, je pomembno hkrati ugotavljati tudi pomen pedagoških kompetenc, znotraj katerih sodijo tudi komunikacijske kompetence, ki kot ena temeljnih kompetenc povezujejo in omogočajo delovanje in implementacijo vseh ostalih kompetenc pri delu s študenti.

Dias-Trindade, Moreira in Ferreira (2020) dajejo pomen pedagoškim kompetencam v okviru e-izobraževanja. Svojo raziskavo glede uspešnosti in zadovoljstvom učitelja, ki vpliva na študenta, posveti Arifin (2015), ki zadovoljstvo učitelja povezuje z njegovo usposobljenostjo.

Bregar, Zagmajster in Radovan (2019) tudi ugotavljajo, da komunikacija deloma omili odsotnost neposredne socialne interakcije v učnem procesu na račun večje prostorske in deloma časovne fleksibilnosti (str. 230).

V procesu e-izobraževanja je potrebno ugotoviti pedagoške kompetence, znotraj katerih so komunikacijske kompetence, ki vse ostale povezujejo (Dias-Trindade, Moreira & Ferreira, 2020, str. 50). Arifin (2015, str. 38) poveže komunikacijo učiteljev in uspešnosti študentov tudi z učiteljevo usposobljenostjo. Komunikacijske veščine se izkazujejo v e-izobraževanju tudi pri učiteljih, ki prevzemajo vlogo mentorjev študentom (Rodríguez Martín & Gabarda Méndez, 2016, str. 7). Vse razlike pri obvladovanju komunikacijskih kompetenc izhajajo tudi iz učiteljevih osebnostnih lastnosti (Layton, 2013; Makovec, 2020). Nekateri avtorji se ukvarjajo tudi z iskanjem skupnih točk e-izobraževanja in neposrednega izobraževanja (Lundstrem, 2011), pri čemer imajo komunikacijske kompetence ob uporabi različnih metod pomembno vlogo.

Komunikacijske kompetence v e-izobraževanju predstavljajo tako doprinos kot izzive. O komunikacijskih kompetencah v e-izobraževanju kot doprinosu govori tudi študija, ki izpostavlja, da je omogočena pozitivna interakcija jezika pri dveh jezikovno različnih skupinah študentov (Lin, Shie & Holmes, 2017, str. 12), večji sta dostopnost in prilagodljivost (Weisman, 2020, str. 101). Dopri nos e-komunikacije je prepoznan tako pri študentih (Weismann, 2020) kot pri učiteljih (Lim & Chai, 2011, str. 69). Komunikacijske kompetence v e-izobraževanju prinašajo tudi izzive, ki se izkazujejo da je slabša vzpostavitev odnosov (Tapani & Salonen, 2019, 190), omenjajo še izzive v kurikulah in šolah kot organizacijskih institucijah, sicer se izzivi izkazujejo še v pomanjkanju neverbalne komunikacije (Weismann, 2020, str. 103), pomanjkanju samodiscipline (Morawska-Walasek, 2011, str. 210).

Razvoj raziskovalnega vprašanja, tez

V tuji in domači literaturi smo pri preučevanju gradnikov komunikacijskih kompetenc zasledili kar nekaj modelov le-teh. Proučevali smo komunikacijo v e-izobraževanju. Prvi model komunikacijskih kompetenc zasledimo pri Spitzbergu (1983, str. 327) in Rubbinu ter Feezlu (1986, str. 254). Spitzberg elemente komunikacijskih kompetenc omenja tudi pri modelu e izobraževanja in tako predstavlja izhodišče za prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc v soodvisnosti od e-izobraževanja. Njegov model zajema elemente znanja, motivacije, veščin, konteksta. Glede na modele ostalih avtorjev in modele e izobraževanja, ki zajemajo elemente komunikacijskih kompetenc, smo naredili presek tistih, ki se najpogosteje pojavljajo. Tako smo dodali sledeče elemente, ki se jih v fokusnih skupinah še preveri: povratne informacije, vaja (za doseg cilja), rokovanje z IKT, zmožnost poslušanja in sprejemanja sporočil. Ob preučitvi ostale literature smo ugotovili izpostavljenost še dveh elementov, ki lahko sooblikujeta komunikacijo: izkušnje in kontinuirano izobraževanje. Nabor vseh desetih elementov, podanih v tezah, smo preverili s pomočjo fokusnih skupin in polstrukturiranih intervjujev.

Z raziskavo smo želeli odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje:

Kateri gradniki komunikacijskih kompetenc učiteljev so prepoznani kot doprinos e izobraževanja in kateri predstavljajo izziv na višjih strokovnih šolah?

Na podlagi krovnega vprašanja in nabora komunikacijskih gradnikov in s tem povezanih tem iz tuje in domače literature, na podlagi katere smo opredelili tezo kot doprinos oz. izziv v skladu z ugotovitvami avtorjev, smo si zastavili tudi spodaj predstavljene teze

V raziskavi se opredeljujemo za ožji pomen e-izobraževanja, kot ga opredeljujejo Bregar, Zagmajster in Radovan (2019, str. 11), in sicer, da je e- izobraževanje razumljeno kot integracija tehnologije v izobraževanju, torej je tehnologija v funkciji izobraževanja, le-to pa temelji na uporabi pedagoško-andragoškega pristopa.

Teza 1: Učitelji višjih strokovnih šol (VSŠ), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznavajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj.

Teza 2: Učitelji VSŠ nimajo težav z obvladovanjem IKT za izpeljavo e- izobraževanja.

Teza 3: Prilagajanje komunikacijskih kompetenc pozitivno vpliva na komunikacijo s študenti v e-izobraževanju.

Teza 4: Specifične oblike motivacije in povratne informacije izboljšujejo komunikacijo s študenti v e-izobraževanju.

Teza 5: Prepoznavanje komunikacijskih kompetenc učitelji VSŠ spoznajo kot izziv pri e izobraževanju.

Teza 6: Uporaba novejših oblik komunikacije predstavlja izziv v komunikaciji med učitelji in študenti v e-izobraževanju.

Teza 7: Komunikacijski odnos učiteljem VSŠ pomaga pri komunikaciji s študenti v e izobraževanju.

METODA

Zbiranje podatkov

Pri samem raziskovanju smo uporabili več metod, upoštevajoč prednosti uporabe mešanih metod (Creswell, 2009, str. 216):

- metodo zbiranja in preučevanja literature in virov;
- metodo komparacije (preučitev literature o kompetencah in komunikacijskih kompetencah s področja tuje in slovenske literature);
- metodo fokusnih skupin (tri fokusne skupine s šestimi člani);
- metodo strukturiranega in polstrukturiranega intervjuja (z vsemi člani);
- empirična kvalitativna analiza dobljenih rezultatov (analiza vsebine z določanjem pojmov 3. reda vsakega posameznika in tematske mreže, nato še analiza vsake fokusne skupine posebej; tehnika ključnih besed v kontekstu in analiza pogovora).

Fokusne skupine predstavljajo kvalitativno metodo raziskovanja, ki se zadnje čase uporablja veliko širše kot le v družbenih znanostih (Onwuegbuzie et al. 8(3), 2009; Onwuegbuzie, 2009, 243–285). Zaradi večjega števila oseb, ki lahko sodelujejo istočasno, in interakcij med njimi, lahko analiziramo več kvalitativnih podatkov. Fokusne skupine omogočajo oblikovati informacije, ki jih posamezniki ne bi oblikovali, prav tako ponujajo širši pogled na določeno temo. Fokusne skupine so dobrodošle pri raziskavah, ki se ukvarjajo z novim področjem (Longhurst, 2003, str. 106), kot je v našem primeru. Fokusne skupine smo izvedli s pomočjo MS Teamsov, orodja, ki je bilo po večini uporabljeno tudi pri delu s študenti. Uporaba fokusnih skupin je kvalitativna metoda, ki pri pridobivanju podatkov o določeni temi temelji na predpostavki, da več ljudi preprosto več ve in ko se med njimi vzpostavi sinergija, se porodi še več idej (Fern, 1982, str. 2). Moderator je postavil vprašanja na podlagi svojih izkušenj, saj je bil pogosto v isti vlogi kot udeleženci. To je dodana vrednost raziskave, saj so vprašanja zaradi poznavanja tematike bolj izčrpna. Bjekić (2012) kot enega od elementov modela komunikacijskih kompetenc navaja spremljavo socialnih odnosov ob lastni aktivnosti (str. 164). Moderator je med in po izvedbi vsake fokusne skupine vodil dnevnik opažanj, kjer so ločena njegova strokovna spoznanja kot predavatelja od opažanj moderatorja oz. raziskovalca. Morrison Beedy, Côté-Arsenault, Feinstein (2001, str. 50) ugotavljajo, da je izbira moderatorja pomembna in da je za kakovostno izpeljavo fokusnih skupin pomembno, da je moderator sam seznanjen z vsebino teme in cilji raziskave, za katero se uporablja fokusna skupina in se na izpeljavo fokusnih skupin predhodno dobro pripravi. Subjektivnost pri vzorčenju ne vpliva na stališča udeležencev in posledično tako tudi ne na analizo in izide. Moderatorjeva vloga je pri fokusnih skupinah ključna, saj skrbi za skupinsko dinamiko, spodbujati mora interakcijo članov skupine (Fern, 1982, str. 2). Poleg moderatorja je k analizi posnetkov in intervjujev povabljen tudi pomočnik moderatorja, v raziskavo je vključen z namenom zagotavljanja objektivnosti analize podatkov in morebitna protiutež moderatorjevemu spoznanjem, do katerih je prišel v okviru analize podatkov pri različnih kvalitativnih metodah.

V fokusnih skupinah je potekala razprava o komunikacijskih kompetencah v e-izobraževanju, da se pridobi razpon mnenj in idej. K sodelovanju so bili povabljeni vsi učitelji treh višjih strokovnih šol v

Sloveniji, ki imajo od 54 šol največ vpisanih študentov v rednih in izrednih programih, kjer je število letih 20 ali več v obeh letih izobraževanja, da je možno zagotoviti primerljivost komunikacije. Število študentov smo vzeli iz podatkov višješolske prijavne službe za vpis v študijsko leto 2020/21, ko je večino študijskega leta potekal e-izobraževalni proces.

Narejene so bile tri fokusne skupine po šest udeležencev. Število je predvideno na podlagi ugotovitev Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, in Zoran (2009, str. 246), Longhurst (2003, str. 105), da je oblikovanje fokusne skupine, v našem primeru na podlagi števila let delovne dobe, dobro omejiti s številom članov. Glede na to, da je vsem članom fokusne skupine dana možnost, da podelijo svoje poglede, mnenje, opažanja, je raziskava zajela tako šest članov, da je vzorec obvladljiv s stališča omogočanja izražanja mnenja vseh članov, torej dovolj majhen in hkrati dovolj velik, da ustvarja raznolikost informacij.

Kriteriji za vključitev v s številom let delovne dobe opredeljeno fokusno skupino so uporaba enotnega orodja, delo z najmanj 20 študenti v skupini in strinjanje članov, da sodelujejo v raziskavi. Fokusna skupina se je zaključila, ko je imela šest članov po omenjenih kriterijih glede na prve prijave za odgovarjajočo fokusno skupino (glede na leta delovne dobe). Trajanje pogovora je bilo omejeno s trenutkom, ko iz pogovorov ni bilo več podanih svežih idej, ko pride do zasičenosti podatkov. Glede na zadane kriterije vključenosti v fokusne skupine sta se od predvidenih treh višjih strokovnih šol v raziskavo vključili dve. Kljub podpori vodstva vseh šol se za sodelovanje v raziskavi predavatelji ene od šol niso odločili. Longhurst (2003, str. 105) navaja, da gre pri fokusnih skupinah pričakovati, da trajajo eno do dve uri. Narejena je triangulacija virov fokusnih skupin, dodani so tudi polstrukturirani intervjuji z vsemi udeleženci, da se potrdi verodostojnost ugotovljenih podatkov, omogoči izraziti mnenje tudi bolj tihim udeležencem in tudi omogoči, da člani izrazijo mnenje brez skupinskega pritiska, in sicer na podlagi lastnih opažanj, izkušenj.

Intervjuji so se izvedli od tri do štiri dni po opravljenih fokusnih skupinah. Tolikšen zamik med sodelovanjem v fokusni skupini in pred izvedbo intervjuja je smiselni tudi na podlagi raziskave, ki je preizkušala spomin po treh do štirih dneh pri udeležencih pogovora (Ross & Sicoly, 1979 v Brown-Schmidt & Benjamin, 2018, str. 189) in ugotovila, da so udeleženci poročali o 6 % spomina na to, kar so sami povedali, in 3 % spomina na to, kar so povedali udeleženci pogovora. Intervjuji so se izoblikovali na podlagi že s fokusnimi skupinami pridobljenimi podatki udeležencev v skladu z vnaprej pripravljenimi vodenimi temami, ki so izoblikovane v skladu s tezami. V intervjuju se je vsakemu posamezniku v okviru določene teme postavilo vprašanje za razjasnitev oz. poglobitev posameznikovega mnenja. Intervjuji imajo zato teme predvidene, skladne s tezami kot pri fokusnih skupinah, konkretna vprašanja pa so oblikovana na podlagi podatkov, pridobljenih v okviru fokusne skupine.

Učitelji višjih strokovnih šol so razdeljeni v tri skupine glede na število let opravljanja poklica: a) do 10 let poučevanja (FS1); b) od 10 do 30 let poučevanja (FS2); c) od 30 let poučevanja dalje (FS3). V vsaki fokusni skupini je sodelovalo do šest udeležencev. Ponujena so jim bila krovna vprašanja; izvedena je primerjava med samimi fokusnimi skupinami. S primerjavo fokusnih skupin se je tudi odkrivalo, ali število let poučevanja vpliva na veščino uporabe komunikacijskih kompetenc. Skupine smo glede na delovno dobo razdelili na ta način zaradi delovne zakonodaje v Republiki Sloveniji.

Omejitev fokusnih skupin smo odpravili tudi tako, da so bile ugotovitve poslane udeležencem, da jih potrdijo oz. pokomentirajo, ali so bile ugotovitve pravilno ubesedene. Tudi morebitno omejitev fokusnih skupin, da se posamezniki morebiti ne izražajo dovolj in so bolj pasivni, smo odpravili na način, da smo iz vsake fokusne skupine izvedli naknadno strukturiran oz. polstrukturiran intervju z istim naborom vprašanj kot pri fokusnih skupinah. Morebitna omejitev fokusnih skupin se pri posamezniku lahko kaže tudi na način, da prehitro potrdi mnenje, ki je bilo v skupini podano, a ga sami drugače ne bi izjavili ali zagovarjali. O vplivu skupine na posameznika je pisal že Fern (1982, str. 2), ki opozarja na vpliv skupine na posameznika, na prisotnost ostalih članov v fokusni skupini, ki zavirajo prosto izražanje pri nekem posamezniku (str. 11). O omejitvi fokusnih skupin in analizi podatkov, pridobljenih v okviru fokusnih skupin, pišejo tudi Onwuegbuzie, Dickinson, Leech in Zoran (2009), ki uvajajo tako imenovano analizo mikrosogoornika, pri čemer je pomemben vrstni red, odziv posameznika, značilnost odziva in uporaba neverbalne komunikacije (str. 246). V izogib morebitnim slabostim, kot je pasivnost ali vpliv skupine se tako izognemo s polstrukturiranimi intervjuji.

Za preverjanje tez smo uporabili triangulacijo metod; uporabljen model je paradigmatški model. Empirično gradivo je obsežno, veliko je kodov, kategorij; izbrani so pomembni – tisti, ki so v skladu s cilji raziskave – določimo jim pomen. Le-te med seboj povezujemo v vzročno posledične ali druge odnose, ugotavlja Vogrinc (2008, 65–66).

Analiza podatkov

Posnetki izvedenih fokusnih skupin so prepisani v besedilno (tekstovno) obliko. Nato je bila obdelava podatkov narejena tudi z zornega kota opazovalca (popis neverbalne komunikacije, skupinske dinamike). Z njimi smo odkrivali dogajanje in vsebino v lastnem okolju. Z utemeljitveno analizo smo prepoznavali gradnike komunikacijskih kompetenc na podlagi empiričnih podatkov. Analiza podatkov je narejena po tematski analizi. Uporabili smo a priori kode (Saldaña, 2021; Simula, 2018), ki so deduktivne narave in smo jih na podlagi preučevane literature vnaprej določili.

Naredili smo tudi predstopnjo analize, ko smo se seznanjali z besedilom, in sicer smo analizirali sekvenco najpogostejše analiziranih besed, torej smo naredili iz besedila oblak najpogostejše izrečenih besed (vse besede z minimalno osmimi črkami). To smo naredili posebej za fokusne skupine in posebej za intervjuje.

Podatke smo zbrali v tabele, zabeležili smo izražena stališča udeležencev, beležili tudi neverbalno komunikacijo pri posameznikih, ki ima enako težo kot verbalna. Uporabili smo korake po Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, in Zoran (2009):

- matrico za oceno stopnje soglasja v fokusni skupini (str. 250);
- matrico za dokumentiranje kronemičnih, kinestetičnih, in jezikovnih informacij (str. 252);
- matrici za ocenjevanje neverbalne komunikacije z uporabo McNeilove (1992) klasifikacije gest in Ekmanovega (1999) razširjenega seznama osnovnih čustev (str. 257).

Podatki, zbrani s pomočjo fokusnih skupin, so obdelani s tematsko analizo. Pri tem smo uporabili analizo pogovora in analizo besed v kontekstu. Analiza besed v kontekstu je za fokusno skupino zelo

primerna, saj nam odkriva pomen besede pri članu glede na predhodno besedo ali besedo, ki je uporabljena za njo. S tem se razume tudi kulturna uporaba same besede. Obstaja tudi možnost, da posameznik besedo razume drugače od ostalih članov skupine (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, & Zoran, 2009, str. 260–261). Ob tem je potrebno upoštevati, da besede v kontekstu morajo vsebovati skladiščno komponento, podano v globalnem kontekstu; da učinka globalnega konteksta ni mogoče širiti z aktivacijo pomensko sorodnih besed, saj to ni stabilno; besede v kontekstu ne morejo biti predvidene na podlagi bralčevih pričakovanj, tez; besede v kontekstu so neodvisne od njihove oblike (Gough, Alford & Holley-Wilcox, 1981, str. 100–101). Analiza pogovora je v primeru fokusnih skupin primernejša od analize diskurza (Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, & Zoran, 2009), saj širše oz. z več zornih kotov obravnavajo pogovor v fokusni skupini. Pri analizi diskurza se preučuje jezik na podlagi različnih družbenih ukrepov, zato se spreminja glede na izvršeno dejanje; spremenljivost je torej sredstvo dokazovanja diskurza (str. 262). Pri analizi pogovora pa ne gre le za analizo podatkov, pridobljenih o posameznem članu fokusne skupine, ampak je analiza narejena v odnosu do drugih udeležencev, upošteva se torej interakcija, ki je ključna ravno pri fokusnih skupinah; oblikuje se namreč tudi družben kontekst (str. 263). Z analizo pogovora se spodbuja tudi pragmatičnost raziskave. Upira se kodiranju brez upoštevanja interakcij (str. 264). Analiza pogovora raziskovalcem omogoča upoštevati neverbalno komunikacijo, analizo čustev in dejanj, kot so npr. dejanje posameznika, ki želi izstopati iz skupine, uporaba šal ... (str. 265).

Analizo intervjujev smo naredili z določanjem pojmov tretjega reda, o katerih govorita Mesec, Lamovec (1998, str. 101–102), s pomočjo kodiranja, v interdisciplinarni perspektivi, ki omogoča zaradi širine in celostne obravnave osvetliti različne gradnike komunikacijskih kompetenc z namenom ugotoviti mnenje bolj tihih udeležencev in hkrati preverbo dobljenih rezultatov z uporabo fokusnih skupin. Uporabljena je tudi analiza s tematsko mrežo (Roblek, 2009). Kodiranje nas vodi od odprtega do odnosnega kodiranja, kot zapišeta Kordeš in Smrdu (2015, str. 52–58). Tematska analiza tako fokusnih skupin kot intervjujev je narejena na podlagi tem, potem; torej z identifikacijo tem, kodiranjem podatkov ter iskanjem povezav med temami – torej z interpretacijo podatkov in združevanjem istih tem; določanjem kodov in posledično kategorij (stalna primerjava kodov in kategorij). Teme so podprte s citati udeležencev.

Analizo podatkov sta naredila moderator in strokovnjak metodologije, doktor znanosti kvalitativnih raziskav. Popis neverbalne komunikacije sta naredila moderator in pomočnik moderatorja vsak zase. Nato sta spoznanji primerjala in uskladila morebitna razhajanja. Pri tem so jima v pomoč posnetki za lažjo analizo ugotovitev in prepisi besedil. Analiza besedil je narejena s pomočjo računalniškega programa NVivo verzija 1.7 (QRS International Ltd. Avstralija).

Zanesljivost in veljavnost metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Uporaba kvalitativnih metod v znanstvenih študijah služi za zbiranje, opis in razlago vedenjskih, doživljaljskih in komunikacijskih vzorcev. Zlasti na primeru človeškega doživljanja je uporaba kvalitativnih metod najbolj primerna (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 11). Veljavnost in zanesljivost

kvalitativnih metod, in s tem povezanega merskega instrumenta in podatkov je drugačna kot pri kvantitativnih metodah. S pomočjo fokusnih skupin, polstrukturiranih intervjujev in dnevniškega zapisa ter analize pridobljenih podatkov ugotavljamo zastopanost kriterijev naše raziskave (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 71–72):

- konstrukcijsko veljavnost (ves čas naslanjamo na teoretske pojme, vračamo na raziskovalno vprašanje in preverjamo, ali res merimo in raziskujemo to, kar želimo);
- notranjo veljavnost (vzročno podprte povezave, podane v naši študiji, so resnične, ves višješolski izobraževalni prostor se je znašel zaradi zdravstvene krize v e-izobraževanju ne glede na pripravljenost. Opis je poglobljen in podprt s kontekstom, odkritja so notranje koherentna ter medsebojno logično povezana, prav tako so podani ustrezni zaključki, ki jih udeleženci potrjujejo);
- zunanjo veljavnost (Izsledke raziskave se lahko uporabi v različnih situacijah, dognanja je možno splošiti, možna je ponovitev);
- konceptualno veljavnost (Ločena odkritja oz. podatki so v raziskavi pridobljeni z intervjuji, fokusnimi skupinami, dnevniškim zapisom. Upoštevana je triangulacija podatkov, vse je povezano v nov model);
- medkodersko veljavnost (ob moderatorju je kodiranje izvedel še moderator pomočnik, uporaba enakih kodov v izogib subjektivnosti);
- ekološko veljavnost (Raziskava je narejena v naravnem okolju, npr. fokusne skupine smo izvedli s pomočjo MS Teamsov, pojav se vedno z enakimi okoliščinami lahko ponovi tudi v novih situacijah);
- konsenzualno veljavnost (Raziskovalec preveri razumevanje svoje uporabe fraz z udeleženci že na samem začetku in tudi vmes).
- Elementi, ki zagotavljajo veljavnost, so v raziskavi ves čas zastopani z namenom zagotavljanja veljavnosti naše raziskave.

REZULTATI

Rezultati FS1 in intervjuvancev FS1

Ker so isti člani sodelovali pri intervjujih in FS glede na delovno dobo, in sicer so podajali mnenje, vezano na sedem istih tez, so podani rezultati tudi v skupni tabeli, in sicer za člane vsake od treh FS posebej. Na koncu je podana tudi skupna tabela vseh FS in intervjuvancev le-teh. Zaslediti je prekrivnost podatkov po posameznih skupinah, katere gradnike je prepoznala katera skupina udeležencev glede na njihove izkušnje. Glede na njihove izkušnje se tako lažje prepozna, katere gradnike so prepoznali vsi udeleženci in katerih posamezna skupina še ni prepoznala. Strjeni rezultati oz. konstrukti članov FS1 in intervjuvancev, ki so bili člani FS1, so prikazani v tabeli 1 spodaj.

Tabela 1

Gradniki komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju FS1 in njenih intervjuvancev

Tema	Podtema	Kode
Izkušnje	začetnik poudari vsebino	pomanjkanje neverbalne komunikacije
	osebnostna naravnost	pomanjkanje neverbalne komunikacije, slabši rezultati, enosmerna komunikacija, motivacija
	komunikacija pred vsebino	pomanjkanje neverbalne komunikacije, motivacija
Obvladovanje IKT	IKT ni težava	implementacija izkušenj, študentje in sodelavci, predhodno znanje, drugačna komunikacija
	prilagajanje	implementacija izkušenj, več priprav, drugačna komunikacija
	kolegialna pomoč, dobri odnosi	implementacija izkušenj, študentje in sodelavci, inovativna uporaba
	izziv IKT	predhodno znanje, drugačna komunikacija
Kompetence in kontekst	pravi način komunikacije	okolščine
	nove oblike komunikacij	povratne informacije
	z IKT učinkovitejša komunikacija	okolščine, povratne informacije, več stvari hkrati
	skrb za lastno komunikacijo	sodobni trendi
Povratna informacija in motivacija	prilagajanje oblike motivacije	več časa
	motiviran učitelj	več časa, zavzetost učitelja, motiviranje z vsebino
	izziv povratnih informacij v izobraževanju	jasna pričakovanja, zavzetost učitelja, ustna povratna informacija, motiviranje z vsebino
	izziv motivirati v e-izobraževanju	motiviranje z vsebino, nove oblike komunikacije
Kontinuirano izobraževanje in znanje	prenos dobrih praks	delitev znanja, skupno reševanje izzivov
	dobrobit predhodnih izkušenj	izzivi slediti novostim
	nadaljnje izobraževanje o komunikacijskih kompetencah	izziv slediti novostim, komunikacija okomunikaciji, izobraževanje za nove izzive
	osebnostna naravnost	Komunikacija okomunikaciji, izobraževanje za nove izzive, prilagajanje je stalnica, pedagoško vzdušje

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Vaja	<i>dodatno izobraževanje</i>	malo/dovolj komunikaciji, spremembe	izkušenj,	razmišljanje	o
	<i>sprememba komunikacije</i>	malo/dovolj komunikaciji	izkušenj,	interaktivnost,	
	<i>dodatne priložnosti</i>	malo/dovolj komunikaciji, spremembe	izkušenj,		
	<i>pripravljenost</i>	spremembe			
Zmožnost poslušanja in sprejemanja	<i>motivacija</i>	hvaležnost, osebnost	pogovor,		
	<i>način prenosa</i>	osebnost, interaktivnost			
	<i>trud</i>	začetne težave, popuščanje zagnanosti			
	<i>dvosmerna komunikacija</i>	pozitivnost			

Rezultati FS2 in intervjuencev FS2

V spodnji tabeli 2 so prikazani rezultati udeležencev FS2 in hkrati rezultati istih udeležencev, zbranih v okviru intervjujev.

Tabela 2

Gradniki komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju FS2 in njenih intervjuencev

Tema	Podtema	Kode
Izkušnje	<i>več delovne dobe, manj vešči IKT</i>	stres zaradi IKT, večja uspešnost
	<i>sprejetje novih vzorcev</i>	večja uspešnost
	<i>način predavanja</i>	večja uspešnost
	<i>več delovne dobe je ovira</i>	pomanjkanje neverbalne komunikacije
	<i>osebnostna naravnost</i>	motivacija
	<i>ohranjanje srečanj z IKT</i>	IKT je dobrobit za vse
Obvladovanje IKT	<i>prilagoditve</i>	IKT je dobrobit za vse, infrastruktura
	<i>znanje IKT</i>	IKT je dobrobit za vse, pripravljenost naučiti se IKT, priložnost IKT za naprej, samostojnost študija
	<i>takojšen stik z IKT</i>	infrastruktura, pripravljenost naučiti se IKT
	<i>novosti</i>	pripravljenost naučiti se IKT
	<i>pomen izkušenj</i>	pripravljenost naučiti se IKT
	<i>pravi način komunikacije</i>	dober odnos, prilagajanje komunikacije okoliščinam
Kompetence in kontekst	<i>pozitivnost prilagajanja</i>	dober odnos, prilagajanje komunikacije okoliščinam, povratna informacija

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	<i>težje razumevanje izobraževanja</i>	<i>prek e-</i>	<i>prilagajanje informacija, komunikacija</i>	<i>komunikacije okoliščinam, povratna neverbalna</i>
	<i>skrb za lastno komunikacijo</i>		<i>prilagajanje okoliščinam,</i>	<i>komunikacije neverbalna komunikacija</i>
	<i>povečati odzivnost</i>		<i>povratna informacija, neverbalna komunikacija</i>	
Povratna informacija in motivacija	<i>prilagajanje motivacije</i>		<i>oblike individualnost</i>	
	<i>motiviran učitelj</i>		<i>individualnost, iniciativnost</i>	
	<i>izziv motivirati izobraževanju</i>		<i>iniciativnost, uspešnost, neodzivnost</i>	
	<i>skrb za povratne informacije</i>		<i>uspešnost, slediti novostim</i>	<i>neodzivnost,</i>
Kontinuirano izobraževanje in znanje	<i>podpora</i>		<i>navodila, hitro privajanje</i>	
	<i>težave na začetku</i>		<i>navodila, hitro privajanje, težave imeli vsi</i>	
	<i>poenotenost</i>		<i>hitro privajanje, enotnost aplikacije, učinkovitost</i>	
	<i>medsebojna pomoč</i>		<i>učinkovitost, enotnost vseh</i>	
	<i>predhodne izkušnje</i>		<i>enotnost vseh</i>	
Vaja	<i>težave pri starejših in mlajših</i>		<i>/</i>	
»nadaljevanje«	<i>naklonjenost spremembam</i>		<i>gradivo, oprema in čas, drugačen odnos</i>	
	<i>skrb za komunikacijo</i>		<i>gradivo, oprema in čas, spremembe</i>	
	<i>pripravljenost</i>		<i>oprema in čas, spremembe, boljši rezultati</i>	
	<i>predhodne izkušnje</i>		<i>gradivo, spremembe</i>	
	<i>osebnostna naravnost</i>		<i>drugačen odnos, spremembe</i>	
Zmožnost poslušanja in sprejemanja	<i>več individualnosti</i>		<i>zasebnost</i>	
	<i>drugačen odnos</i>		<i>zasebnost, obdržati orodja</i>	
	<i>trud</i>		<i>odnos, slabši rezultati, okrnjenost neverbalne komunikacije</i>	
	<i>nadgradnja komunikacije</i>	<i>neverbalne</i>	<i>okrnjenost komunikacije</i>	<i>neverbalne</i>
	<i>izobraževanje</i>		<i>medsebojna pomoč</i>	
	<i>boljši rezultat</i>		<i>/</i>	

Rezultati FS3 in intervjuvancev FS3

V spodnji tabeli 3 so prikazani rezultati udeležencev FS3 in hkrati rezultati istih udeležencev, zbranih v okviru intervjujev.

Tabela 3

Gradniki komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju FS3 in njenih intervjuvancev

Tema	Podtema	Kode
Izkušnje	<i>način komunikacije</i>	razlike starejših in mlajših
	<i>e-ocenjevanje</i>	razlike starejših in mlajših, strah zaradi IKT
	<i>več delovne dobe manj večji IKT</i>	razlike starejših in mlajših, strah zaradi IKT, prilagajanje, volja posameznika
	<i>nepoznavanje spletnih orodij</i>	strah zaradi IKT, prilagajanje
	<i>osebnostna naravnost</i>	strah zaradi IKT, prilagajanje, volja posameznika
Obvladovanje IKT	<i>medsebojna pomoč</i>	na začetku težave, metode, izobraževanje
	<i>obvladovanje orodja</i>	izobraževanje, veliko energije
	<i>pomembne izkušnje</i>	izobraževanje, veliko energije
	<i>prilagajanje</i>	spremembe
	<i>osebnostna naravnost</i>	izobraževanje, veliko energije, spremembe
Kompetence in kontekst	<i>prilagajanje</i>	uspešnost, prilagajanje komunikacijskim okoliščinam
	<i>ne interes</i>	neverbalna komunikacija
	<i>nujnost aktivnih metod</i>	neverbalna komunikacija, komunikacijskim okoliščinam, prilagajanje
	<i>težje razumevanje prek e-izobraževanja</i>	neverbalna komunikacija, komunikacijskim okoliščinam, povratne informacije, prilagajanje
	<i>povečati odzivnost</i>	prilagajanje komunikacijskim okoliščinam
Povratna informacija in motivacija	<i>osebnostna naravnost</i>	motivacija
	<i>notranja motivacija</i>	motivacija, ni neverbalne komunikacije
	<i>ni povratnih informacij</i>	motivacija, ni neverbalne komunikacije
	<i>izziv motivacije v e-izobraževanju</i>	motivacija, iniciativnost, ni neverbalne komunikacije
	<i>Prilagajanje oblike motivacije</i>	ni neverbalne komunikacije, individualnost
Kontinuirano izobraževanje in znanje	<i>IKT kot pripomoček</i>	izkušnje
	<i>oseben stik</i>	strah, težave
	<i>Izobraževanje o komunikacijskih kompetencah</i>	nadgradnja znanja

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«	najti pravi način		nadgradnja učinkovitost	znanja,
	osebna naravnost		učinkovitost	
Vaja	pomembnost povratnih informacij	težave		
	učinkovitost IKT-oblik	težave, boljši rezultati, vključenost IKT		
	osebna naravnost	boljši rezultati, vključenost IKT, spremembe, osebni stik		
	časovna prilagoditev	spremembe		
	dodatne priložnosti	/		
	Zmožnost poslušanja in sprejemanja	dvosmerna komunikacija	disciplina	
	drugačna komunikacija ob neuspehu	disciplina		
	motiviranost	razumevanje		
	pomanjkanje povratnih informacij	razumevanje, pomoč,	medsebojna neodzivnost, zasebnost	
	drugačen odnos	neodzivnost, težave	zasebnost,	

Glavne razlike gradnikov komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju med fokusnimi skupinami in intervjuji so podane v spodnji tabeli 4. Dopisani so tisti gradniki, ki so se pojavili znotraj le intervjujev ali fokusnih skupin.

Tabela 4

Razlike gradnikov med fokusnimi skupinami in intervjuji

Teza	FS1	Intervjuvanci FS1
T1	komunikacija pred vsebino	/
T2	/	izziv IKT
T3	nove oblike komunikacij	/
T4	izzivi motivirati v e-izobraževanju	/
T5	prenos dobrih praks	/
T6	/	/
T7	trud	/
Teza	FS2	Intervjuvanci FS2
T1	več delovne dobe je ovira, sprejetje novih vzorcev	/
T2	ohranjanje srečanj z IKT, takojšen stik z IKT	/
T3	pravi način komunikacije, težje razumevanje prek e-izobraževanja, povečati odzivnost	/
T4	/	skrb za povratno informacijo
T5	podpora, težave na začetku	/
T6	težave pri starejših in mlajših, skrb za komunikacijo, pripravljenost	osebnostna naravnost
T7	več individualnosti, drugačen odnos, nadgradnja neverbalne komunikacije	izobraževanje, boljši rezultati
Teza	FS3	Intervjuvanci FS3
T1	način komunikacije, e-ocenjevanje, nepoznavanje spletnih orodij	/
T2	medsebojna pomoč, prilagajanje	/
T3	neinteres, težje razumevanje prek e-izobraževanja, povečati odzivnost	/
T4	prilagajanje oblike motivacije	/
T5	izobraževanje o komunikacijskih kompetencah	osebnostna naravnost
T6	pomembnost povratnih informacij, osebna naravnost	dodatne priložnosti
T7	drugačna komunikacija o neuspehu, pomanjkanje povratnih informacij	dvosmerna komunikacija, motiviranost

Pri pregledu prekrivnosti gradnikov v okviru vseh treh fokusnih skupin in intervjujev, vidimo, da se izpostavijo gradniki:

- osebna naravnost,
- prilagajanje,
- povratna informacija,
- prilagajanje oblike motivacije,
- izziv motivirati v e izobraževanju in
- spremembe.

Dnevniški zapis

Moderatorica fokusnih skupin je raziskovalka. Dnevniški zapisi odražajo njeno mnenje kot predavateljice o tezah, hkrati pa objektivno in nepristransko zaznavanje utripa in spoznanj, vezanih na pogovor v različnih fokusnih skupinah. Objektivnost je sproti preverjala tudi s pomočnico moderatorico z neverbalno komunikacijo med samo izvedbo. Tudi po sami izvedbi fokusne skupine je naredila zapis in ga prekomentirala s pomočnico moderatorico. Dnevniški zapis izkazuje nihanja v mnenju glede na posamezne teze.

Od prvega mnenja, ki ga je raziskovalka podala v dnevniškem zapisu, do zadnjega mnenja se opazi sprememba prepričanja najbolj pri prvi tezi, vmes pa je zaznati različna nihanja. Prvotno mnenje, da je prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od delovnih izkušenj, se je tako obrnilo v smer, da je veliko pomembnejša od samih izkušenj pri tem osebna naravnost. Ostale teze, predstavljene kot dobrobit ali izziv tudi sama tako zaznava, kot je možno ugotoviti v literaturi. Izpostavi le pri četrti tezi opazanje, da o motivaciji težje govorimo, saj je ni zazati.

RAZPRAVA

Kratek opis rezultatov

Kratek opis rezultatov fokusne skupine 1

Udeleženci FS1 glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo različne gradnike, ki so pri tem pomembni. Udeleženci so izpostavili osebno naravnost, da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino, da je način podajanja snovi drugotnega značaja, prav tako da je komunikacija pomembnejša pred samo vsebino. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladujejo IKT, udeleženci poudarijo, da IKT ni težava, da je potrebno prilagajanje, poudarijo kolegialno pomoč in dobre odnose. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju udeleženci razumejo ob izpostavitvi pravega načina komunikacije, nove oblike komunikacije in spoznanje, da je z IKT komunikacija učinkovitejša ter ob skrbi za lastno komunikacijo. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije udeleženci izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja, izziv povratne informacije v e-izobraževanju ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju udeleženci prepoznajo osebno naravnost, prenos dobrih praks, potrebo po nadaljnjem izobraževanju o komunikacijskih kompetencah ter dobrobiti predhodnih izkušenj. Udeleženci pri vaji oz. vpeljevanju novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo dodatno izobraževanje, spremembo v komunikaciji, dodatne priložnosti in pripravljenost. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja oz. odnosom kot pomočjo pri komunikaciji udeleženci omenjajo motivacijo, način prenosa, trud ter dvosmerno komunikacijo.

Kratek opis rezultatov fokusne skupine 2

Udeleženci FS2 glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo gradnike, ki so, da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT, osebnostno naravnost, način predavanja, več delovne dobe je ovira ter sprejetje novih vzorcev. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladujejo IKT, udeleženci poudarijo pomen znanja IKT, takojšen stik z IKT ter ohranjanje srečanj z IKT. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju udeleženci razumejo v pravem načinu komunikacije, v težjem razumevanju prek e-izobraževanja, v povečanju odzivnosti ter v skrbi za lastno komunikacijo. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije udeleženci izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju udeleženci prepoznajo pomen podpore, težav na začetku, poenotenosti, predhodnih izkušenj ter medsebojne pomoči. Udeleženci pri vaji, to je vpeljavi novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo težave pri starejših in mlajših, predhodne izkušnje, naklonjenost spremembam, skrb za komunikacijo ter pripravljenost. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja oz. odnosom kot pomočjo pri komunikaciji udeleženci omenjajo več individualnosti, drugačen odnos, trud ter nadgradnjo neverbalne komunikacije.

Kratek opis rezultatov fokusne skupine 3

Udeleženci FS3 glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo gradnike, ki so, da več delovne dobe pomeni manj veščin IKT, osebnostno naravnost, način komunikacije, nepoznavanje spletnih orodij ter e-ocenjevanje. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladujejo IKT, udeleženci poudarijo pomen medsebojne pomoči, obvladovanja orodja, pomembnost izkušenj, prilagajanje ter osebnostno naravnost. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju udeleženci razumejo v težjem razumevanju v e-izobraževanju, neinteresu, nujnosti aktivnih metod, povečanju odzivnosti ter prilagajanju. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije udeleženci izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, notranjo motivacijo, osebnostno naravnost, da ni povratne informacije ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju udeleženci prepoznajo IKT kot pripomoček, prepoznajo pomen izobraževanja o komunikacijskih kompetencah, pomen osebnega stika ter najti pravi način. Udeleženci pri vaji oz. prakticiranju novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo osebnostno naravnost, učinkovitost IKT-oblik, časovno prilagoditev ter pomembnost povratnih informacij. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja oz. odnosom kot pomočjo pri komunikaciji udeleženci omenjajo pomanjkanje povratnih informacij, drugačen odnos ter drugačno komunikacijo ob neuspehu.

Kratek opis rezultatov intervjujev udeležencev, ki so bili v fokusni skupini 1

Intervjuvanci, ki so bili sicer vključeni v FS1, glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo različne gradnike, ki so pri tem pomembni. Intervjuvanci so izpostavili osebnostno naravnost ter da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino, da je način podajanja snovi drugotnega značaja. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladujejo IKT, intervjuvanci poudarijo, da IKT ni težava, da je potrebno prilagajanje, da so pomembni kolegialna pomoč in dobri

odnosi, poudarijo tudi izziv, ki ga predstavlja IKT. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju intervjuvanci razumejo ob izpostavitvi pravega načina komunikacije, spoznanje, da je z IKT komunikacija učinkovitejša ter ob skrbi za lastno komunikacijo. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije intervjuvanci izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv povratne informacije v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju intervjuvanci prepoznajo osebnostno naravnost, potrebo po nadaljnjem izobraževanju o komunikacijskih kompetencah ter dobrobiti predhodnih izkušenj. Intervjuvanci pri vaji oz. prakticiranju novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo dodatno izobraževanje, spremembo v komunikaciji, dodatne priložnosti in pripravljenost. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja oz. odnosom kot pomočjo pri komunikaciji intervjuvanci omenjajo motivacijo, dvosmerno komunikacijo ter način prenosa.

Kratek opis rezultatov intervjujev udeležencev, ki so bili v fokusni skupini 2

Intervjuvanci, ki so bili sicer vključeni v FS2, glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo gradnike, ki so, da več delovne dobe pomeni manj veščin IKT, osebnostno naravnost ter način predavanja. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladujejo IKT, intervjuvanci poudarijo pomen znanja IKT, pomen izkušenj, prilagoditve ter novosti. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju intervjuvanci razumejo v skrbi za lastno komunikacijo ter pozitivnost prilagajanja. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije intervjuvanci izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja, skrb za povratne informacije v e-izobraževanju ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju intervjuvanci prepoznajo pomen poenotenosti, predhodnih izkušenj ter medsebojne pomoči. Intervjuvanci pri vaji oz. prakticiranju novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo osebnostna naravnost, naklonjenost spremembam ter pripravljenost. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja oz. odnosom kot pomočjo pri komunikaciji intervjuvanci omenjajo trud, drugačen odnos, izobraževanje ter boljše rezultate.

Kratek opis rezultatov intervjujev udeležencev, ki so bili v fokusni skupini 3

Intervjuvanci, ki so bili sicer vključeni v FS3, glede delovnih izkušenj, ki vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, izpostavijo gradnike, ki sta, da več delovne dobe pomeni manj veščin IKT ter osebnostna naravnost. Pri ugotavljanju, ali učitelji obvladajo IKT, intervjuvanci poudarijo pomen obvladovanja orodja, pomembnost izkušenj ter osebnostno naravnost. Kompetence in kontekst oz. pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju intervjuvanci razumejo v nujnosti aktivnih metod ter prilagajanju. Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije intervjuvanci izpostavijo notranjo motivacijo, osebnostno naravnost, da ni povratne informacije ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri kontinuiranem izobraževanju in znanju oz. izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju intervjuvanci prepoznajo IKT kot pripomoček, pomen osebnega stika, osebnostno naravnost ter najti pravi način. Intervjuvanci pri vaji oz. prakticiranju novih oblik komunikacije kot izzivu poudarijo učinkovitost IKT-oblik, časovno prilagoditev ter dodatne priložnosti. V zvezi z zmožnostjo poslušanja in prejemanja oz. odnosom kot

pomočjo pri komunikaciji intervjuvanci drugačen odnos, dvosmerno komunikacijo ter motiviranost.

Razprava o rezultatih

Razprava o rezultatih fokusne skupine 1 in rezultatih intervjuvancev

Šest udeležencev prve fokusne skupine, s katerimi smo kasneje opravili tudi intervjuje, je podalo mnenje na sedem različnih tez. Najprej so podali mnenje, vezano na prvo tezo: Učitelji višjih strokovnih šol (VSŠ), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj. Tako v okviru fokusne skupine kot v intervjujih so izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebnostne naravnosti ter da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino, da je način podajanja snovi drugotnega značaja. Učitelj začetnik po mnenju Javrha (2011) opravlja različne vloge in opravljanje več vlog hkrati vsakemu predstavlja velik napor. Zato je razumsko moč pričakovati, da se sprva bolj ukvarjajo z vsebino in stroko, ki jo poučujejo, kot ugotavljajo udeleženci, šele nato se posvečajo načinu, kako stroko prenašajo študentom. Javrh pravi, da gre za dinamičen proces pri opuščanju posameznih vlog in je lahko pozitiven, v kolikor je posameznik na to pripravljen (str. 34). Pripravljenosti pri pandemiji sicer ni bilo, saj je prišla nenadoma. Tudi Carril Muñoz, González Sanmamed in Hernández Sellés, (2013) ugotavljajo, da je v sklopu pedagoških kompetenc veliko vložnega v pripravo same vsebine, kar predstavlja najvišjo stopnjo znanja; torej se za pripravo vsebine učitelj največ pripravlja in se s tem sreča na začetku svoje poti e-izobraževanja (str. 479).

Glede osebnostne naravnosti, ki so jo izpostavili udeleženci kot enega ključnih gradnikov, Makovec (2020) v okviru profesionalne identitete pravi, da je potrebno ozaveščati dejavnike, ki vplivajo na učitelja in naj se sprememb učitelji ne bojijo, ampak jih ozaveščajo z namenom reflektiranja lastnega dela ter izboljšanja svojega delovanja (str. 148). V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi, da je komunikacija pomembnejša pred samo vsebino, pri čemer spoznanje ni vezano na število let delovnih izkušenj, saj so komunikaciji dali prednost tudi nekateri mlajši učitelji. Moderator je na podlagi svojih let delovnih izkušenj s poučevanjem pred samo izvedbo fokusne skupine menil, da delovne izkušnje vplivajo na prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, in sicer da učitelji z več delovnih izkušenj lažje prepoznajo gradnike. Po izvedbi fokusne skupine pa je zapisal, da ni več prepričan, ali to drži. Izpostavil je pomen osebnostne naravnosti, ki bolj vpliva na prepoznavanje gradnikov kot same delovne izkušnje.

Pri ugotavljanju, ali imajo učitelji težave z IKT oz. kako obvladujejo IKT, vezanih na drugo tezo, so udeleženci tako v okviru fokusne skupine kot pri intervjujih povedali, da IKT ni težava, da je potrebno prilagajanje. V okviru fokusne skupine so izpostavili še kolegialno pomoč in dobre odnose, pri intervjujih pa izziv, ki ga IKT predstavlja. Tapani in Salonen (2019) ugotavljata, da se ob spremembah v družbi spreminjajo tudi kompetence učiteljev, ki so vse bolj razdrobljene, zato vidita nujnost v povezovanju učiteljev v pare ali skupine, da si med sabo pomagajo. V primeru nenadnega prehoda šolanja na daljavo zaradi pandemije se je to pri učiteljih zato še toliko bolj pokazalo kot učinkovita praksa. Mnenje, da učitelji nimajo težav z IKT, razen na samem začetku, podaja moderator tako pred izvedbo prve fokusne skupine kot po njej. Izrazi, da se strinja z mnenjem skupine, da je to odvisno od posameznika, da pa smo učitelji pripravljeni na stalno učenje in smo se zato lahko hitro prilagodili in usvojili dodatno znanje.

Pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju oz. zaznavanje kompetenc in konteksta, vezano na tretjo tezo, udeleženci tako v okviru fokusne skupine kot intervjujev izpostavijo pravi način komunikacije, spoznanje, da je z IKT komunikacija učinkovitejša ter skrb za lastno komunikacijo. Hamman et al. (2010) pravi, da je identiteta učitelja osnovana z odnosom skozi proces in čas. Izpostavi, da je pomembno, kako dojema učitelj sebe kot tvorca pomena (str. 1357), kar so izpostavili tudi udeleženci, ko so izpostavili skrb za lastno komunikacijo. Pravi način komunikacije, ki so ga izpostavili udeleženci, sta izpostavila tudi Kalyani, Rajasekaran (2018, str. 23), ki pravita, da je inovativnost poučevanja odvisna od uspešnega načina komunikacije (str. 25). Pri tem izpostavita izziv, kako pritegniti pozornost slušateljev ter kako narediti z novimi učnimi metodami ure zanimive (str. 23). Poudarek je torej dan na način in ne na vsebino povedanega. Da je z IKT komunikacija učinkovitejša, pa meni tudi Bhatnagar (2017, str. 42), ki izpostavi prednosti uporabe IKT: IKT pomaga razširiti dostop do izobraževanja, motivira za učenje, olajša pridobivanje osnovnih veščin, lahko preoblikuje učno okolje in tako izboljša kakovost izobraževanja, učiteljem omogoča doseganje učinkovitosti, uspešnosti, modernosti in dinamičnosti (str. 46). V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi nove oblike komunikacije. Moderator tako pred samo izvedbo prve fokusne skupine kot po njej meni, da prilagajanje komunikacijskih kompetenc pozitivno vpliva na komunikacijo s študenti pri e-izobraževanju, komunikacija s študenti lažje steče, posledično je višja učinkovitost pedagoškega procesa.

Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije, vezano na četrto tezo, udeleženci v okviru fokusne skupine in intervjujev izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv povratne informacije v e-izobraževanju. Motiviranost učitelja, ki jo opredeljujejo udeleženci kot enega od gradnikov, je poleg učinkovitosti in poklicne zavezanosti prepoznan kazalnik tudi pri Canrinusu et al. (2011). Raziskava poudarja interakcijo zadovoljstva učiteljev pri delu, poklicni zavzetosti, samoučinkovitosti in spremembi stopnje motivacije. Tako motiviranost učitelja poveže tudi s poklicno identiteto, na katero ni mogoče gledati kot na tisto, ki jo je možno pripisati vsem učiteljem na enak način (str. 594). V fokusni skupini izpostavijo tudi izziv motivirati v e-izobraževanju. Manj neverbalne komunikacije, pomanjkanje vklopljanja kamer po mnenju moderatorja pred izvedbo prve fokusne skupine vpliva na uporabo drugačnih oblik motivacije in povratne informacije. Po izvedbi prve fokusne skupine moderator doda, da smo učitelji inovativni pri iskanju drugačnih oblik motivacije in povratne informacije ter da z namenom, da motiviramo pri tem tudi sami sebe, smo pogosto prehitro zadovoljni, da vse poteka v redu.

Pri izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju oz. kontinuiranem izobraževanju in znanju, vezano na peto tezo, udeleženci v fokusni skupini in pri intervjujih prepoznajo pomen osebnostne naravnosti, potrebo po nadaljnjem izobraževanju o komunikacijskih kompetencah ter dobrobit predhodnih izkušenj. Pomembnosti predhodnih izkušenj se zavedajo tudi Brevik, Gudmundsdottir, Lund in Strømme (2019), ki poudarjajo zgodnje uvajanje IKT, torej že v času priprave na učiteljski poklic. V okviru fokusne skupine izpostavijo tudi prenos dobrih praks. Udeleženci izpostavljajo prenos dobrih praks, ki pomaga pri prepoznavanju komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju, kar predstavlja izziv. O tem govori tudi Biesta v svoji raziskavi (2012), ko ugotavlja, da se je v izobraževalnem procesu potrebno ukvarjati poleg vsebine in odnosov predvsem z namenom izobraževanja. Pri tem izpostavlja tri parametre in eden od njih poudarja pomen učenja iz virtuočnosti drugih učiteljev (str. 8). Ob praktičnem ravnanju drugih učiteljev se posameznik lahko veliko nauči, zato

je prenos dobrih praks tudi izpostavljen.

Učiteljevo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, ki so ga omenili tudi udeleženci, je eden pomembnih dejavnikov učiteljevega profesionalnega razvoja (Pevec, 2012, str. 169). Nadaljnje izobraževanje o komunikacijskih kompetencah bo učiteljem pomagalo biti v njihovem delu boljši.

Prepoznavanje komunikacijskih kompetenc večina učiteljev doživlja kot izziv, potrebujejo se dodatna znanja, meni moderator pred izvedbo prve fokusne skupine. Po sami izvedbi prve fokusne skupine moderator poda, da izziv vseeno ni prisoten v veliki meri, da ga učitelji ne zaznajo kot nekaj, česar ne bi znali. Udeleženci pri novih oblikah komunikacije kot izzivu oz. vaji, prakticiranju le-teh, vezano na šesto tezo, poudarijo v fokusnih skupinah in intervjujih dodatno izobraževanje, spremembo v komunikaciji, dodatne prilagoditve ter pripravljenost. Udeleženci so zaznali spremembo v komunikaciji, o kateri je pisal že From (2017), ki govori o prilagajanju tudi komunikacije spreminjajoči se populaciji študentov. Učitelji so ob vnašanju vse več digitalizacije tako razvili novo dimenzijo, ki jo je poimenoval pedagoška digitalna kompetenca (str. 43). Komunikacija se je tako kot vzrok in kot posledica hkrati spremenila. Vaja uporabe novejših oblik v komunikaciji po mnenju moderatorja pred izvedbo prve fokusne skupine predstavlja izziv, saj učitelji tega znanja nimajo, že uporabljene oblike pa pri e-izobraževanju ne ponujajo učinkovitih odzivov. Po sami izvedbi prve fokusne skupine moderator doda, da so izzive učitelji spretno reševali in da so se učitelji različnih predmetnih področij srečevali z različno zahtevnimi izzivi.

V zvezi z odnosom kot pomočjo pri komunikaciji oz. zmožnosti poslušanja in sprejemanja, vezano na sedmo tezo, udeleženci omenjajo v okviru fokusne skupine in intervjujev motivacijo dvosmerno komunikacijo ter način prenosa znanja. O načinu prenosa znanja govori študija McSweeney (2019), kjer je bilo ugotovljeno, da medsebojno opazovanje učnih praks in poteka pouka doprinašajo k profesionalnemu razvoju učiteljev, na podlagi katerih bodo učitelji uspešnejši pri svojem delu. Tako učitelji vadijo svoje učenje in ga uporabljajo v nadaljnjih učnih praksah (str. 114). V fokusni skupini izpostavijo tudi trud. Moderator pred izvedbo prve fokusne skupine meni, da komunikacijski odnos ključno prispeva k izboljšanju komunikacije s študenti, da se na tem temelju vzpostavi tudi zaupanje. Po izvedbi same fokusne skupine moderator doda, da se učitelji odnosa zelo zavedamo, da je to temelj za vzpostavitev učnega procesa.

Razprava o rezultatih fokusne skupine 2 in rezultatih intervjuvancev

Šest udeležencev druge fokusne skupine, s katerimi smo kasneje opravili tudi intervjuje, je podalo mnenje na sedem različnih tez. Najprej so podali mnenje, vezano na prvo tezo: Učitelji višjih strokovnih šol (VŠŠ), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznavajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj. Tako v okviru fokusne skupine kot v intervjujih so izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebne naravnosti, da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT, izpostavili so tudi različnost načina predavanja. O pomenu osebne naravnosti, ki jo izpostavljajo udeleženci kot enega pomembnejših gradnikov pri prepoznavanju komunikacijskih kompetenc in ne delovne izkušnje, piše že Javrh (2011), ki govori o poklicni podobi učitelja, ki v praksi učitelju predstavlja vodilo njegovega delovanja. Učitelj ima torej močan vpliv na druge, s katerimi stopi v stik, s tem vpliva na njihovo identiteto in hkrati oblikuje tudi svojo (str. 39). Načini predavanj v e-izobraževanju so drugačni, pri tem

učitelji uporabljajo drugačne metode kot pri tradicionalnem izobraževanju.

V fokusni skupini so izpostavili še, da je več delovne dobe ovira ter sprejetje novih vzorcev. Moderator je na podlagi svojih let delovnih izkušenj s poučevanjem pred samo izvedbo druge fokusne skupine menil, da ni več prepričan, da so delovne izkušnje pomembne pri prepoznavanju komunikacijskih kompetenc. Izpostavil je pomen osebnostne naravnosti, ki bolj vpliva na prepoznavanje gradnikov kot same delovne izkušnje. Po sami izvedbi druge fokusne skupine moderator doda, da se mu zdi ključna osebnostna naravnost, da pa so tudi izkušnje, vezane na delovno dobo, pomembne, kar kaže dinamika fokusne skupine ter odziv udeležencev na tezo.

Pri ugotavljanju, ali imajo učitelji težave z IKT oz. kako obvladujejo IKT, vezano na drugo tezo, udeleženci v fokusni skupini in pri intervjujih poudarijo pomen znanja IKT. O pomenu znanja IKT so pisali tudi Lytvyn et al. (2020, str. 583) in izpostavljali potrebo po informatizaciji izobraževanja, medtem ko so Nicu in Bancila (2019, str. 207) izpostavili ne le njeno potrebo, ampak tudi permanentno podporo, nudeno učiteljem v vseh fazah profesionalnega razvoja s področja IKT. V fokusni skupini podarijo še takojšen stik z IKT ter ohranjanje srečanj z IKT, v okviru intervjujev pa pomen izkušenj, prilagoditve ter novosti. Mnenje, da učitelji nimajo težav z IKT, razen na samem začetku, podaja moderator tako pred izvedbo druge fokusne skupine kot po njej. Poda tudi primer, da je med samo izvedbo fokusnih skupin prišlo do izpada omrežja, a so se z mobilnimi telefoni takoj priklopili nazaj.

Pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju oz. zaznavanje kompetenc in kontekst, vezano na tretjo tezo, udeleženci tako v okviru fokusne skupine kot intervjujev izpostavijo v skrbi za lastno komunikacijo. O skrbi za lastno komunikacijo piše že Layton (2013), ki v svoji študiji pove, da gre pri komunikacijski kompetenci za oceno lastne primernosti in učinkovitosti komuniciranja za doseg želenih rezultatov. Študija ugotavlja šibko, a pomembno povezavo med osebnostjo in komunikacijskimi kompetencami (str. 133). V fokusni skupini izpostavijo še pravi način komunikacije, težje razumevanje prek e-izobraževanja ter v povečanju odzivnosti. Študija Okoli (2017) ugotavlja, da je pomembno, da izobraževanje učiteljev poudari tiste učiteljeve lastnosti, ki bodo pripomogle k njegovi večji učinkovitosti, k pravemu načinu komunikacije. Izobraževanje učiteljev mora poudarjati tako vsebinsko kot komunikacijsko znanje, saj enega brez drugega ni mogoče doseči (str. 150). Pri intervjujih so izpostavili tudi pozitivnost prilagajanja. O prilagajanju in njegovi pozitivnosti so pisali že Guasch, Alvarez in Espasa (2010), ki razumejo napredek kot nujnega tudi na področju kompetenc učiteljev glede IKT. Pri komunikacijskih kompetencah navajajo dva pristopa razumevanja, od tega je poudarek na prilagajanju uspešnosti zahtevam iz konteksta, kar je za učiteljski poklic primernejši pristop (str. 200). Moderator tako pred samo izvedbo druge fokusne skupine kot po njej meni, da prilagajanje komunikacijskih kompetenc pozitivno vpliva na komunikacijo s študenti pri e-izobraževanju, študentje so se bolje odzivali, lažje se je spremljal tudi njihov napredek.

Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije, vezano na četrto tezo, udeleženci v okviru fokusne skupine in intervjujev izpostavijo prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv motivirati v e-izobraževanju. O motiviranosti učitelja, ki jo povezuje z učiteljevo usposobljenostjo, je pisal tudi Arifin (2015), ki ugotavlja, da usposobljenost učitelja pozitivno

vpliva na njegovo zadovoljstvo pri delu (str. 38). Prav tako ima pozitiven učinek na zadovoljstvo učitelja pri delu delovna motivacija (str. 43–44). Učiteljeva usposobljenost ob zadovoljstvu in motivaciji pa vpliva tudi na študente. Pri intervjujih izpostavijo še skrb za povratno informacijo v e-izobraževanju. O povratnih informacijah v povezavi s komunikacijskimi kompetencami so pisali Wilson (2019), Gorenc Zoran (2006), pri čemer se vsakdo osredotoča na različen aspekt povratne informacije. Gorenc Zoran (2006, str. 9) ugotavlja, da imajo velik vpliv korektivne povratne informacije, najpogostejša vrsta so eksplicitni popravki. Pred izvedbo druge fokusne skupine moderator meni, da smo učitelji inovativni pri iskanju drugačnih oblik motivacije in povratne informacije ter da z namenom, da motiviramo pri tem tudi sami sebe, smo pogosto prehitro zadovoljni, da vse poteka v redu. Po izvedbi druge fokusne skupine moderator omeni pomislek, ki so ga izpostavili udeleženci, kako bodo vzpostavili glede motivacije in svoje odzivnosti v odnosu do študentov sistem, ki je veljal pred pandemijo.

Pri izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju oz. kontinuiranem izobraževanju in znanju, vezano na peto tezo, udeleženci v fokusni skupini in pri intervjujih prepoznajo pomen poenotenosti, predhodnih izkušenj ter medsebojne pomoči. Tondeur et al. (2017, str. 32) ugotavljajo, da je pomen IKT pri učiteljih nujen, pri tem pa iščejo rešitve v času pred nastopom učiteljevega službovanja. Gre za zagotavljanje predhodnih

izkušenj, ki so jih tudi udeleženci izpostavljali kot dobrobit. Savignon (2018) meni, da se morajo učitelji komunikacijskih kompetenc najprej naučiti uporabljati glede na potrebe časa in družbe sami (str. 4). Šele nato bodo lahko učitelji enotno uporabljali pridobljeno znanje s študenti. V okviru fokusne skupine izpostavijo tudi podporo ter težave na začetku. Pomen podpore in medsebojne pomoči pri uvajanju informacijsko-komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju izpostavi Lundstrem (2011, str. 124), ki predlaga uvedbo spletnih mentorjev učiteljem pri usvajanju njihovih spretnosti. Pred samo izvedbo druge fokusne skupine moderator poda, da izziv prepoznavanja gradnikov v komunikaciji vseeno ni prisoten v veliki meri, da ga učitelji ne zaznajo kot nekaj, česar ne bi znali. Po sami izvedbi druge fokusne skupine moderator doda, da poznavanje komunikacijskih kompetenc predstavlja izziv, pri čemer eni učitelji to dojemajo kot težavo, drugi kot izziv.

Udeleženci pri novih oblikah komunikacije kot izzivu oz. vaji ali prakticiranju le-teh, vezano na šesto tezo, poudarijo v fokusnih skupinah in intervjujih naklonjenost spremembam ter pripravljenost. V fokusni skupini izpostavijo tudi težave pri starejših in mlajših, predhodne izkušnje ter skrb za komunikacijo. Tudi Ginsberg (2007) ugotavlja, da fakultete z dobro komunikacijo, zlasti ob upoštevanju neposrednosti in jasnosti, posvečajo več pozornosti komunikaciji (str. 3). Učitelji svoje poslanstvo poučevanja razumejo kot povezovanje s študenti, izražajo skrb za njihov učni proces in željo, da bi bili študentje vključeni v sam učni proces. Za zagotavljanje tega uporabljajo svoje komunikacijske veščine, razmišljajo o komunikaciji študentov (str. 18). Pri intervjujih pa izpostavijo osebno naravnost. Pred izvedbo druge fokusne skupine moderator glede vaje uporabe novejših oblik v komunikaciji meni, da so izzive učitelji spretno reševali in da so se učitelji različnih predmetnih področij srečevali z različno zahtevnimi izzivi. Po sami izvedbi druge fokusne skupine doda, da vaja uporabe novejših oblik vseeno predstavlja izziv, saj zahteva od učiteljev dobro osveščenost o znanju le-tega in sprotno spremljanje novosti.

V zvezi z odnosom kot pomočjo pri komunikaciji oz. z zmožnostjo poslušanja in sprejemanja, vezano na sedmo tezo, udeleženci omenjajo v okviru fokusne skupine in intervjujev trud in drugačen odnos. Komunikacija gradi dobre odnose tudi med učitelji in študenti, pravita Tapani in Salonen (2019), pri čemer imajo učitelji v okviru terciarnega izobraževanja različne možnosti za komunikacijo s študenti, tako se odnosi razvijajo na več načinov. Še vedno pa je rezultat študije pokazal, da je pri akademski iteraciji najboljša neposredna komunikacija (str. 243). V okviru fokusne skupine omenjajo dodatno več individualnosti ter nadgradnjo neverbalne komunikacije. Pri intervjujih izpostavijo tudi izobraževanje in boljše rezultate. Moderator tako pred izvedbo druge fokusne skupine kot po njej meni, da komunikacijski odnos ključno prispeva k izboljšanju komunikacije s študenti v e- izobraževanju, pri čemer izpostavi po izvedbi fokusne skupine, da učitelji potrebujemo znanje o poslušanju, katerega pomanjkanje sami pogosto ne zaznamo.

Razprava o rezultatih fokusne skupine 3 in rezultatih intervjuvancev

Šest udeležencev tretje fokusne skupine, s katerimi smo kasneje opravili tudi intervjuje, je podalo mnenje na sedem različnih tez. Najprej so podali mnenje, vezano na prvo tezo: Učitelji višjih strokovnih šol (VSŠ), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznavajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj. Tako v okviru fokusne skupine kot v intervjujih so izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebne naravnosti ter da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT. Osebnostna naravnost, ki so jo udeleženci izpostavili, temelji na osebnostnih lastnostih, ki po mnenju Makovca (2020) določajo vlogo učitelja in njegovo profesionalno identiteto (str. 147–148). Osebnostne lastnosti pa predstavljajo elemente, ki dopolnjujejo kakovost učiteljev. V fokusni skupini so izpostavili še način komunikacije, nepoznavanje spletnih orodij ter e-ocenjevanje. Težave z e-ocenjevanjem je zaznal že Chalwell (2020), ki ugotavlja, da fakulteta lažje prevzame spletno izobraževanje, če ugotovi, da je nadzor mogoč (str. 140). Tudi študija Guasch, Alvarez in Espasa (2010) izpostavlja pozitiven vidik možnosti izmenjave in skupnega ocenjevanja učnih rezultatov. Gre za iskanje skupnih konceptov poučevanja v virtualnem okolju (str. 205). Carril Muñoz, González Sanmamed in Hernández Sellés (2013, str. 480) prav tako izpostavijo, da so najmanj kompetentni pri ocenjevanju znanja v virtualnem okolju, zato izražajo potrebo po nadaljnjem usposabljanju. Pred izvedbo tretje fokusne skupine moderator glede delovnih izkušenj, vezanih na delovno dobo, meni, da se mu zdi ključna osebnostna naravnost, da pa so tudi izkušnje, vezane na delovno dobo, pomembne, kar kaže dinamika fokusne skupine ter odziv udeležencev na tezo. Po sami izvedbi tretje fokusne skupine še bolj poudari zavedanje, da poleg osebne naravnosti predstavljajo pomemben del tudi izkušnje.

Pri ugotavljanju, ali imajo učitelji težave z IKT oz. kako obvladujejo IKT, vezano na drugo tezo, udeleženci v fokusni skupini in pri intervjujih poudarijo pomen obvladovanja orodja, osebnostno naravnost ter pomembnost izkušenj. Da učitelji potrebujejo dodatno znanje s področja IKT kompetenc, da so potem pri uporabi bolj suvereni, pišejo Nicu, Bancila (2019, str. 201). Hart (2007) poudarja, da se učitelji na začetku svojega poučevanja pogostokrat srečajo s številnimi ovirami, saj nimajo izkušenj, da bi lažje premagali ovire, zato se srečujejo z neodločnostjo in nelagodjem (str. VI). V fokusni skupini poudarijo še medsebojno pomoč in prilagajanje. Medsebojna pomoč se dotika tako pomoči med mlajšimi in starejšimi sodelavci kot med študenti in učitelji, največkrat pa gre za usvajanje digitalnih veščin.

Mnenje, da učitelji nimajo težav z IKT, razen na samem začetku, podaja moderator tako pred izvedbo tretje fokusne skupine kot po njej. Poda tudi mnenje, da so eni res bolj veščji IKT kot drugi, a so zaradi pandemije vsi usvojili te kompetence.

Pozitivnost prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju oz. zaznavanje kompetenc in kontekst, vezano na tretjo tezo, udeleženci tako v okviru fokusne skupine kot intervjujev izpostavijo v nujnosti aktivnih metod in prilagajanju. V e-izobraževanju so potrebna številna prilagajanja. Gullickson (2020) govori o samoreguliranih učnih veščinah študentov, ki se ne razvijejo samodejno brez formalnega usmerjanja, česar se morajo zavedati tudi učitelji, zato je potrebno učitelje tudi izobraževati, saj je spletno okolje drugačno in zahteva drugačna prilagajanja s strani učiteljev. Predhodne spletne izkušnje pri študentih so namreč pomembno vplivale na ostale veščine učenja (str. 3–4).

V fokusni skupini izpostavijo še težje razumevanje prek e-izobraževanja, neinteres ter v povečanju odzivnosti. Moderator tako pred samo izvedbo tretje fokusne skupine kot po njej meni, da prilagajanje komunikacijskih kompetenc vpliva na komunikacijo s študenti pri e-izobraževanju, pri čemer pred izvedbo prepozna pozitivnost vpliva, po sami izvedbi tretje fokusne skupine pa meni, da prilagajanje ni vedno dobro, saj je prevečkrat prilagajanje le enostransko, ko se učitelj prilagaja študentom in ne tudi obratno.

Pri izboljšanju e-izobraževanja z oblikami motivacije in povratne informacije, vezano na četrto tezo, udeleženci v okviru fokusne skupine in intervjujev izpostavijo notranjo motivacijo, osebnostno naravnost, da ni povratne informacije ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Madison (2019) v svoji študiji ugotavlja, da je pri povratnem mentorstvu dragoceno ravno podajanje povratnih informacij. Izpostavlja strpen odnos do drugače mislečega, željo po pogovoru, izmenjavi mnenj (str. 55–56). V študiji poda razmislek prehoda iz samo osebnega na hibridni pristop (str. 57). Tak način predvideva začetek svetovanja neposredno, nato prehod na spletno podporo, ob tem se zastavlja vprašanje, koliko časa je za uspeh hibridnega načina potrebnega nameniti neposrednemu stiku. Tudi Teixeira et al. (2020) je v svoji raziskavi ugotovil, da obstajajo težave motivacije pri e-izobraževanju, zlasti uporaba različnih oblik le-te (str. 83–84). V fokusni skupini izpostavijo še prilagajanje oblike motivacije. Pred izvedbo tretje fokusne skupine glede motivacije in povratne informacije se moderator sprašuje, kako bodo vzpostavili glede motivacije in svoje odzivnosti v odnosu do študentov učitelji sistem, ki je veljal pred pandemijo. Po sami izvedbi tretje fokusne skupine meni, da prava izbira motivacije in povratne informacije spodbuja komunikacijo, a jim prilagoditve ne omogočajo razvoja ostalih komunikacijskih veščin.

Pri izzivih prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju oz. kontinuiranem izobraževanju in znanju, vezano na peto tezo, udeleženci v fokusni skupini in pri intervjujih prepoznajo IKT kot pripomoček, pomen osebnega stika ter najti pravi način. Lytvyn et al. (2020) ugotavljajo, da je hiter razvoj IKT prinesel pomembne spremembe v družbenem življenju, zato je glavna naloga informatizacija izobraževalnega procesa, za pripravo na sodobno življenje. Pri tem si izobraževalni proces pomaga z računalniško tehnologijo (str. 586). Avtorji študije podajajo spoznanje, da uporaba programskih orodij in usposabljanje učiteljev za uporabo IKT prispeva tudi k izboljšanju strokovne usposobljenosti diplomantov (str. 583). V okviru fokusne skupine izpostavijo tudi pomen izobraževanja o komunikacijskih kompetencah, pri intervjujih pa osebnostno naravnost. O pozitivnem učinku

izobraževanja o informacijsko-komunikacijskih kompetencah izkušenejših učiteljev v e-izobraževanju so pisali tudi Phan, Ngo in Phan (2019, str. 124). Pred samo izvedbo tretje fokusne skupine moderator meni, da poznavanje komunikacijskih kompetenc predstavlja izziv, pri čemer eni učitelji to dojemajo kot težavo, drugi kot izziv. Po sami izvedbi tretje fokusne skupine še doda, da je izziv dobrodošel, saj omogoča stalno rast učitelja kljub dejstvu, da je ta proces obremenjujoč.

Udeleženci pri novih oblikah komunikacije kot izzivu oz. vaji ali prakticiranju le-teh, vezano na šesto tezo, poudarijo v fokusnih skupinah in intervjujih učinkovitost IKT-oblik ter časovno prilagoditev. O učinkovitosti IKT-oblik pišeta tudi avtorja (Pečiuliauskienė in Barkauskaitė, 2007 v Lytvyn et al., 2020, str. 603), ki sta poudarila, da so izobraževalne ustanove vse bolj zavezane k uporabi IKT, ki študentom zagotavlja znanje in veščine., kar je naloga informatizacije. Glede časovne prilagoditve, ki so jo udeleženci izpostavili, Bregar, Zagmajster in Radovan (2019) ugotavljajo, da komunikacija deloma omili odsotnost neposredne socialne interakcije v učnem procesu na račun večje prostorske in deloma časovne fleksibilnosti (str. 230). V fokusni skupini izpostavijo tudi osebnostno naravnost ter pomen povratnih informacij. Pri intervjujih pa izpostavijo še dodatne priložnosti. Pred izvedbo tretje fokusne skupine moderator glede vaje uporabe novejših oblik v komunikaciji meni, da vaja uporabe novejših oblik predstavlja izziv, saj zahteva od učiteljev dobro osveščenost o znanju le-tega in sprotno spremljanje novosti. Po izvedbi tretje fokusne skupine še doda, da je izziv prisoten le do določene mere, saj je stalno spremljanje novosti hkrati breme.

V zvezi z odnosom kot pomočjo pri komunikaciji oz. zmožnostjo poslušanja in sprejemanja, vezano na sedmo tezo, udeleženci omenjajo v okviru fokusne skupine in intervjujev drugačen odnos. Rodríguez Martín in Gabarda Méndez (2016) ugotavljata, da se odnos ustvarja tudi z mentorstvom med študentom in učiteljem in da je postopek mentorstva v virtualnem okolju potrebno prilagoditi spletnemu poučevanju z namenom, da bi se v virtualnem okolju spodbujalo učenje študentov. Najslabše ocenjen element v odnosu med mentorjem in študenti je bil s stališča študentov element osebnega nadaljevanja učenja (str. 7). V okviru fokusne skupine omenjajo dodatno pomanjkanje povratnih informacij ter drugačno komunikacijo ob neuspehu. Pri delu z mladimi sta Greenhalgh in Koehler (2019) predlagala sedem elementov dobrih praks in eden od njih je tudi medsebojna povratna informacija, ki naj bi učitelju pomagala pri njegovem poklicu, omenja tudi pri novih načinih ocenjevanja (str. 256). Pri intervjujih izpostavijo tudi dvosmerno komunikacijo ter motiviranost. Moderator tako pred izvedbo tretje fokusne skupine kot po njej meni, da komunikacijski odnos ključno prispeva k izboljšanju komunikacije s študenti v e-izobraževanju, pri čemer izpostavi po izvedbi fokusne skupine, da je prepogosto odnos grajen enosmerno, in sicer se zanj trudi le učitelj.

Razprava o rezultatih glede na teze

S prvo tezo, ki se glasi: Učitelji višjih strokovnih šol (VSS), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznavajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj, so udeleženci FS1 v okviru fokusne skupine in v intervjujih izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebnostne naravnosti ter da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino, da je način podajanja snovi drugotnega značaja. V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi gradnik, da je komunikacija pomembnejša pred samo vsebino, pri čemer spoznanje ni

vezano na število let delovnih izkušenj, saj so komunikaciji dali prednost tudi nekateri mlajši učitelji. O dejstvu, da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino od načina komunikacije, govorijo tudi Javrh (2011), Carril Muñoz, González Sanmamed in Hernández Sellés, (2013). Osebnostno naravnost prepoznavata tudi Makovec (2020) in Javrh (2011). Študija Alhumaid et al (2020) ugotavlja, da je pozitivna osebnostna naravnost učiteljev glede sprejemanja tehnologije in njenih potencialnih vplivov na uspešnost študentov ključna, še posebej v situaciji ob COVID 19 (str. 110). Tudi udeleženci FS2 so izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebnostne naravnosti, da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT, izpostavili so tudi različnost načina predavanja. V fokusni skupini so izpostavili še, da je več delovne dobe ovira ter sprejetje novih vzorcev. Tudi v okviru FS3 so v fokusni skupini in v intervjujih izpostavili, da je v večji meri prepoznavanje gradnikov komunikacije odvisno od osebnostne naravnosti ter da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT. V fokusni skupini so izpostavili še način komunikacije, nepoznavanje spletnih orodij ter e-ocenjevanje. Težave z e- ocenjevanjem je zaznal že Chalwell (2020), prav tako Guasch, Alvarez in Espasa (2010) ter Carril Muñoz, González Sanmamed in Hernández Sellés (2013).

V okviru prve teze, ki podaja osnovni gradnik izkušenj, kar je bilo vodilo kvalitativni prvi paradigmi, so tako udeleženci prepoznali ostale gradnike komunikacijskih kompetenc v e izobraževanju, pri tem pa vsi posebej izpostavili gradnik osebnostne naravnosti, ki naj bi prevladoval pri e- izobraževanju v času pandemije, ko so bili vsi deležniki pedagoškega procesa podvrženi e-izobraževanju, nad izkušnjami.

Druga teza se glasi: Učitelji VSŠ nimajo težav z obvladovanjem IKT za izpeljavo e-izobraževanja. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in v intervjujih izpostavili gradnike, da IKT ni težava in da je potrebno prilagajanje. V okviru fokusne skupine so izpostavili še kolegialno pomoč in dobre odnose, pri intervjujih pa izziv, ki ga IKT predstavlja. O kolegialni pomoči govorita Tapani in Salonen (2019). V okviru FS2 in pri intervjujih istih udeležencev le-ti poudarijo pomen znanja IKT. V okviru fokusne skupine poudarijo še takojšen stik z IKT ter ohranjanje srečanj z IKT, v okviru intervjujev pa pomen izkušenj, prilagoditve ter novosti. O pomenu znanja IKT so pisali tudi Lytvyn et al. (2020). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci izpostavijo pomen obvladovanja orodja, osebnostno naravnost ter pomembnost izkušenj. V fokusni skupini poudarijo še medsebojno pomoč in prilagajanje.

Udeleženci tretje fokusne skupine, ki so bili v preteklosti že udeleženi izobraževanju s področja IKT z namenom izvedbe e-izobraževanja, so v okviru fokusne skupine ali preko intervjujev povedali, da so jim bile izkušnje v pomoč, saj jim je bil popoln prehod na e-izobraževanje, čeprav čez noč, bistveno lažji. Nekateri so nudili pomoč tudi mlajšim sodelavcem. Da učitelji potrebujejo dodatno znanje s področja IKT kompetenc, da so potem pri uporabi bolj suvereni, pišejo Nicu, Bancila (2019).

V okviru druge teze, ki podaja osnovni gradnik obvladovanje IKT, kar je bilo vodilo kvalitativni drugi paradigmi, so tako udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Tretja teza se glasi: Prilagajanje komunikacijskih kompetenc pozitivno vpliva na komunikacijo s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in v intervjujih izpostavili pravi način komunikacije,

spoznanje, da je z IKT komunikacija učinkovitejša ter skrb za lastno komunikacijo. V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi nove oblike komunikacije. O pravem načinu komunikacije pišeta Kalyani, Rajasekaran (2018), da je z IKT komunikacija učinkovitejša, meni tudi Bhatnagar (2017). Tako v okviru FS2 kot v intervjujih so udeleženci izpostavili skrb za lastno komunikacijo. V fokusni skupini izpostavijo še pravi način komunikacije, težje razumevanje prek e-izobraževanja ter povečanje odzivnosti, pri intervjujih pa pozitivnost prilagajanja. O skrbi za lastno komunikacijo piše tudi Layton (2013), o pravem načinu komunikacije, temelječem na dodatnem izobraževanju, govori študija Okoli (2017), o pozitivnosti prilagajanja pa pišejo Guasch, Alvarez in Espasa (2010). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci izpostavijo nujnost aktivnih metod in prilagajanje. V fokusni skupini izpostavijo še težje razumevanje prek e-izobraževanja, neinteres ter povečanje odzivnosti. O številnih prilagajanjih govori tudi Gullickson (2020). Udeleženci FS1 in FS2 so izpostavili zavedanje skrbi za lastno komunikacijo, saj se zavedajo, da ob skrbi le-te lahko učinkujejo na študente s pozitivnim zgledom. Udeleženci FS3 tega niso izpostavili. V pogovoru je bilo zaslediti, da jim izkušnje, pridobljene pri neposrednem poučevanju, pomagajo, da so dobili dovolj povratnih informacij s strani študentov, da so se že naučili, kako upoštevati kontekst pri podajanju določenih vsebin, kar je hkrati izkaz obvladovanja njihovih komunikacijskih kompetenc. Tudi po mnenju Spitzberga (1983) je pomen konteksta v okviru komunikacijskega modela ključen (str. 267). Po drugi strani pa so udeleženci FS2 in FS3 izpostavili težje razumevanje prek e-izobraževanja, česar učitelji z malo izkušnjami niso omenili. Malo neposrednih izkušenj v predavalnicah jim ne da uvida v situacijo, ali je razumevanje preko e-izobraževanja drugačno glede na neposredno poučevanje. To spoznanje je njihova dobrobit, saj z njim niso obremenjeni, kot se to izkazuje pri udeležencih z največ delovnimi izkušnjami. Relacijske kompetence (Spitzberg, 1983) odražajo, v kolikšni meri so cilji povezani s komunikacijo, pri tem so bistveni za odnos ravno standardi ocenjevanja kompetenc (str. 324).

V okviru tretje teze, ki podaja osnovni gradnik kompetence in kontekst, kar je bilo vodilo kvalitativni tretji paradigmi, so tako udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Četrta teza se glasi: Specifične oblike motivacije in povratne informacije izboljšujejo komunikacijo s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in v intervjujih izpostavili prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv povratne informacije v e-izobraževanju. V fokusni skupini izpostavijo tudi izziv motivirati v e-izobraževanju. O motiviranosti pišejo tudi Canrinusu et al. (2011). V okviru FS2 in v intervjujih so udeleženci izpostavili prilagajanje oblike motivacije, motiviranost učitelja ter izziv motivirati v e-izobraževanju. Pri intervjujih izpostavijo še skrb za povratno informacijo v e-izobraževanju. O motiviranost učitelja poleg Canrinusu et al. (2011) govori še študija Arifin (2015). O povratnih informacijah v povezavi s komunikacijskimi kompetencami so pisali Wilson (2019), Gorenc Zoran (2006). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci izpostavijo notranjo motivacijo, osebno naravnost, da ni povratne informacije ter izziv motivirati v e-izobraževanju. V fokusni skupini izpostavijo še prilagajanje oblike motivacije. O podajanju povratnih informacij piše Madison (2019), Teixeira et al. (2020) pa govori o težavah motivacije v e-izobraževanju. Izziv motivirati študente pri e-izobraževanju so zaznali udeleženci v vseh intervjujih in v vseh treh fokusnih skupinah. Udeleženci so izpostavili, da zaradi izzivov, ki jih predstavlja motivacija, je posledično tudi povratna

informacija bolj skopa. Udeleženci z največ delovnimi izkušnjami so izrazili prepričanje, da je notranja motivacija posameznika tista, ki posamezniku, če jo ima, pomaga pri e-izobraževanju, zainteresirani študentje znajo kljub pomanjkanju neverbalne komunikacije doseči visok nivo znanja ob podanem gradivu. Pri njih se e-izobraževanje zaradi lastne zavzetosti ne odraža kot težava.

V okviru četrte teze, ki podaja osnovna gradnika povratne informacije in motivacije, kar je bilo vodilo kvalitativni četrti paradigmi, so udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju, pri tem pa vsi izpostavili pomanjkanje osnovnega gradnika motivacije pri e-izobraževanju v času pandemije, ko so bili vsi deležniki pedagoškega procesa podvrženi e-izobraževanju.

Peta teza se glasi: Prepoznanje komunikacijskih kompetenc učitelji VSŠ spoznajo kot izziv pri e-izobraževanju. FS1 je tudi v okviru intervjujev izpostavila pomen osebnostne naravnosti, potrebo po nadaljnjem izobraževanju o komunikacijskih kompetencah ter dobrobit predhodnih izkušenj. V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi prenos dobrih praks. Pomembnosti predhodnih izkušenj se zavedajo tudi Brevik, Gudmundsdottir, Lund in Strømme (2019), o prenosu dobrih praks govori Biesta (2012), o nadaljnjem izobraževanju učiteljev pa Pevec (2012). V FS2 in pri intervjujih so udeleženci prepoznali pomen poenotenosti, predhodnih izkušenj ter medsebojne pomoči. V okviru fokusne skupine so izpostavili tudi podporo ter težave na začetku. O pomenu predhodnih izkušenj pišejo tudi Tondeur et al. (2017), glede na poenotenost uporabe, vezano na lastno obvladovanje komunikacijskih kompetenc je pisal že Savignon (2018), o pomenu podpore in medsebojne pomoči pa Lundstrom (2011). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci prepoznajo IKT kot pripomoček, pomen osebnega stika ter najti pravi način. V okviru fokusne skupine izpostavijo tudi pomen izobraževanja o komunikacijskih kompetencah, pri intervjujih pa osebnostno naravnost. Lytvyn et al. (2020) pravijo, da uporaba programskih orodij in usposabljanje učiteljev za IKT vpliva na uspešnost študentov. Udeleženci prvih dveh fokusnih skupin znotraj le-teh in v intervjujih izpostavijo dobrobit predhodnih izkušenj, saj jih po večini udeleženci niso imeli, vsaj ne v taki meri, kot je bilo izobraževanje pred leti omogočeno nekaterim udeležencem tretje fokusne skupine. Potrebo po nadaljnjem izobraževanju so izpostavili predvsem udeleženci v okviru intervjujev ali prve fokusne skupine, medtem ko so udeleženci v intervjujih ali preko tretje fokusne skupine izpostavili predvsem pomen IKT v nadaljnjem izobraževalnem procesu v smeri razumevanja IKT kot pripomočka in ne nadomestila neposrednega pedagoškega procesa. Poleg odnosa in empatije med ostalimi elementi modela komunikacijskih kompetenc Stagich (2000) omenja tudi znanje kot dobrobit komunikacije (str. 106); s tem sovpade z osnovnim gradnikom modela komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju naše raziskave.

V okviru pete teze, ki podaja osnovni gradnik kontinuirano izobraževanje in znanje, kar je bilo vodilo kvalitativni peti paradigmi, so tako udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Šesta teza se glasi: Uporaba novejših oblik komunikacije predstavlja izziv v komunikaciji med učitelji in študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in v intervjujih izpostavili dodatno izobraževanje, spremembo v komunikaciji, dodatne priložnosti ter pripravljenost. O spremembi v komunikaciji je pisal From (2017). V okviru FS2 in intervjujev so udeleženci izpostavili naklonjenost

spremembam ter pripravljenost. V fokusni skupini izpostavijo tudi težave pri starejših in mlajših, predhodne izkušnje ter skrb za komunikacijo, pri intervjujih pa osebnostno naravnost. O skrbi za komunikacijo piše tudi Ginsberg (2007). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci prepoznajo gradnike, to so učinkovitost IKT-oblik ter časovno prilagoditev. V fokusni skupini izpostavijo tudi osebnostno naravnost ter pomen povratnih informacij, pri intervjujih pa dodatne priložnosti. Glede časovne prilagoditve, ki so jo udeleženci izpostavili, pišejo tudi Bregar, Zgamažster in Radovan (2019). Vsi udeleženci so tako v sklopu fokusnih skupin kot intervjujev izpostavili pripravljenost na spremembe, prilagodljivost in pozitivno naklonjenost na novosti. Udeleženci z največ izkušnjami so največ dobrobiti izpostavili ravno v časovni prilagoditvi, ki jo IKT omogoča. O pomenu alternativne komunikacije, ki se jo vse bolj uporablja in prakticira, kot elementu modela komunikacijskih kompetenc govorita tudi Da Fonte in Boesch (2016, str. 50), kar predstavlja teoretično potrditev ugotovitev naše raziskave.

V okviru šeste teze, ki podaja osnovni gradnik vajo, kar je bilo vodilo kvalitativni šesti paradigmi, so tako udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Sedma teza se glasi: Komunikacijski odnos učiteljem VSŠ pomaga pri komunikaciji s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in v intervjujih izpostavili motivacijo, dvosmerno komunikacijo ter način prenosa znanja. V fokusni skupini izpostavijo tudi trud. O načinu prenosa znanja govori tudi študija McSweeney (2019). V okviru FS2 in intervjujev so udeleženci izpostavili trud in drugačen odnos. V okviru fokusne skupine omenjajo dodatno več individualnosti ter nadgradnjo neverbalne komunikacije, pri intervjujih pa izobraževanje in boljše rezultate. O pomenu odnosa spregovorita tudi Tapani in Salonen (2019). Tudi v okviru FS3 in intervjujev udeleženci prepoznajo drugačen odnos. V okviru fokusne skupine omenjajo dodatno pomanjkanje povratnih informacij ter drugačno komunikacijo ob neuspehu, pri intervjujih pa dvosmerno komunikacijo ter motiviranost. O drugačnem odnosu, ki se vzpostavlja med učiteljem in študentom pišeta Rodríguez Martín in Gabarda Méndez (2016). Greenhalgh in Koehler (2019) pa govorita o novih načinih ocenjevanja v izogib drugačni komunikaciji ob neuspehu. Udeleženci z najmanj izkušnjami in tisti z največ izkušnjami so izpostavili pomen motivacije, pri čemer so udeleženci z malo izkušnjami poudarili trud, ki ga predavatelji vlagajo v odnos s študenti pri e-izobraževanju, udeleženci z več delovnimi izkušnjami pa izpostavijo predvsem pojav drugačne komunikacije ob neuspehu s strani študentov. Tudi udeleženci s srednje veliko delovnimi izkušnjami poudarjajo pomen truda predavateljev, zlasti pa poudarijo pomen individualizacije, ki se v e-izobraževanju pojavi.

V okviru sedme teze, ki podaja osnovni gradnik zmožnost poslušanja in sprejemanja, kar je bilo vodilo kvalitativni sedmi paradigmi, so tako udeleženci prepoznali zgoraj omenjene gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Lastno mnenje in konceptualni model

V raziskavi smo v okviru treh fokusnih skupin in intervjujev vseh udeležencev ugotavljali doprinos in izzive gradnikov komunikacijskih kompetenc. S sedmimi tezami smo pridobivali mnenje udeležencev glede gradnikov modela komunikacijskih kompetenc, temelječega na tuji in slovenski literaturi. Prva teza je podala izhodišče delovnih izkušenj in komunikacijskih kompetenc v okviru modela

komunikacijskih kompetenc z osnovnim gradnikom izkušenj. Pri tem so vsi udeleženci posebej izpostavili gradnik osebnostne naravnosti, ki naj bi prevladoval pri e-izobraževanju v času pandemije, ko so bili vsi deležniki pedagoškega procesa podvrženi e-izobraževanju, nad izkušnjami. Druga teza je podala izhodišče, da učitelji nimajo težav z IKT v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnega gradnika obvladovanja IKT. Tretja teza je podala izhodišče o pozitivnosti prilagajanja komunikacije v e-izobraževanju v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnih gradnikov kompetenc in konteksta. Četrta teza je podala izhodišče izboljšanja komunikacije v e-izobraževanju z oblikami motivacije in povratne informacije v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnih gradnikov povratne informacije in motivacije. Vsi udeleženci so izpostavili pomanjkanje osnovnega gradnika motivacije v e-izobraževanju v času pandemije, ko so bili vsi deležniki pedagoškega procesa podvrženi e-izobraževanju, prepoznavajo pa pomen gradnika povratne informacije. Peta teza je podala izhodišče izziva prepoznavanja komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnih gradnikov kontinuiranega izobraževanja in znanja. Šesta teza je podala izhodišče novih oblik komunikacije, ki so izziv v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnega gradnika vaj. Sedma teza je podala izhodišče odnosa, ki pomaga pri komunikaciji, v okviru modela komunikacijskih kompetenc osnovnih gradnikov zmožnosti poslušanja in sprejemanja.

Udeleženci so kot doprinos izpostavili namesto osnovnega gradnika izkušenj osebnostno naravnost, motivacijo kot del osnovnega gradnika, izhajajočega iz četrte teze, pa prepoznavajo zaradi nepojavnosti kot izziv in ne kot doprinos. K vsem ostalim osnovnim gradnikom so dodajali prepoznane ostale gradnike, pridobljene v okviru fokusnih skupin in intervjujev.

Gradniki modela komunikacijskih kompetenc predavateljev na višjih strokovnih šolah v e-izobraževanju tako ponujajo izhodišče za vključitev perspektive mnenj predavateljev, pridobljenih z empirično raziskavo, v ostale komunikacijske procese na terciarnem in sekundarnem nivoju. Prepoznavanje gradnikov, ki predstavljajo doprinos, in tistih, ki predstavljajo izziv, tako omogoča dvig komunikacije na pedagoškem področju. Nekateri gradniki komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju so bili prepoznani pri vseh udeleženci v okviru vseh treh fokusnih skupin in pri intervjujih.

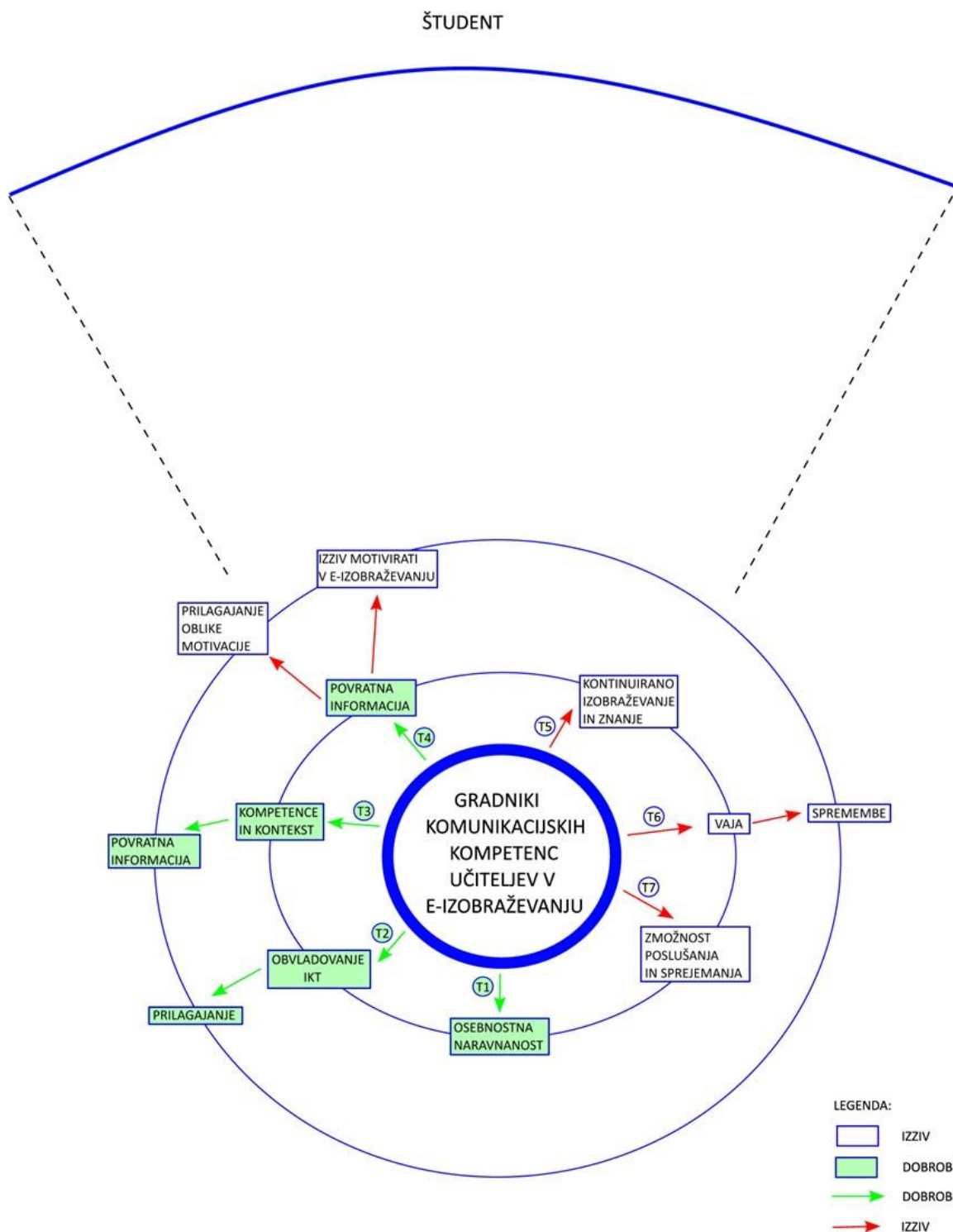
Ti gradniki komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju so osrednjega pomena za model komunikacijskih kompetenc višješolskih učiteljev v e-izobraževanju. Ker je model, če zajamemo vse gradnike, zelo kompleksen, ga velja z namenom lažje prenosljivosti na ostala raziskovalna področja terciarnega ali sekundarnega izobraževanja podati na način višje sinteze gradnikov, kar je tisto, kar je skupno in izstopa in je najpomembnejše, ko se model prenese v drugo okolje. Tako omogočimo večjo prenosljivost modela.

Model na sliki 1 ponazarja krožnost na način stopnjevanosti oz. nadgradnje, kamor je usmerjena vsaka komunikacija. Na dnu modela so podani osnovni gradniki komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju, predstavljajo temelj komunikacije v pedagoškem okolju. Gradniki izhajajo iz zmožnosti, kompetentnosti učiteljev, nadgrajujejo se v prepoznavanju dobrobiti in izzivov gradnikov, ki po mnenju vseh udeležencev naše raziskave sovplivajo na komunikacijo, in so usmerjeni proti udeležencem izobraževanja, to je študentom. Oni interakcijo z učitelji pravzaprav udeležajo. Kot pravi Javrh (2011, str. 39), ima učitelj močan vpliv na identiteto drugega, ob tem pa izoblikuje tudi svojo. Tudi Biesta (2012,

str. 8) pravi, da morajo biti učitelji osredotočeni na celostni pristop in na učenje iz virtuočnosti drugih učiteljev. S tem spoznanjem in ob dejstvu, da je izmed gradnikov komunikacijskih kompetenc, ki predstavljajo prekrivnost pri vseh udeležencih, ugotovimo, da je gradnik osebnostne naravnosti pojmovno gledano najširše zastavljen, saj iz njegovega imperativa izhajajo tudi ostali gradniki. Zato je gradnik podan na samem začetku, saj predstavlja temelj komunikacije.

Slika 1

Konceptualni model gradnikov komu. kompetenc učiteljev v e- izobraževanju



ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

S prvo tezo, ki se glasi: Učitelji višjih strokovnih šol (VSŠ), ki imajo več delovnih izkušenj na področju poučevanja, v večji meri prepoznavajo gradnike komunikacije v primerjavi z učitelji, ki imajo manj izkušenj, so udeleženci vseh treh fokusnih skupin in intervjujev namesto osnovnega gradnika izkušenj največkrat izpostavili gradnik osebnostno naravnanoost. FS1 in/ali udeleženci intervjujev poudarijo dodatno še da učitelj začetnik bolj poudarja vsebino, da je način podajanja snovi drugotnega značaja, da je komunikacija pomembnejša pred samo vsebino. FS2 in/ali udeleženci intervjujev izpostavijo poleg osebnostne naravnanoosti tudi, da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT, kar je prepoznani gradnik tudi pri FS3 oz. intervjujih. V FS2 in/ali intervjujih dodajo še različnost načina predavanja, da je več delovne dobe ovira ter sprejetje novih vzorcev. Udeleženci FS3 in/ali intervjujev so izpostavili poleg osebnostne naravnanoosti in da več delovne dobe pomeni manjše veščine IKT, dodatno še način komunikacije, nepoznavanje spletnih orodij ter e-ocenjevanje.

Druga teza se glasi: Učitelji VSŠ nimajo težav z obvladovanjem IKT za izpeljavo e izobraževanja. V FS1 in/ali intervjujih so izpostavili gradnike, da IKT ni težava, da je potrebno prilagajanje, kot velja za FS2 in FS3 oz. intervjuvance le-te, potem še da je pomembna osebnostna naravnanoost, kar je prepoznani gradnik tudi FS3 oz. intervjuvancev le-te, kolegalno pomoč in dobre odnose ter izziv, ki ga IKT predstavlja. V okviru FS2 in/ali pri intervjujih le-ti poudarijo dodatno še pomen znanja IKT, takojšen stik z IKT, ohranjanje srečanj z IKT, pomen izkušenj ter novosti. Tudi v okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci izpostavijo dodatno še pomen obvladovanja orodja, pomembnost izkušenj in medsebojno pomoč.

Tretja teza se glasi: Prilagajanje komunikacijskih kompetenc pozitivno vpliva na komunikacijo s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in/ali v intervjujih izpostavili gradnike pravi način komunikacije, spoznanje, da je z IKT komunikacija učinkovitejša, skrb za lastno komunikacijo, kar so prepoznali tudi udeleženci FS2 oz. intervjuvanci le-te, nove oblike komunikacije. Tako v okviru FS2 in/ali v intervjujih so udeleženci izpostavili dodatno še pravi način komunikacije, težje razumevanje prek e-izobraževanja, naslednja dva gradnika, ki sta povečanje odzivnosti ter pozitivnost prilagajanja pa sta prepoznana tudi s strani udeležencev FS3 oz. intervjuvancev le-te. Tudi v okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci dodatno izpostavijo gradnike nujnost aktivnih metod, težje razumevanje prek e-izobraževanja ter neinteres.

Četrta teza se glasi: Specifične oblike motivacije in povratne informacije izboljšujejo komunikacijo s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci vseh FS in intervjujev so gradnik motivacije v e izobraževanju zaradi njene nepojavnosti dojemali kot izziv in ne kot dobrobiti. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in/ali v intervjujih izpostavili prilagajanje oblike motivacije, kar so prepoznali tudi udeleženci FS2, FS3 oz. intervjuvanci le-teh, motiviranost učitelja, kar so prepoznali tudi udeleženci FS2 oz. intervjuvanci le-te, izziv povratne informacije v e-izobraževanju, izziv motivirati v e izobraževanju. V okviru FS2 in/ali v intervjujih so udeleženci izpostavili še prilagajanje oblike motivacije, kar izpostavijo tudi udeleženci FS3 oz. intervjuvanci le-te, motiviranost učitelja, izziv motivirati v e-izobraževanju ter skrb za povratno

informacijo v e-izobraževanju. V okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci dodatno izpostavijo še notranjo motivacijo, osebnostno naravnost, da ni povratne informacije ter izziv motivirati v e-izobraževanju.

Peta teza se glasi: Prepoznanje komunikacijskih kompetenc učitelji VSŠ spoznajo kot izziv pri e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in/ali v intervjujih izpostavili pomen osebnostne naravnosti, potrebo po nadaljnjem izobraževanju o komunikacijskih kompetencah, dobrobit predhodnih izkušenj ter prenos dobrih praks. V FS2 in/ali pri intervjujih so udeleženci prepoznali pomen poenotenosti, predhodnih izkušenj, medsebojno pomoč, podporo ter težave na začetku. Tudi v okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci prepoznajo IKT kot pripomoček, pomen osebnega stika, najti pravi način, pomen izobraževanja o komunikacijskih kompetencah ter osebnostno naravnost.

Šesta teza se glasi: Uporaba novejših oblik komunikacije predstavlja izziv v komunikaciji med učitelji in študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in/ali v intervjujih izpostavili dodatno izobraževanje, spremembo v komunikaciji, dodatne priložnosti, kar prepoznajo tudi udeleženci FS3 oz. intervjuvanci le-te, ter pripravljenost. V okviru FS2 in/ali intervjujev so udeleženci izpostavili naklonjenost spremembam, pripravljenost, težave pri starejših in mlajših, predhodne izkušnje, skrb za komunikacijo ter osebnostno naravnost, ki jo prepoznajo tudi udeleženci FS3 oz. intervjuvanci le-te. V okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci dodano prepoznajo gradnike, to so učinkovitost IKT-oblik, časovno prilagoditev ter pomen povratnih informacij. Sedma teza se glasi: Komunikacijski odnos učiteljem VSŠ pomaga pri komunikaciji s študenti v e-izobraževanju. Udeleženci FS1 so v okviru le-te in/ali v intervjujih izpostavili motivacijo, gradnika dvosmerno komunikacijo in trud, ki ga prepoznajo tudi udeleženci FS3 oz. intervjuvanci le-te, ter način prenosa znanja. V okviru FS2 in/ali intervjujev so udeleženci izpostavili dodatno še več individualnosti, nadgradnjo neverbalne komunikacije in boljše rezultate. V okviru FS3 in/ali intervjujev udeleženci prepoznajo drugačen odnos, pomanjkanje povratnih informacij, drugačno komunikacijo ob neuspehu ter motiviranost.

Prispevek stroki, znanosti, tj. univerzalni odličnosti

Zaradi vse večje potrebe po uporabi novih načinov izobraževanja v okviru višjih strokovnih šol pri e-izobraževanju v času zdravstvene krize je potreba po prepoznavanju gradnikov komunikacijskih kompetenc, ki so se izkazale kot podpora študijskemu procesu in njihova dobrobit, izrednega pomena. Izzivi so porodili številne rešitve, pojavile so se nove komunikacijske kompetence, ki so dvignile kakovost samega e-izobraževanja in tudi izobraževanja na splošno. V prihodnosti se bo e-izobraževanje gotovo še bolj razmahnilo, menijo Powell et al. (2015, str. 4), in sicer gre pričakovati, da zaradi učinkovite izrabe časa, zaradi geografske oddaljenosti oz. bližine, lahko tudi, kot opažamo, zaradi morebitnih novih zdravstvenih kriz.

Empirična raziskava tako pripelje do gradnikov modela komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju, ki se jih lahko implementira tudi v sam učni proces. S tem tako zajamemo gradnike komunikacijskih kompetenc tudi v e-izobraževanju. Prispevek znanosti je tudi na področju kvalitativne raziskave, v okviru katere so bili zbrani podatki s fokusnimi skupinami in intervjuji. Več fokusnih skupin, ki so ločene na podlagi delovnih izkušenj, omogoča iskanje prekrivnosti podatkov tudi med samimi fokusnimi

skupinami in udeleženci intervjujev, kar raziskavi daje dodano vrednost, saj se na podlagi določenega kriterija ugotavlja pojavnost oz. zastopanost podatkov tudi med samimi skupinami. Način raziskave je moč implementirati tudi pri drugih raziskavah, ki želijo zajeti tudi interakcije udeležencev in ponuditi širši pogled na določeno novo temo.

Nekateri gradniki komunikacijskih kompetenc se pojavljajo kot prepoznavno zaželeni, a še nezapisani in zato tudi ne v dovoljšni meri podprti s shemo izobraževanj za zagotovitev kakovostnejšega učnega procesa. Raziskava je razširjena tudi konceptualno v smislu e-izobraževanja in dopolnitve modelov e-izobraževanja s komunikacijskimi kompetencami. Vse tiste gradnike, ki so prepoznani kot dobrobit, velja vpeljati v sleherni pedagoški proces, torej tudi v primeru neposrednega poučevanja v predavalnicah. Prepoznavanje gradnikov komunikacijskih kompetenc, ki predstavljajo izziv, pa je dobrodošlo za omilitev ali izognitev morebitnim negativnim vplivom. Z izsledki raziskave lahko doprinesemo h kakovostnejšemu pedagoškemu procesu in dvignemo raven šolskega sistema.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

V svetu so spremembe postale že stalnica vsakega procesa. Biti fleksibilen in znati se prilagoditi novim razmeram pa ne predstavlja več le nujne potrebe, ampak postaja nekaj, kar pomaga vsakemu segmentu družbe preživeti. Tudi zdravstvena situacija, ki se je pojavila s pandemijo COVID-19, je postavila cel svet pred številne izzive. Z njimi smo se srečali tudi v celotnem slovenskem šolskem prostoru. Izzivi, ki so se pojavili, so vplivali na vse segmente družbe, tudi na šolstvo, ki se je hitro odzvalo in nemoteno nadaljevalo pedagoški proces kot e-izobraževanje. Nov način poučevanja je predstavljal velik izziv tako učiteljem kot študentom, velik vpliv pa je imela nova situacija tudi na samo vodenje šol. Vodstvo se je moralo prilagoditi novemu načinu vodenja v smislu komunikacije z zaposlenimi. Tudi ta je potekala le s pomočjo IKT. Vodstvo je moralo zagotoviti enotna pravila komuniciranja tako za vse zaposlene kot za delo učiteljev s študenti. Prav tako je moralo hitro zagotoviti vso infrastrukturo, ki je omogočala drugačen način izobraževanja. Izziv pa je vodstvu predstavljalo tudi izobraževanje zanje in za zaposlene o uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, in sicer na način, da so bili učitelji usposobljeni naprej pomagati tudi študentom, pri tem pa so delovali usklajeno in spodbujali enotno vedenje, nastalo v novi situaciji.

Z namenom prepoznati gradnike komunikacijskih kompetenc višješolskih učiteljev v e-izobraževanju, kateri predstavljajo dobrobit in kateri izziv, se želi tako prenesti dobra spoznanja in prakse v celoten pedagoški proces, tudi tistega, ki se izvaja neposredno v učilnicah, in sicer na celotnem terciarnem nivoju. Posledično sledi dvig kakovosti izobraževalnega procesa v celotnem slovenskem prostoru terciarnega izobraževanja z možnostjo implementacije posameznih gradnikov tudi na sekundarni nivo izobraževanja. To posledično pripomore k doprinosu znanja v družbi ter ozaveščanju pomena komunikacije pri posredovanju znanja. Šola kot izobraževalna ustanova v skrbi za kakovost komunikacije tako posredno vpliva tudi na gospodarstvo.

Šole bodo lahko prilagodile svoja izobraževanja potrebam deležnikov izobraževanja, hkrati pa sledile ugotovitvam raziskave in spodbujale uvajanje tistih gradnikov komunikacijskih kompetenc, ki

neposredno doprinašajo h kakovostnejšemu pedagoškemu procesu. Vsak učitelj, ki razume svoje poslanstvo, si po mnenju Javrha (2011, str. 39) izoblikuje svojo poklicno podobo ob dejstvu, da ima močen vpliv na identiteto drugega. Ob tem spoznanju je se ne bo odražal napredek le v kakovosti šolskega izobraževalnega prostora in ozaveščanju pomena komunikacije pri prenašanju znanja, ampak tudi širše.

Omejitve raziskave

Omejili smo se na že narejene raziskave s tega področja. Pregledali smo svetovno in slovensko literaturo, ki obravnava tematiko komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju. Raziskavo smo izvedli z učitelji terciarnega nivoja treh višjih strokovnih šol v Sloveniji na podlagi kriterijev, ki so: s številom let delovne dobe opredeljeno fokusno skupino, uporaba enotnega orodja pri e-izobraževanju, delo z najmanj 20 študenti v skupini in strinjanje članov, da sodelujejo v raziskavi. V raziskavo niso bile vključene fakultete oz. univerze, ki sodijo v terciarno izobraževanje, saj so njihove vsebine veliko bolj teoretično zasnovane in je posledično s stališča komunikacije dinamika le-te drugačna.

Raziskava prepoznava gradnike komunikacijskih kompetenc le pri višješolskih učiteljih v e-izobraževanju in ne tudi pri študentih. Raziskava se omejuje le na njihovo percepcijo in ne zajema tudi percepcije študentov. Prav tako se raziskava osredotoča na komunikacijo predavateljev v skupini z najmanj 20 študenti, saj je dinamika in s tem komunikacija v takšnih ali večjih skupinah drugačna kot v manjših skupinah. Delo predavateljev v skupinah pod 20 študenti nismo zaobjeli. V raziskavo niso bili vključeni predstavniki s področja delodajalcev, torej predstavniki gospodarstva, katerih vsebine v 400 urah pokrivajo višješolsko izobraževanje, in sicer zaradi razloga, da so praktično izobraževanje ob upoštevanju epidemioloških ukrepov, ki so veljali v državi in podjetju, študentje opravljali neposredno v samem gospodarskem ali storitvenem obratu in ne na daljavo.

Tudi oblikovanje fokusnih skupin glede na leta delovne dobe smo omejili ne le s samim številom, torej s tremi fokusnimi skupinami, ampak tudi s številom prijavljenih članov. Omejili smo se na šest članov. Število je predvideno na podlagi ugotovitev Onwuegbuzie, Dickinson, Leech, in Zoran (2009, str. 246), Longhurst (2003, str. 105), da je oblikovanje fokusne skupine, v našem primeru na podlagi števila let delovne dobe, dobro omejiti s številom članov. Glede na to, da je vsem članom fokusne skupine dana možnost, da podelijo svoje poglede, mnenje, opažanja, je raziskava zajela tako šest članov, da je vzorec obvladljiv s stališča omogočanja izražanja mnenja vseh članov, torej dovolj majhen in hkrati dovolj velik, da ustvarja raznolikost informacij.

Predlogi nadaljnjega raziskovanja

Možnost nadaljnjih raziskav komunikacijskih kompetenc je na področju terciarnega izobraževanja, in sicer pri učiteljih v okviru univerz. Raziskave lahko ugotavljajo prisotnost gradnikov komunikacijskih kompetenc tudi pri učiteljih na univerzah in raziščejo gradnike komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju, ki predstavljajo dobrobit, prav tako tudi tiste gradnike, ki predstavljajo izziv.

Ugotoviti podobnosti in razlike gradnikov komunikacijskih kompetenc v e- izobraževanju pri učiteljih na višjih strokovnih šolah in učiteljih na univerzah. V kolikšni meri so gradniki isti in v kolikšni meri se razlikujejo pri učiteljih pri višješolskem ali visokošolskem izobraževanju.

Neraziskano je tudi področje vzpostavljanja odnosov, ki se vzpostavljajo s komunikacijo, in sicer med študenti in učitelji pri e izobraževanju ali neposrednem izobraževanju v učnih prostorih. Lahko se prepozna elemente šolanja in e-šolanja v povezavi z odnosom z namenom, da se ugotovi, kateri so za študente boljši in jih bolj usmerjajo in motivirajo za učenje in kateri za e-učenje. Hkrati se lahko ugotovi, kateri elementi predstavljajo izziv tako pri učenju kot e-učenju.

Nadaljnje raziskave so možne tudi v smeri ugotavljanja, v kolikšni meri tradicionalno šolanje ohranja svojo prednost pred e-šolanjem in kateri gradniki so tisti, ki so pri neposrednem izobraževanju boljši oz. kateri predstavljajo izziv. Prav tako je možno raziskati, kateri gradniki so pri e- izobraževanju doprinos in kateri izziv.

Komunikacija predstavlja enega ključnih elementov pedagoškega procesa. Možnost nadaljnjih raziskav je tudi v preučevanju povezave prepoznanih gradnikov komunikacijskih kompetenc višješolskih učiteljev v e- izobraževanju z uspešnostjo študentov.

Gradniki komunikacijskih kompetenc, ki so bili prepoznani pri učiteljih na višjih strokovnih šolah kot izziv, ponujajo možnost raziskav v izoblikovanju strategij za odpravo ali omilitev izzivov ali težav e-izobraževanja na višjih strokovnih šolah, ki so nastale na področju (ne)obvladovanja komunikacijskih kompetenc.

Osnovni gradnik osebnostne naravnosti, podan v okviru konceptualnega modela gradnikov komunikacijskih kompetenc učiteljev v e-izobraževanju na sliki 5.10., bi veljalo v eni od nadaljnjih raziskav preučiti kot gradnik modela komunikacijskih kompetenc v e-izobraževanju.

Prihodnje raziskave odpirajo številne možnosti dopolnitve področja komunikacijskih kompetenc. Izhodišče nadaljnjih raziskav predstavlja Konceptualni model gradnikov komunikacijskih kompetenc učiteljev v e- izobraževanju. S prakticiranjem komunikacijskih veščin bi tako učitelji kot študentje v družbo prenašali tiste pozitivne vidike dobrobiti gradnikov komunikacijskih kompetenc, ki vplivajo na samo komunikacijo v družbi v vsakem okolju.

A MODEL OF BUILDING BLOCKS OF TEACHERS' COMMUNICATION COMPETENCIES IN E-LEARNING AT VOCATIONAL SCHOOLS

Abstract

Research Question (RQ): Which building blocks of teachers' communication competences are recognized as a contribution of e- education and which ones represent a challenge in higher professional schools?

Purpose: The purpose of the research is to identify the building blocks of communication competences of teachers in e-education at VSS, which can be implemented in the learning process itself and supplement e-education models.

Method: We used qualitative methods of literature collection and study, comparisons, focus groups and semi-structured interviews, diary entries, then analysis of 3rd-order concepts and thematic networks, keyword technique in context and conversation analysis. Triangulation of methods was considered.

Results: The building blocks of communication competences of VSS teachers in e-education are presented for possible further implementation in every pedagogical process. The benefits as well as the challenges are recognized. Conceptually given additions to e- learning models.

Organization: The results of the research will enable schools to identify the building blocks of teachers' communication competences in e-education and use them in the tertiary environment to improve the quality of education.

Society: Recognizing the building blocks of communication competences in e-education contribute to raising the quality of tertiary education in Slovenia, which contributes to knowledge in society and awareness of the importance of communication in imparting knowledge.

Originality: The research is original in providing new knowledge about the benefits and challenges of communication competences in e- education. By recognizing the challenges, the insufficient training of communication competences when working with young generations in e-education can be reduced. The research also expands conceptually in terms of supplementing the e-education model with communication competencies.

Limitations / further research: We have limited ourselves to already done research in this area. We conducted the research with teachers at the tertiary level of three higher vocational schools in Slovenia, which have 20 or more students enrolled in full-time and part-time programs in both years of education. The building blocks of teachers' communication competences in e-education can be further checked at universities with the aim of identifying positive building blocks of communication competences and challenges. It also explores the still unexplored area of establishing relationships between students and teachers in e-education and identifying elements of schooling and e-schooling that are better for students and better guide and motivate them to learn. As a result, we could determine to what extent traditional schooling maintains its advantage over e-schooling. On the basis of the research, further research is also possible in the identification of strategies for eliminating the problems of e-learning at higher professional schools, which arose in the field of (in)mastery of communication competences.

Keywords: communication competences, e-learning, focus groups, semi-structured interviews, tertiary education, communication competence model.

REFERENCE

1. Ahmed, J. U. (2008). *Quality and TQM at higher education institutions in the UK: Lessons from the University of East London and the Aston University*. American International University-Bangladesh; Research and Publications.
2. Alexander, A. (2018). *Exploring Faculty Training in Online Teaching Competences: Barriers to Integration of Best Practices* (Doktorska naloga, Northcentral University, San Diego, California). <https://www.proquest.com/docview/2124629223?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true>
3. Alhumaid, K., Ali, S., Waheed, A., Zahid, E., & Habes, M. (2020). COVID-19 & elearning: Perceptions & attitudes of teachers towards E- learning acceptance in the developing countries. *Multicultural Education*, 6(2), 100–115. DOI:10.14742/ajet.2990
4. Anderson, C. A. (2016). *Undergraduate teacher candidate perceptions integrating technology in classroom instruction*. (Doktorska naloga, The University of Memphis, Memphis, Združene države Amerike). <https://digitalcommons.memphis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2612&context=etd>
5. Arifin, H. M. (2014). *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. Doi:10.5539/ies.v8n1p38.
6. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. (2011). Nacionalna stroke. skupina. Ministrstvo za šolstvo in šport. Ljubljana.
7. Bhatnagar, P. (2017). *Role of ICT in Total Quality Management in Education*.
8. Biesta, G. (2012). The future of teacher education: Evidence, competence or wisdom? *Research on Steiner Education*. Volume 3 Number 1, pp. 8–21.
9. Bjekić, D., & Zlatić, L. (2012). *Merjenje komunikacione kompetentnosti nastavnika*. V ОБРАЗОВНО–ВАСПИТНИ РАД, 9.
- 10.regar, L., Puhek, M., & Zgajmajster, M. (2017). *Analiza stanja na področju digitalizacije in e-izobraževanja v visokem šolstvu v Sloveniji*. Maribor, DOBA.
- 11.regar, L., Zgajmajster, M., & Radovan, M. (2019). *E-izobraževanje za digitalno družbo*. Andragoški Center Slovenije (in print).
12. Brevik, L. M., Gudmundsdottir, G. B., Lund, A., Strømme, T. A. (2019). *Transformative agency in teacher education: Fostering professional digital competence*. *Teaching and Teacher Education*. (86).
13. Brown-Schmidt, S., & Benjamin, A. S. (2018). How we remember conversation: Implications in legal settings. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(2), 187–194.
14. Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijjaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2011). Profiling teachers' sense of professional identity. *Educational studies*, 37(5), 593–608.
15. Carril Muñoz, P. C., González Sanmamed, M., Hernández Sellés, N. (2013). *Pedagogical Roles and Competencies of University Teachers Practicing in the E-Learning Environment*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. Volume 14, Number 3. DOI: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v14i3.1477>.
16. Chalwell, A. (2020). *The Training Experiences of Tenured Faculty Teaching Online: A Basic Qualitative Study*. Dostopno na <https://www.proquest.com/docview/2386880603?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
17. Choudhari, A. A. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance. *Total Quality Management*, 5(12).
18. Coker, W. (2016). *Engaging Practice in Communication Education: Institutional Politics, Knowledge Economy, And State Power*. Dostopno na <https://www.proquest.com/docview/1806141274?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
19. Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska-LIncoln. SAGE.
20. Da Fonte, M. A., & Boesch, M. C. (2016). Recommended augmentative and alternative communication competencies for special education teachers. *Journal of International Special*

- Needs Education*, 19(2), 47–58.
21. Dias-Trindade, S., Moreira, J. A., Ferreira, A. G. (2020). *Assessment of university teachers on their digital competences*. *Assessment of university teachers/QWERTY* 15, 1. 50–69. DOI: 10.30557/QW000025.
22. ENQA (2018). *European Association for Quality Assurance in Higher Education*.
23. Fern, E. F. (1982). The use of focus groups for idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality. *Journal of marketing Research*, 19(1), 1–13.
24. From, J. (2017). Pedagogical Digital Competence—Between Values, Knowledge and Skills. *Higher Education Studies*; Vol. 7, No. 2.
25. Fullan, M., & Hargreaves, A. (2012). Reviving teaching with ‘professional capital’. *Education Week*, 31(33), 30–36.
26. Ginsberg, S. M. (2007). Shared Characteristics of College Faculty Who Are Effective Communicators. *Journal of Effective Teaching*, 7(2), 3–20.
27. Gomboc, M. (2012). *Besede*. Državna založba Slovenije.
28. Gorenc Zoran, Annmarie (2016). *Študij na daljavo na Fakulteti za industrijski inženiring Novo mesto*. URN:NBN:SI:DOC-5OHXG2RL from <http://www.dlib.si>
29. Gorenc Zoran, A. (2006). *CALLing all learners*: An explanatory integrative research study of EFL learner-learner corrective feedback patterns within on-line synchronous environments.
30. Gough, P. B., Alford, J. A., & Holley-Wilcox, P. (1981). *Words and contexts. Perception of print: Reading research in experimental psychology*, 85–102.
31. Greenhalgh, S. P., & Koehler, M. J. (2019). “Pretty Good Practices” for the design of teacher portfolio courses. *In Pre-Service and In-Service Teacher Education: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 126–151). IGI Global.
32. Guasch, T., Alvarez, I., Espasa, A. (2010). University Teacher Competencies in a Virtual Teaching/Learning Environment: Analysis of a Teacher Training Experience. *Teaching and Teacher Education*. 26. 199–206.
33. Gullickson, K. (2020). *Assessing Self-Regulated Learning of College Learners with and Without Online Learning Experience*. <https://www.proquest.com/docview/2359422126?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
34. Javrh, P. (2011). *Razvoj učiteljeve poklicne poti*. Učno gradivo, 2.
35. Kalyani, D., & Rajasekaran, K. (2018). Innovative teaching and learning. *Journal of applied and advanced research*, 3(1), 23–25.
36. Khalid, A. H. (2020). *An Exploratory Qualitative Study of the Potential for Enhanced E-learning in Public Higher Education in Afghanistan*. <https://www.proquest.com/docview/2399400092?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
37. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.
38. Kurtz, T. E. (2015). *Approaches for Developing a Model for Information and Communication Technology (ICT) Implementation in the Higher Education Environment*.
39. Layton, L. K. (2013). *Personality Traits and Assessments of Communication Competence in Organizational Leaders*. Dostopno na <https://www.proquest.com/docview/1442476083?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
40. Lim, C. P., Chai, C. S. (2011). *A Framework for Developing Pre-Service Teachers’ Competencies in Using Technologies to Enhance Teaching and Learning*. *Educational Media International*. DOI:10.1080/09523987.2011.576512.
41. Lin, W-C., Shie, J-S, Holmes, P. (2017). Enhancing intercultural communicative competence through online foreign language exchange: Taiwanese students’ experiences. *Asian Journal of Applied Linguistic*, 4(1), 73–88.
42. Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups.

Key methods in geography, 3(2), 143–156.

43. Lundstrom, K. A. (2011). *Exploring the Effectiveness of Online Professional Development in Developing Skills in Computer-mediated Communication Technologies*. Dostopno na <https://www.proquest.com/pqdtglobal/docview/905836268/D1C14F27557E4DB6PQ/1?accountid=152899>
44. Lytvyn, A., Lytvyn, V., Rudenko, L., Pelekh, Y., Didenko, O., Muszkieta, R. & Żukow, W. (2020). Informatization of technical vocational schools: Theoretical foundations and practical approaches. *Education and Information Technologies*. (25). 583–609.
45. Madison, E. (2019). Piloting journalistic learning in a rural Trump- supportive community: A reverse mentorship approach. *Journal of Media Literacy Education*, 11(3), 49–60.
46. Makovec, D. (2018). *Sodobne paradigme raziskovanja izobraževanja in učenja odraslih*. Dejavniki profesionalnega razvoja učiteljev. URN:NBN:SI:DOC-Z97P49VJ from <http://www.dlib.si>. 133–150.
47. McSweeney, J. (2019). *Teacher Perceptions of Professional Development Practices and Their Influence on Self-Efficacy: An Action Research Study*.
48. Mesec, B., & Lamovec, T. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Visoka šola za socialno delo.
49. Metcalfe, L. S., & Perez, I. (2020). Blinded by the unknown: A school's leader's authentic actions to support teachers and students during COVID-19 school closures. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 49–54.
50. Morrison-Beedy, D., Côté-Arsenault, D., & Feinstein, N. F. (2001). Maximizing results with focus groups: Moderator and analysis issues. *Applied Nursing Research*, 14(1), 48–53.
51. Nicu, A., Bancila, D. (2019). Information and communication technology for inclusive education – the evaluation of a teacher training. *Journal Plus Education*. Vol. XXIV Special Issue pp 201–210.
52. Okoli, A. C. (2017). Relating Communication Competence to Teaching Effectiveness: Implication for Teacher Education. *Journal of Education and Practice*, 8(3), 150–154.
53. Onoda, S. (2012). *Self-Regulation and its Relation to Motivation and Proficiency*. Dostopno na <https://www.proquest.com/docview/920878499?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
54. Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, L. N., Zoran, G. A. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*. 8(3).
55. Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, L. N., Zoran, G. A. (2009). *Toward more rigor in focus group research in stress and coping and beyond*. 243–285.
56. Phan, T. C., Ngo, T. T., Phan, T. M. (2019). Developing the Information Technology Application Competence of Teachers in Online Teaching. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*. Vol. 1(4), pp. 124–137.
57. Pevec, M. (2012). Programi nadaljnega izobraževanja in usposabljanja učiteljev kot dejavnik profesionalnega razvoja. *Journal of Elementary Education*, 5(2/3), 167–182.
58. Porat, E., Blau, I., & Barak, A. (2018). Measuring digital literacies: Junior high-school students' perceived competencies versus actual performance. *Computers & Education*, 126, 23–36.
59. Powell, A., Watson, J., Staley, P., Patrick, S., Horn, M., Fetzer, L., Hibbard, L., Oglesby, J., Verma, S. (2015). *Blending Learning: The Evolution of Online and Face-to-Face Education from 2008–2015*. Promising Practices in Blended and Online Learning. NACOL.
60. Roblek, V. (2009). Primer Izpeljave Analize Besedila v Kvalitativni Raziskavi (An Example of Performing a Text Analysis in a Qualitative Research). *Management*, 4(1), 53–69.
61. Rodríguez Martín, A., Gabarda Méndez, W. (2016). Improving Students' Competencies through Perception of Mentoring in an Online Master of Teaching Training. *Social Sciences. Special Issue: Academic Research for Multidisciplinary*. Vol. 5, No. 6–1, pp. 7–13. doi: 10.11648/j.ss.s.2016050601.12.
62. Rolley, T. A. (2020). *Faculty Mindset and the Adoption of Technology for Online Instruction*. Grand Canyon University. <https://www.proquest.com/docview/2395256722?pq->

- origsite=gscholar&fromopenview=true
63. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. The coding manual for qualitative researchers, 1–440.
64. Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
65. Savignon, S. J. (2018). *Communicative Competence*. The TESOL Encyclopedia of English Language Teaching. DOI: 10.1002/9781118784235.eelt0047.
66. Simula, B. L. (2018). Book review: *The coding manual for qualitative researchers*.
67. Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32(3), 323–329.
68. Spitzberg, B. H. (2000). A model of intercultural communication competence. *Intercultural communication: A reader*, 9, 375–387.
69. Spitzberg, B. H. (2006). Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 629–666.
70. Stagich, T. M. (2000). *Building bridges of communication through collaborative learning: A collaborative model for organizational transformation*.
71. Tapani, A., Salonen, A. O. (2019). Identifying teachers' competencies in Finnish vocational education. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*. Vol. 6, Issue 3, 243–260. Doi: 10.13152/IJRVET.6.3.3.
72. Teixeira, A., Ehlers, U. D., García-Peñalvo, F. J., Padilla-Zea, P., García-Holgado, A., Burgos, D., ... & Nascimbeni, F. (2020). *The Opengame competencies framework: An attempt to map open education attitudes, knowledge and skills*.
73. Tondeur, J., Aesaert, K., Pynoo, B., van Braak, J., Fraeyman, N., Erstad, O. (2017). Developing a validated instrument to measure pre- service teachers' ICT competencies: Meeting the demands of the 21st- century. *British Journal of Educational Technology. Original Manuscript*. 48(2). p. 462–472.
74. Toporišič, J. (1991). *Slovenska slovnica*. Založba Obzorja Maribor.
75. Umasugi, F., & Djibat, B. (2020, May). *Qualified School Through Total Quality Management Implementation*. In *1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)* (pp. 842–846). Atlantis Press.
76. UNESCO Institute for Lifelong Learning (2014). Distance Education in European Higher Education- -The Offer. Report 1 (of 3) of the IDEAL (Impact of Distance Education on Adult Learning)
77. Vlachopoulos, D. (2016). Assuring quality in e-learning course design: The roadmap. *International Review of Research in Open and Distributed Learning: IRRODL*, 17(6), 183–205.
78. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
79. Walasek, T. A., Kucharczyk, Z., & Morawska-Walasek, D. (2011). Some remarks on the methodology and e-learning tools used in the TQM course. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 44(2), 205–210.
80. Weismann, K. M. (2020). *Examining the Perceived Challenges in Offering Public Speaking Courses Online*. <https://www.proquest.com/docview/2410765569?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
81. Wildauer, J. (2017). *Reflected Academic Self-Efficacy*. [https://www.jclinepi.com/article/S0895-4356\(21\)00342-5/pdf](https://www.jclinepi.com/article/S0895-4356(21)00342-5/pdf)
82. Wilson, C. (2019). *Developing Students' Communication Skills Through Virtual Role Play Activities*. <https://www.proquest.com/docview/2353604168?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

RAZVOJ INTEGRIRANEGA MODELA ZA OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ: PRISTOP K KATEGORIZACIJI BLAGOVNIH SKUPIN IN UPRAVLJANJU DELEŽNIKOV

Božidar Lenarčič, Armand Faganel

Povzetek

V raziskavi razvijamo procesni model za oblikovanje nabavnih strategij kot ključno nalogo strateške nabave. Model vključuje tri temeljne gradnike: kategorizacijo nabavnih blagovnih skupin (NBS), izbor strategij in njihovo validacijo

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij?«, naslavljamo vprašanja o kategorizaciji (RV1), izbiri strategij (RV2) in vlogi internih deležnikov pri validaciji (RV3).

Namen: Cilj študije je oblikovati znanstveno podprt in praktično uporaben model, ki presega dosedanje parcialne pristope v literaturi in ponuja strukturiran postopek za strateško odločanje v nabavi.

Metoda: Uporabili smo triangulacijo kvalitativnih metod. Tematske mreže so podprle analizo prvega gradnika, delfska metoda z 28 strokovnjaki drugega, NGT-tehnika pa je osvetlila validacijo s sodelovanjem 13 strokovnjakov.

Rezultati: Raziskava ponuja strukturirano kategorizacijo NBS po Kraljičevi matriki in nabor 114 validiranih strategij. Statistična podpora (Cronbach α , Spearmanov r_s , t-test) potrjuje zanesljivost rezultatov. Razvili smo tudi štiri komunikacijske strategije za vključevanje internih deležnikov.

Organizacija: Raziskava ponuja menedžerjem uporaben model za oblikovanje nabavnih strategij, krepi strateško vlogo nabave, izboljšuje usklajenost funkcij in zmanjšuje tveganja v oskrbovalni verigi.

Družba: Model organizacijam pomaga pri strateškem odločanju, večji usklajenosti funkcij in zmanjševanju tveganj. Družbeno prispeva k etičnemu in trajnostnemu upravljanju oskrbovalnih verig.

Originalnost: Gre za prvo celostno študijo, ki povezuje vse tri faze oblikovanja strategij v enoten model.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Zaradi omejenega geografskega obsega je priporočljiva validacija v drugih okoljih. Prihodnje raziskave lahko model nadgradijo z vidika digitalizacije in umetne inteligence.

Ključne besede: nabavna strategija, Kraljičeva matrika, interni deležniki, tematske mreže, delfska metoda, nominalna skupinska tehnika (NGT).

UVOD

Opis raziskovalnega vprašanja oz. problema

Nabavna funkcija postaja vse pomembnejši del strateškega upravljanja organizacij, saj neposredno

vpliva na njihovo uspešnost. Medeiros in Ferreira (2018, str. 1) jo opisujeta kot ključno dejavnost, ki omogoča zaznavanje priložnosti na nabavnem trgu, medtem ko Keller, Kocsi in Budai (2018, str. 113) izpostavljajo njeno nepogrešljivost pri povezovanju z dobavitelji. Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 64) opozarjajo, da tisto, kar je danes inovacija, bo jutri že standard. Uspešnost nabavne funkcije se zrcali v kakovosti končnega izdelka, pri čemer stroški nabave pogosto presegajo polovico vseh stroškov v organizaciji (Saueressig et al., 2017, str. 77–78).

Sodobna nabava presega operativne naloge in zahteva strateški pristop, ki vključuje kreativnost, analitične sposobnosti ter usklajenost z interesi internih in eksternih deležnikov. Vse pogosteje se pojavlja potreba po oblikovanju nabavnih strategij, ki so v skladu s splošno strategijo organizacije (Trautrim, MacCarthy in Okade, 2017). Ključno vlogo ima ustrezna kategorizacija nabavnih blagovnih skupin kot temelj za nadaljnjo izbiro in validacijo strategije. Rachman (2019, str. 226) poudarja, da prav napačna kategorizacija vodi do neučinkovitih strategij.

Kraljičeva matrika (KM) je eno izmed najbolj uveljavljenih orodij za razvrščanje blagovnih skupin po dimenzijah tveganja in vpliva na dobiček. Kljub razširjenosti uporabe številni avtorji, med njimi Montgomery (2016, str. 6) in Padhi, Wagner in Aggarwal (2012, str. 7), opozarjajo na nevarnosti subjektivnega pozicioniranja v matriko, ki lahko vodi v napačne strateške odločitve. Zato želimo v raziskavi razviti objektivni pristop h kategorizaciji nabavnih skupin in na tem temelju zgraditi procesni model oblikovanja strategij. Po oblikovanju strategije sledi validacija, kjer imajo interno vključeni deležniki pomembno vlogo. Uspeh strategije je močno odvisen od njihovega sprejetja, zato je razumevanje interesov in ustrezna komunikacija ključnega pomena (Slabá, 2016, str. 135; Bourne, 2010, str. 1). Pri validaciji ne gre zgolj za odobritev, temveč za pridobivanje podpore in sodelovanja, kar zahteva strukturirano komunikacijsko strategijo.

Sodobni konteksti negotovosti in prekinjenih dobavnih verig dodatno povečujejo pomen strateškega pristopa k nabavi. Muselli et al. (2021) in Hill et al. (2020) ugotavljajo, da so tradicionalni modeli pogosto nezadostni v novih pogojih. Zato nabavni specialisti potrebujejo sodobna orodja za oblikovanje strategij, ki bodo usklajene z dinamičnimi razmerami trga in internimi prioritetami organizacije.

Nabava kot znanstvena disciplina je v vzponu (Baily et al., 2006, str. 91–93; Rajković, 2016, str. 5). Vendar pa še vedno primanjkuje raziskav, ki bi sistematično obravnavale povezavo med kategorizacijo, izbiro in validacijo strategije v okviru celovitega modela. Naš raziskovalni cilj je zapolniti to vrzel z razvojem znanstveno utemeljenega procesnega modela.

Kraljičeva matrika je temelj večine strateških odločitev v nabavi (Gerhart, 2020; Maisarah et al., 2020), saj omogoča hitro in razumljivo razvrstitev blagovnih skupin. Canilès in Gelderman (2005, str. 141) dodajata, da se podobne matrike pogosto uporabljajo z enakimi nameni. Zato se želimo poglobiti v vprašanje, kako organizacije v praksi uporabljajo KM in katere konkretne strategije iz nje razvijajo.

Validacija nabavnih strategij vključuje tudi vključevanje ključnih internih deležnikov, ki lahko strategijo podprejo ali zavrnejo (Monczka et al., 2021, str. 296–297). Boothova (2012) in Linn et al. (2020)

opozarjajo na pomen transparentne in ciljno usmerjene komunikacije z notranjimi deležniki. Načrtovanje komunikacije zato postane ključen del uspešne implementacije strategije.

Znanstveni izziv predstavljajo ne le orodja, temveč tudi ustrezne metode za zbiranje in preverjanje informacij. Tu in Preston (2014, str. 279–282) izpostavljata potrebo po analitični natančnosti in večji objektivnosti pri kategorizaciji. S tem v mislih smo v raziskavi razvili raziskovalni okvir, ki temelji na treh temeljnih gradnikih: kategorizaciji, izbiri in validaciji, ter uporabili inovativne kvalitativne metode, kot so tematske mreže, delfska metoda in tehnika nominalnih skupin.

V središču raziskave je vprašanje, kako so oblikovani ključni gradniki procesnega modela za oblikovanje nabavnih strategij. Model temelji na treh osnovnih komponentah: kategorizaciji nabavnih blagovnih skupin, izbiri nabavne strategije in njeni validaciji s strani internih deležnikov. Temeljno raziskovalno vprašanje (TRV) se glasi: Kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij? Iz tega izhajajo tri podvprašanja:

- RV1: Na kakšen način se v praksi izvaja kategorizacija nabavnih blagovnih skupin?
- RV2: Katere nabavne strategije oblikujejo sodobne organizacije ob uporabi Kraljičeve matrike?
- RV3: Kako poteka klasifikacija internih deležnikov v strateški nabavi in kakšna je njihova vloga pri validaciji nabavne strategije?

Raziskava si prizadeva doseči več ciljev. Najprej želimo razviti objektivni postopek za kategorizacijo nabavnih blagovnih skupin, ki bo temeljil na znanstveno preverjenih kriterijih in presegal subjektivnost obstoječih praks. Nadalje je cilj oblikovati nabor sodobnih nabavnih strategij za posamezne kvadrante Kraljičeve matrike ter vzpostaviti mehanizem za njihovo validacijo, ki bo upošteval interese in vpliv internih deležnikov.

Končni cilj raziskave je vzpostaviti celovit, empirično utemeljen in uporabniku prijazen procesni model, ki bo prispeval k večji profesionalizaciji nabavne funkcije ter podal orodje za bolj učinkovito oblikovanje in izvajanje nabavnih strategij v sodobnih organizacijah.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Organizacija

Organizacijske paradigme

Vsaka uspešna organizacija temelji na paradigmi – sklopu prepričanj, ki oblikujejo njen pogled na poslovanje, odnose in okolje. Te paradigme določajo način odločanja, vodenja ekip in odzivanja na spremembe. Bukovec (2006, str. 10) organizacijo opredeljuje kot celoto, ki hkrati sledi zakonitostim in nasprotuje entropiji. Njegova trodelna opredelitev organizacije vključuje strukturo (organizacijska teorija), proces (pogled naravoslovja in avtopoieze) ter načelo (energijo poenotenja) (Bukovec, 2006, str. 119–120). Po njegovem se živi sistemi na vplive okolja odzivajo s strukturnimi spremembami, ki jih sproža notranja avtonomija (Bukovec, 2017a, str. 9). Nenehne spremembe pa odpirajo nove priložnosti

za razvoj posameznika (Bukovec, 2017b).

Začetki modernega razumevanja organizacij se povezujejo s Taylorjevo knjigo *Principles of Scientific Management* iz leta 1911, ki je utemeljila taylorizem – pristop, osredotočen na učinkovitost in razdelitev vlog med upravljavce in izvajalce. Tak način je zaposlene razbremenil razmišljanja, a tudi omejil njihovo vlogo (Schachter, 2010, str. 437–445). Vendar se je s spremembami trga v zadnjih desetletjih pojavila potreba po inovativnosti, zaradi česar prejšnji modeli niso več zadoščali. Mintzberg (1976, str. 274) je že v sedemdesetih letih opozarjal na vrzel v znanstvenem razumevanju organizacijskega delovanja in pozival k empiričnim raziskavam.

Današnje organizacije zahtevajo stabilnost v pogojih negotovosti ter sodelovanje med različnimi akterji in tehnologijami. Ivanko (2019, str. 385) poudarja pomen raznolikosti in razumevanja individualnih razlik v sposobnostih, osebnosti in motivaciji zaposlenih. Dandanes postopki iz dobe taylorizma niso več zadostni (Schachter, 2010, str. 445). Ustvarjalnost postaja ključno orodje reševanja izzivov (Ivanko, 2019, str. 385). Lee, Vargo in Seville (2013, str. 33–35) izpostavljajo odgovornost vodstva pri spodbujanju nenehnega učenja in inovacij, kar dopolnjuje Bukovec (2017a, str. 109–117), ki znanje in učenje prepoznava kot pogoj za razvoj. Tudi Ivanko (2012, str. 77) potrjuje, da je vir inovacij pogosto v zaposlenih samih.

Prepoznavanje obstoječih organizacijskih struktur in vodstvenih paradig omogoča zaznavanje nove paradigme. Ivanko (2019, str. 385) opaža prehod od množične proizvodnje k izdelkom, prilagojenim majhnim skupinam kupcev. Globalizacija pospešuje te premike in spreminja zahteve po kakovosti in odzivnosti. Po Porterju in Heppelmannu (2015, str. 114) sodobni potrošniki zaradi inteligentnih naprav potrebujejo le tisto, kar dejansko uporabljajo. Ivanko (2019, str. 385) dodaja, da je globalno delovanje postalo pravilo, ne izjema.

Zaradi teh premikov današnje vodstvo spodbuja raznolikost, ustvarjalnost in inovacije (Ivanko, 2012, str. 134). S tem organizacije dosegajo konkurenčnost, kar pa zahteva tudi spremembo miselnosti na vseh ravneh – od menedžmenta do zaposlenih.

Koncept stalnih izboljšav, kot ga opredeljuje Ivanko (2012, str. 134), temelji na procesu nenehnega dopolnjevanja in prilagajanja organizacijskih struktur zahtevam trga. Paradigma stalnih izboljšav organizacijam omogoča postopno, a sistematično optimizacijo delovanja prek majhnih, vztrajnih sprememb (Ivanko, 2012, str. 77). Ta dinamika presega tradicionalne, statične strukture in podpira konkurenčnost v kulturno raznolikem okolju potrošnikov (Ivanko, 2019, str. 385).

Paradigma v tem kontekstu pomeni prevladujoč način razmišljanja znotraj organizacije. Bahat (2021, str. 55) poudarja njen izvor v grškem izrazu za vzorec, Kuhn (1998, str. 156–159) pa jo opredeljuje kot okvir znanstvenega delovanja, ki določa metode, modele in resnice. Babič (2008) dodaja, da gre za skupna prepričanja znanstvene skupnosti. Spremembe v paradigmah se zgodijo ob znanstvenih prebojih, ki preoblikujejo razumevanje določenega področja. Od osemdesetih let dalje je prišlo do razvoja več organizacijskih paradig, ki se odzivajo na potrebe sodobnega poslovanja. Ivanko (2012,

str. 54–55) opisuje paradigme, kot so procesna organizacija, učeča se organizacija, kakovost poslovanja in storitev, organizacijski razvoj, inovativna organizacija, 20 ključev, poslovna odličnost in grozdenje. Vsaka poudarja drugačen vidik uspešnosti – od inovacij do stalnega izboljševanja in sodelovanja med organizacijami.

Za uspešno obvladovanje sprememb pa je po Bukovcu (2017b, str. 19–21) potrebna »konstanta«, ki organizaciji omogoča proaktivno zaznavanje sprememb in njihovo učinkovito upravljanje. To konstanto razumemo kot novo paradigmo, ki podpira dolgoročno prilagodljivost posameznikov in organizacij. Paradigma usmerja aktivnosti raziskovalca ali vodje, saj temelji na sistemu vrednot, filozofiji, spoznavni teoriji in metodologiji (Bukovec, 2017, str. 56). Ivanko (2019, str. 376–386) meni, da nova paradigma upravljanja spodbuja vizionarsko razmišljanje, razvoj kompetenc ter intelektualno stimulacijo, kar je nujno za uspeh v globalnem okolju.

Tudi osebna paradigma posameznika – sistem prepričanj, ki se oblikuje skozi izkušnje – pomembno vpliva na njegovo delovanje v organizaciji. Ta se pogosto prepleta z organizacijsko kulturo, ki s svojimi vrednotami in normami oblikuje posameznikovo vedenje. Kulturno okolje, ki spodbuja ustvarjalnost, lahko močno vpliva na posameznikovo motivacijo in inovativnost (Bukovec, 2009, str. 134).

Razumevanje organizacijskih paradigam je ključno za uspešno vodenje in oblikovanje sodobnih organizacij. Paradigme oblikujejo naše dojemanje sveta, vplivajo na odločitve in sodelovanje, njihova preobrazba pa je zahtevna, a nujna pot k večji inovativnosti in učinkovitosti v času neprekinjenih sprememb.

Organizacijske funkcije

Organizacijske funkcije tvorijo temelj vsake organizacije, ne glede na njegovo velikost ali panogo. Vključujejo področja, kot so razvoj, nabava, marketing, finance in kadrovsko upravljanje, ki skupaj delujejo v smeri skupnih ciljev. Načrtna razporeditev teh funkcij, skupaj z jasno hierarhijo odločanja in učinkovito komunikacijo, omogoča boljše upravljanje omejenih virov, kot so čas, kadri in sredstva. Ahmady, Mehrpour in Nikooravesh (2016, str. 456) opozarjajo, da funkcije delujejo znotraj organizacijske strukture, ki vključuje ljudi, procese in skupine, povezane s skupnim ciljem. Te strukture določajo razporeditev nalog, formalne komunikacijske poti in relacije moči med funkcijami. Kakovosten pretok informacij je bistven za racionalno odločanje in obvladovanje napetosti med funkcijami.

Avtorji nadalje razlagajo, da organizacijske funkcije delujejo različno glede na obliko strukture. V organskih (dinamičnih) strukturah prevladuje neformalna komunikacija, visoka vključenost zaposlenih ter decentralizirano odločanje. Nasprotno pa mehanistične strukture temeljijo na formalizaciji, natančno določenih nalogah in centraliziranem odločanju. (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016, str. 458–461)

Hitro spreminjajoče se poslovno okolje spodbuja organizacije k agilnejšemu delovanju. Hierarhične organizacije se lahko razvijejo v bolj prilagodljive sisteme, kjer imajo zaposleni večjo odgovornost in

samostojnost, kar povečuje motivacijo in uspešnost. Vendar pa pospeševanje hierarhije samo po sebi ne zadostuje – potrebna je globlja organizacijska sprememba. Ta zahteva decentralizirano vodenje, večjo fleksibilnost in odprtost za samoorganizacijo (Schwer & Hitz, 2018, str. 9–10).

Ne glede na velikost organizacije ima vsaka izmed njih svojo specifično organizacijsko strukturo. Ugotavljamo, da organizacije uporabljajo to strukturo za prikaz odločevalnih poti ter pomoč zaposlenim pri razumevanju komunikacijskih odnosov. Po mnenju Loticheve (2022) dobra sestava organizacijskih funkcij spodbuja učinkovito interno komunikacijo, kar omogoča uspešno izvajanje delovnih procesov in podpira razvoj posameznikov ter timov. Loticheva (2022) v nadaljevanju predstavlja najpogostejše organizacijske strukture, prikazano na Sliki 1.

Slika 1

Struktura funkcionalnih organizacijskih struktur



Povzeto iz 5 Common Business Organizational Structures. The Thriving Small Business, po Lotich, P., 2022. Pridobljeno na <https://thethrivingsmallbusiness.com/business-organizational-structures/>

V predstavljeni strukturi organizacijskih funkcij so posamezni vodje funkcij razvrščeni glede na specifične funkcije, ki jih opravljajo. Tipično so razvojna funkcija, nabavna funkcija, marketing, finance in kadrovska funkcija organizirane tako, da delujejo ločeno in samostojno, pri čemer je upravljanje med njimi neodvisno.

Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je bila dolgo razumljena predvsem kot sredstvo za zniževanje stroškov, kjer je bila glavna usmeritev iskanje najcenejših ponudnikov. Kljub temu pa ostajata zagotavljanje oskrbe in obvladovanje stroškov njena osrednja cilja še danes. V sodobnih organizacijah je njena vloga širša – povezana je z notranjimi procesi in ima pomemben vpliv na zunanji nabavni trg. Ključne naloge vključujejo pravočasno dobavo kakovostnih surovin v ustreznih količinah in po najugodnejših stroških (Keller, Kocsi & Budai, 2018, str. 111).

Medeiros in Ferreira (2018, str. 2) dodajata še naloge, kot so upravljanje odnosov z dobavitelji, sodelovanje z internimi oddelki, ocenjevanje in razvoj dobaviteljev ter spremljanje tržnih trendov. V srednje velikih in velikih organizacijah nabava pridobiva strateški pomen, saj aktivno prispeva k učinkovitosti oskrbovalne verige. Manjšim organizacijam Patel (2018, str. 11) priporoča posnemanje praks večjih – predvsem na področjih načrtovanja virov, poznavanja trga in upravljanja odnosov z dobavitelji – da bi ublažile svoje omejitve glede pogajalske moči in virov.

Raziskava Úbede, Alsue in Carrasca (2015, str. 144–145) kaže, da večja zrelost nabavne funkcije vodi

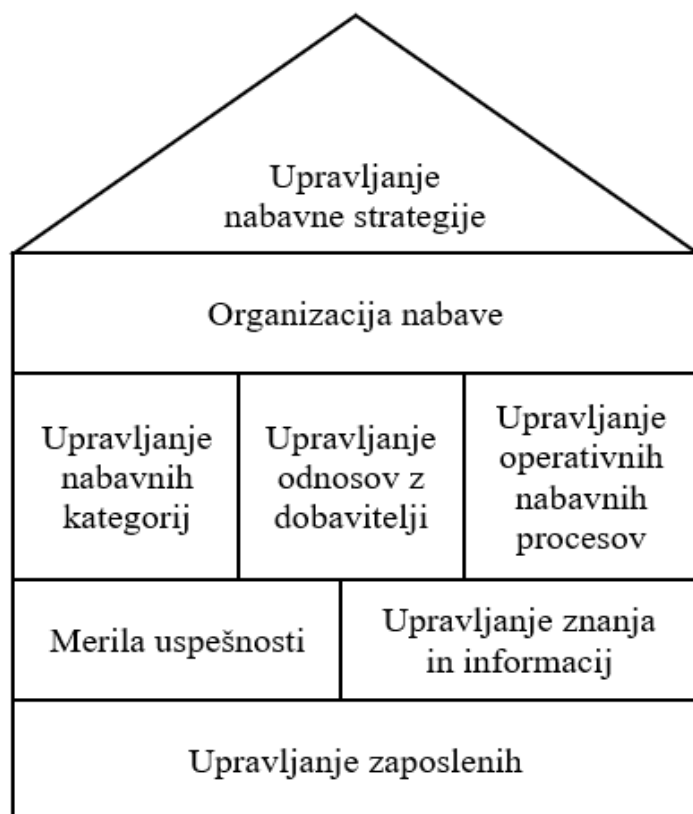
do višje organizacijske uspešnosti. Tudi Žibret (2008, str. 11–12) ugotavlja, da z rastjo organizacije nabava prehaja iz operativne v strateško vlogo. Če je bila v preteklosti le koordinacijski člen med funkcijami, danes oblikuje vrednost celotne nabavne verige.

Baily et al. (2008, str. 4–5) definirajo nabavo kot neprekinjen proces upravljanja zunanjih virov, katerega naloge vključujejo določanje potreb, izbiro dobaviteljev, pogajanja, naročanje, nadzor nad dobavo in upravljanje pogodb.

V luči naraščajoče strateške vloge nabave je funkcija vse pogostejše vključena v najvišje vodstvene strukture, tudi na ravni uprav. Takšno pozicioniranje kaže, da so nabavne odločitve postale sestavni del strateškega odločanja. Pomembnost funkcije potrjuje tudi globalna študija svetovalne organizacije A. T. Kearney, ki ponuja konceptualni okvir »Hiše upravljanja nabave in oskrbe«, kot sodoben model strateškega pristopa k nabavi.

Slika 0

Hiša upravljanje nabave in oskrbe



Povzeto iz Strateška nabava (str. 18), po Žibret, B., 2008, Ljubljana: Planet GV.

Koncept »Hiše upravljanja nabave in oskrbe« (slika 2) predstavlja celovit okvir za strateški razvoj nabavne funkcije. Gre za simbolično strukturo, kjer vsak element hiše ponazarja ključne sestavine uspešne nabavne organizacije. Stebri ponazarjajo temeljna področja, kot so odnosi z dobavitelji, obvladovanje tveganj, stroškovna učinkovitost, inovacije in trajnost. Temelji hiše so analitične sposobnosti, tržne raziskave in strateško načrtovanje, ki omogočajo boljše razumevanje okolja in

odpornost na motnje v nabavni verigi. Streha ponazarja cilje nabave: krepitev konkurenčnosti, podpora rasti in ustvarjanje vrednosti za organizacijo (Žibret, 2008, str. 12–18).

Model spodbuja prehod od operativne v strateško vlogo nabavne funkcije, pri čemer je ključna integracija nabavnih strategij v širšo poslovno strategijo. Ta preobrazba zahteva jasno vizijo, dolgoročno usmerjenost in učinkovito komunikacijo med vsemi ravnmi organizacije. Žibret (2008, str. 18) poudarja pomen strateškega usmerjanja kot gonila za boljše poslovne rezultate, saj omogoča oblikovanje učinkovitih strategij, ki temeljijo na sodelovanju ključnih deležnikov in prispevajo h konkurenčni prednosti.

Osrednji del modela se posveča procesom ustvarjanja vrednosti v nabavni verigi, s poudarkom na sodelovanju z dobavitelji in proaktivnem iskanju raznolikosti virov. Spodnji del se nanaša na razvoj nabavnih kompetenc – od znanj in orodij do struktur odgovornosti in kadrovskega potenciala. Uspešna nabavna funkcija temelji na usposobljenem osebju, ustrezni podpori in sposobnosti pritegniti ter zadržati talente (Žibret, 2008, str. 18).

V sodobnem poslovnem okolju je nabava prešla iz transakcijske v strateško funkcijo. Ne gre več zgolj za zniževanje stroškov, temveč za ustvarjanje dolgoročne vrednosti, upravljanje tveganj in prispevanje h konkurenčnosti organizacije. Organizacije zato vse pogosteje postavljajo nabavno funkcijo v samo središče svojih strateških odločitev in vlagajo v njen razvoj, saj prepoznavajo njen ključen vpliv na uspešnost in trajnostni razvoj.

Strateška nabava

Mintzberg (1976, str. 274) je že v 70. letih prejšnjega stoletja opozoril na pomanjkanje empiričnih raziskav o strateški nabavi, posebej na področjih načrtovanja, pogajanj in strateškega odločanja. Danes je strateška nabava ključni del poslovne strategije, ki presega operativno vlogo in prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije. Mello, Eckhardt in Leiras (2017, str. 5) poudarjajo, da se nabavne strategije podrejajo splošni strategiji organizacije in zasledujejo cilje, kot so kakovost, stroškovna učinkovitost, zanesljivost, prilagodljivost in inovativnost.

Kot ugotavljajo Pindur, Rogers in Kim (1995, str. 73), strateška nabava vključuje proces odločanja, ki temelji na spremljanju notranjega in zunanjega okolja, analizi konkurenčnih prednosti ter učinkoviti uporabi virov. Proces sestavljajo štiri ključni koraki: analiza okolja, oblikovanje strategije, njena izvedba in evalvacija (str. 72). V tem okviru postane nabavna funkcija strateško orodje za obvladovanje tveganj, prepoznavanje priložnosti in ustvarjanje vrednosti.

V sodobnih praksah strateška nabava vključuje prehod od lokalnega k globalnemu trgu ter poudarja celotni strošek lastništva, krepitev odnosov z dobavitelji in povezovanje z drugimi organizacijskimi funkcijami (Žibret, 2008, str. 25). Po Quintens, Pauwels in Matthyssens (2006, str. 889) globalno izvajanje strateških nabavnih strategij prinaša merljive koristi, kar se odraža tudi v boljši konkurenčnosti. Med ključnimi dejavniki prihodnjega razvoja strateške nabave so večja vključenost na ravni uprave, preoblikovanje tradicionalnih dobaviteljskih odnosov v partnerske, internacionalizacija in izboljšanje procesov pri dobaviteljih (Žibret, 2008, str. 26). Hkrati pa postaja vse pomembnejše

razumevanje dinamike moči med kupci in dobavitelji. Kot ugotavljajo Kang idr. (2018, str. 2343), kupci svoje strategije prilagajajo glede na pozicijo moči in usmerjajo odnose v smeri dolgoročnega sodelovanja.

Karuppusamy in Chidambaram (2018, str. 3) poudarjata, da deljenje znanja in tehnologij postaja temelj sodobnega nabavnega upravljanja. Sodelovanje z dobavitelji v zgodnjih fazah razvoja izdelkov omogoča boljše izkoristke naprednih tehnologij in vodi do skupnih inovacij. Strateška nabava tako postaja nosilec odprte inovacijske paradigme, kjer vključevanje zunanjih partnerjev prinaša koristi, kot so stroškovna učinkovitost, tehnična dovršenost in dodana vrednost.

Lenarčič in Brcar (2012, str. 130) poudarjata, da je inovativnost ključen dejavnik za pridobivanje konkurenčne prednosti, zlasti v panogah z izrazito konkurenco. Sodelovanje z inovativnimi dobavitelji omogoča strateški nabavni funkciji večji vpliv na konkurenčnost organizacije. V podporo učinkovitemu upravljanju strateške nabave in dobaviteljev so bili razviti različni modeli, kot na primer modeli Olsena in Elrama (1997) ter Bensaouja (1999), ki pomagajo pri identifikaciji nabavnih vzvodov ter ponujajo vpoglede v oblikovanje strategij. Po Jilaniju (2018, str. 73) je pomembna diverzifikacija odnosov z dobavitelji, kar zahteva prilagojen pristop k posameznim strateškim aktivnostim glede na raznolikost situacij.

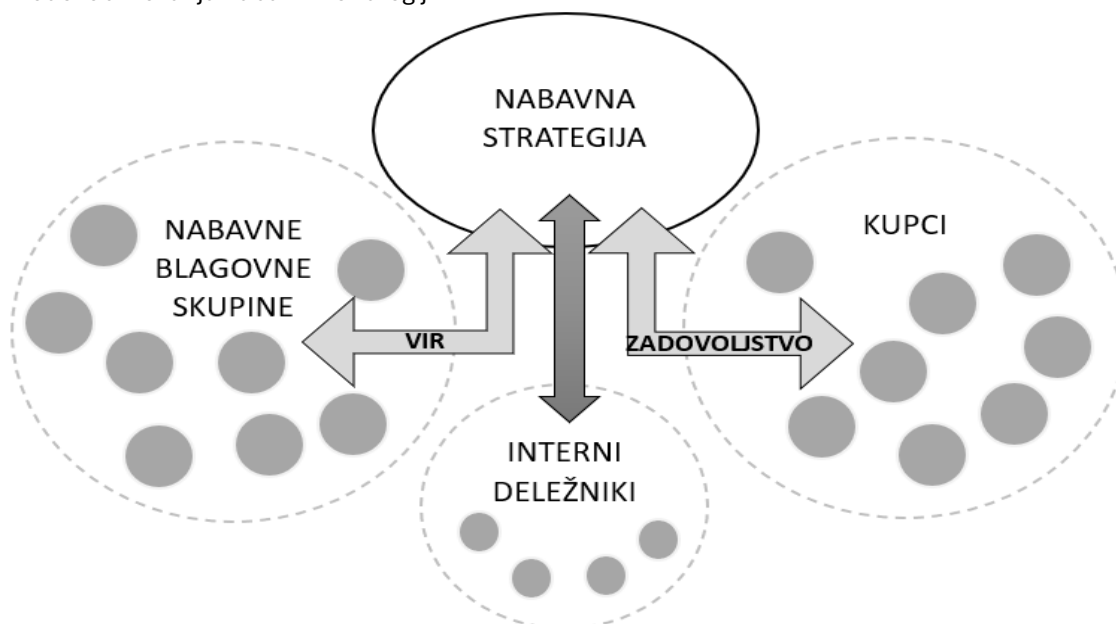
Gradniki oblikovanja nabavnih strategij

Kategorizacija blagovnih skupin

Oblikovanje nabavnih strategij danes presega tradicionalno miselnost, ki jo zaznamuje le pogajanje in nakupovanje. Vse bolj spoznavamo, da je nabava ključni dejavnik za ustvarjanje vrednosti v organizaciji. To se odraža v širši organizacijski strukturi in podpori ter angažiranosti vodstva. Če želimo, da nabava s strategijo prispeva k uspehu organizacije, moramo spremeniti naš način razmišljanja in delovanja. Najuspešnejše oblikovanje nabavnih strategij se doseže, ko ta filozofija prežema celotno organizacijo. Za dosego pomembnega vpliva strategije je treba zagotoviti, da zadovoljuje potrebe končnih kupcev, da je usklajena s krovno strategijo organizacije ter da zadovoljuje potrebe vseh deležnikov. Na eni strani je naloga nabavne funkcije, da nabavlja v imenu organizacije, na drugi strani pa je njena naloga zadovoljiti potrebe kupcev. Zato je ključno vzpostaviti povezavo med vrednostjo nabavnih kategorij in možnostmi oskrbovalne verige, ki zadovoljujejo potrebe kupcev. Učinkovite nabavne strategije zato upoštevajo vplive zunanjega okolja (nabavnega trga), vplive internih deležnikov ter hkrati zadovoljujejo potrebe končnih kupcev. (O'Brien, 2019, str. 46–47)

Slika 2

Model oblikovanja nabavnih strategij



Povzeto iz Category management in purchasing (str. 47), po J. O'Brien, 2019, Kogan Page.

V nadaljevanju raziskave kritično povzemamo tako domačo kot tujo literaturo, ki obravnava prepoznane gradnike in podporne gradnike procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij. Cilj je oblikovati odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje (TRV): Kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij?

V sodobnih konceptih upravljanja nabavne funkcije (O'Brien, 2019, str. 5) se vse bolj uveljavlja pristop upravljanja nabavnih blagovnih skupin (angl. Category Management). Ta predstavlja strateški pristop k upravljanju nabavnih materialov, pri čemer se ohranjajo zahteve oskrbe in konkurenčnosti organizacije. V tem pristopu se ne osredotočamo več na posamezne dobavitelje, temveč na celotno blagovno skupino. Nabavna blagovna skupina je skupina nabavnih materialov, ki jo nabavni strokovnjaki (angl. Category Manager) opredelijo na podlagi organizacijskih faktorjev združevanja nabavnih materialov, njihovih funkcij (Heikkilä, Kaipia, & Ojala, 2018, str. 3), podobnosti surovin ali tehnologije izdelave ter podobnosti v porabi ali nabavnih pogojih. Na podlagi temeljitega poznavanja nabavnih blagovnih skupin, nabavnega trga in zahtev internih deležnikov sledi oblikovanje nabavne strategije. Lisan (2018, str. 2) dodaja, da se pri nabavnih odločitvah upoštevajo navedeni faktorji, ki vplivajo na interese kupca. Oblikovanje strategije je proces, ki v zgodnjih fazah zahteva ustrezno kategorizacijo nabavnih blagovnih skupin. Montgomery (2016, str. 12) opisuje, da kategorizacija blagovnih skupin vključuje njihovo umestitev v matriko, ki določa kategorijo, in predlaga vzvode za oblikovanje strategije upravljanja nabavne blagovne skupine.

Kritike postopka kategoriziranja nabavnih blagovnih skupin zaradi visoke stopnje subjektivnosti upravljalca v najpomembnejši fazi procesa, ki je uvrščanje nabavnih blagovnih skupin v matriko, so

izpostavili Olsen in Ellram (1997, str. 105). Tudi Padhi, Wagner in Aggarwal (2012, str. 14) so ugotovili, da subjektivno odločanje pri kategoriziranju v matriko ni dovolj natančno. Podobne pomanjkljivosti pri subjektivnem pozicioniranju so zaznali tudi Knight, Tu in Preston (2014, str. 279–282), ki so opozorili, da to lahko privede do napačnih rezultatov in negativno vpliva na izid nabavne strategije. Montgomery (2016, str. 15) je prav tako zaznal subjektiven pristop pri kategoriziranju v matriko in postavil raziskovalno vprašanje, kako nabavni managerji pozicionirajo nabavne blagovne skupine v matriko. V nadaljevanju raziskave so prepoznali potrebo po objektivni kategorizaciji z uporabo analize, imenovane MODA (angl. Multi-Objective Decision Analysis). Rachman (2019, str. 226) opisuje začetne korake kategorizacije nabavnih blagovnih skupin, ki jih izvede nabavna skupina z upoštevanjem interesov internih deležnikov, pri čemer uporablja podatke iz ERP-sistemov. Lisan (2018, str. 2) opozarja, da lahko posamezne kategorije vključujejo več dobaviteljev z različno vlogo – bodisi za zniževanje stroškov bodisi za zagotavljanje zanesljive oskrbe. Vzporedni dobavitelj v tem kontekstu deluje kot nadomestna možnost, pripravljena prevzeti oskrbo pod enakimi pogoji kot primarni.

Strateško usmerjena nabavna funkcija uporablja kategorizacijo materialov kot temelj za oblikovanje nabavnih strategij. Dvodimenzionalni portfelji, ki so se uveljavili v strateškem načrtovanju, so postali tudi del nabavne prakse. Vendar pa Dubois in Pedersen (2002, str. 40–41) opozarjata na omejitve takšnih modelov, saj se razmere na trgu stalno spreminjajo. Arantes in Alhais (2021, str. 111) razlikujeta med oligopolnim in monopolnim trgom, medtem ko Matsui (2020, str. 234) ugotavlja, da se v primeru monopola pogajanja pogosto preusmerijo z cene na količine. Razmerje moči med kupci in dobavitelji, ki ga raziskujeta Nellore in Söderquist (2000, str. 250), pomembno vpliva na oblikovanje strategij. Dabhilkar, Bengtsson in Lakemond (2016) opozarjajo, da se razlike v moči pojavljajo tudi med medsebojno odvisnimi akterji. Zato je regulacija moči in doseganje ravnovesja v interesu tako kupcev kot dobaviteljev.

Analiza literature potrjuje, da so gradniki, kot so upravljanje blagovnih skupin, Porterjeva analiza petih sil, SWOT analiza, ter upravljanje zahtev in deležnikov, ključni za oblikovanje nabavnih strategij. Učinkovito strateško načrtovanje temelji na razumevanju trga, moči deležnikov in objektivni kategorizaciji materialov. V hitro spreminjajočem se okolju je prilagajanje strategij nujno za ohranjanje konkurenčnosti. Uporaba strukturiranih metod organizaciji omogoča, da bolje izkoristi nabavne vire in gradi dolgoročno konkurenčno prednost.

Upravljanje blagovnih skupin je strateški pristop, usmerjen v izboljšanje nabavne učinkovitosti in komercialnih rezultatov (Montgomery, 2016). V industrijskih panogah predstavlja prehod od posamičnih nakupov k upravljanju nabavnih skupin (Kang et al., 2018), pri čemer medfunkcijsko odločanje zmanjšuje subjektivnost kategorizacije (Saueressig et al., 2017). Razumevanje razlik med ključnimi in podpornimi materiali omogoča ustrezno razvrščanje ter pravočasno načrtovanje oskrbe (str. 82–83).

Ta pristop organizacijam zagotavlja celovit pregled nad potrebami, uporabo in razporeditvijo produktov ter podpira oblikovanje strategij, ki ustvarjajo dodatno vrednost ne le prek prihrankov, temveč tudi prek obvladovanja tveganj, povečanja učinkovitosti, trajnosti, inovativnosti in krepitve blagovne znamke

(O'Brien, 2019, str. 6). V praksi se nabavni materiali ločujejo na direktne in indirektne: prvi so del končnega proizvoda, drugi pa podpirajo procese, vendar niso vgrajeni vanj (Jilani, 2018, str. 6; Koskei & Kagiri, 2015, str. 29). Razlikovanje med njimi je ključno za ocenjevanje stroškov in spremljanje uspešnosti, saj se lahko isti material v različnih panogah pojavlja kot direktni ali indirektni (O'Brien, 2019, str. 190–193).

Direktni materiali so običajno v središču strateških nabavnih aktivnosti, saj imajo večji vpliv na stroške (Jilani, 2018, str. 21). Upravljanje indirektnih materialov pa organizacije pogosto zanemarjajo (Laakkonen, 2015), kar se kaže v pomanjkanju strokovnega znanja, šibkih pogajalskih pristopih, pomanjkljivih ERP-funkcionalnostih ter subjektivnem odločanju pri izboru dobaviteljev (Jilani, 2018, str. 23).

Laakkonen (2015, str. 23–24) navaja tri ključne razloge za slabo upravljanje indirektnih nabavnih materialov. Prvi razlog je pomanjkanje ustreznih informacij, saj informacijski sistemi pogosto niso zasnovani za podporo enkratnim nakupom. To vodi v nepopolne ali netočne podatke, ki otežujejo sprejemanje odločitev. Poleg tega kompleksnost indirektnih nakupov otežuje pridobivanje jasnih zahtev internih deležnikov, kot so obseg potreb, pričakovana kakovost ali okvirne cene. Drugi razlog je pomanjkljivo upravljanje nabavnih tehnik. Organizacije se pogosto osredotočajo le na obstoječe dobavitelje in redko pregledujejo možnosti na trgu. Le manjši delež teh nakupov je vključen v sistematične postopke, ki vključujejo strateško primerjavo ponudb. Tretji razlog je pomanjkanje kompetenc pri osebju, odgovornem za tovrstne nakupe. Ti zaposleni pogosto nimajo ustreznih virov, pogajalskih znanj ali strokovnega znanja, saj organizacije običajno usposobljene kadre dodelijo upravljanju direktnih nakupov. Gelderman in Van Weele (2002, str. 5) ugotavljata, da so številni indirektni materiali podobni med različnimi organizacijami, kar omogoča njihovo standardizacijo in združevanje v funkcionalne skupine. Jilani (2018, str. 21) ločuje indirektne nabavne materiale na dve glavni kategoriji. Prva vključuje tiste, ki so povezani z vsakodnevnimi operativnimi dejavnostmi, kot so energija, notranja logistika in storitve vzdrževanja. Druga skupina obsega podporne storitve, ki niso neposredno vključene v proizvodnjo, vendar omogočajo nemoteno delovanje organizacije.

Laakkonen (2015, str. 21–22) natančneje opredeljuje, katere vrste materialov in storitev sodijo med posamične skupine. Mednje uvršča nepremičnine in infrastrukturo, kar vključuje zgradbe, tehnične sisteme, storitve vzdrževanja, varnost, čiščenje, ravnanje z odpadki, pisarniško pohištvo in raziskovalno opremo. V kategorijo upravljanja človeških virov uvršča prehrano, zaščitna oblačila, zdravstvene storitve, pokojninske sheme, začasno delo, zaposlovanje, potovanja, nastanitvene storitve ter usposabljanja. V sklopu informacijske tehnologije so vključeni IT-oprema, programske licence, ERP-sistemi, tiskalniki, komunikacijska omrežja in telefonska oprema. Med pisarniški material sodijo kopirni stroji, papir, embalaža in marketinški materiali. Druge storitve vključujejo prevoz, komunikacijo, promocijo, pravne storitve ter tržne raziskave. Jilani (2018, str. 71) ugotavlja, da so učinkovitost, kakovost in cena temeljni dejavniki uspešne indirektne nabave. Priporoča strateški pristop, ki vključuje konkurenčne ponudbe ter spodbuja sodelovanje, partnerstva in inovacije (str. 82). Indirektna nabava tako odpira pomembne priložnosti, a hkrati tudi izzive. Ključ do uspeha leži v jasnem razlikovanju med direktnimi in indirektnimi materiali ter v uporabi ustreznih strategij, ki zmanjšujejo vpliv pomanjkljivih

informacij, nejasnih postopkov in pomanjkanja usposobljenosti.

Zavedanje o strateškem potencialu tega področja organizacijam omogoča večjo stroškovno učinkovitost in krepitev konkurenčne prednosti. Pomembno podporno orodje pri oblikovanju nabavnih strategij ostaja Kraljičeva matrika, ki jo pogosto omenjajo Olsen in Ellram (1997), Lee in Drake (2010), Gelderman in Van Weele (2002), Knight, Tu in Preston (2014) ter Nudurupati idr. (2015). Namen uporabe matrike je kategorizacija dobaviteljev oziroma nabavnih blagovnih skupin, kar omogoča razvoj diferenciranih strategij glede na stopnjo tveganja in vpliv na poslovanje (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 1).

Montgomery (2016, str. 24) poudarja, da matrika organizacijam pomaga izkoristiti kupno moč, zmanjšati tveganja in doseči večjo dobičkonosnost. Kraljič je svojo vizijo strateškega pristopa k nabavi prvič predstavil v znamenitem članku v Harvard Business Review leta 1983 (v: Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 79), kjer je opozoril, da lahko učinkovita uporaba kupne moči bistveno vpliva na zniževanje stroškov in obenem zmanjša tveganja v oskrbi. Poudaril je potrebo po prehodu iz operativne v strateško vlogo nabavne funkcije kot ključni premik za dolgoročno uspešnost (Kraljič, 1983, str. 110).

Slika 3

Kraljičeva matrika

Dimenzija: DOBIČEK Merila: stroški, profit, dodana vrednost	<u>VZVODNI MATERIALI</u> Fokus: Upravljanje z materiali Osredotočanje nabave: Prednostni izdelki Ključna merila uspešnosti: Cena in ostali komercialni pogoji, upravljanje pretoka materialov Lastnosti: Več potencialnih dobaviteljev Časovni okvir: od 12 do 24 mesecev Nakupovalni artikli: Surovine in specifični materiali Ponudba: Obilna	<u>STRATEŠKI MATERIALI</u> Fokus: Upravljanje nabave Osredotočanje nabave: Strateško pomembni izdelki Ključna merila uspešnosti: dolgoročna razpoložljivost Lastnosti: Uveljavljeni svetovni dobavitelji Časovni okvir: več let Nakupovalni artikli: Materiali visoke vrednosti Ponudba: Redkost glede na panogo kupca
	<u>NEKRITIČNI MATERIALI</u> Fokus: Upravljanje nakupov Osredotočanje nabave: Nekritični izdelki Ključna merila uspešnosti: Funkcionalna učinkovitost nabavnih procesov Lastnosti: Lokalni dobavitelji Časovni okvir: Do 12 mesecev Nakupovalni artikli: Dostopni standardni izdelki Ponudba: Obilna	<u>MATERIALI OZKA GRLA</u> Fokus: Upravljanje virov Osredotočanje nabave: Izdelki z omejitvami v oskrbi Ključna merila uspešnosti: Upravljanje oskrbe in stroškov oskrbe Lastnosti: Novi ali/in globalni dobavitelji Časovni okvir: odvisen od razpoložljivosti Nakupovalni artikli: specifični artikli

Dimenzija: **TVEGANJE V OSKRBI**

Merila: Razpoložljivost, monopolne razmere, hitrost tehnološkega napredka, vstopne ovire, logistični stroški

Povzeto iz »Purchasing must become Supply Management«, po P. Kraljič, 1983, Harvard Business Review, str. 111.

Kraljičeva matrika (slika 4) razvršča nabavne materiale v štiri skupine glede na tveganje oskrbe in vpliv na dobiček: strateške, vzvodne, ozka grla in nekritične materiale (Nellore & Söderquist, 2000, str. 249).

Pravilna kategorizacija je ključna za razvoj ustreznih strategij (Saueressig et al., 2017, str. 83; Pereira et al., 2018, str. 94).

Kot portfeljski model 2 x 2 je bila prvotno razvita za zaščito pred motnjami v oskrbi in odzivanje na tehnološke spremembe (Gelderman & Van Weele, 2005, str. 19). Čeprav je široko uporabna (Turnbull, 1990, str. 20), so jo kasneje avtorji, kot sta Nellore in Söderquist (2000, str. 263), tudi kritizirali zaradi pomanjkljivih navodil za upravljanje posameznih kategorij. Po objavi Kraljičeve matrike so se pojavili tudi drugi primerljivi portfeljski modeli (Olsen & Ellram, 1997; Bensaou, 1999), ki prav tako temeljijo na dvodimenzionalnih pristopih, kar je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1

Zgodovina razvoja nabavnih portfeljev

Korak	Kraljič (1983)	Olsen in Ellram (1997)	Bensaou (1999)
1	Kategorizacija nabavnih produktov v dimenzije: pomembnost nabavnih produktov in tveganje v oskrbi	Kategorizacija nabavnih produktov v dimenziji: težavnost nabavne blagovne skupine in pomembnost	Razvrstitev nabavnih produktov v dimenziji: kupčeve specifične naložbe in dobaviteljeve zmogljivosti
2	Analiza moči kupca v primerjavi z močjo dobavitelja (za nabavne produkte iz koraka 1)	Analiza odnosov z dobavitelji za nabavne blagovne skupine (za nabavne produkte iz koraka 1) v dimenzijah: moč odnosa in interes dobavitelja	Analiza nabavnih blagovnih skupin s kategorizacijo štirih kategorij odnosov v dimenzijah: nabavni produkt, trg in karakteristike dobavitelja
3	Razvoj akcijskega načrta za diverzifikacijo moči: izkoristiti ali uravnotežiti odnos.	Razvoj akcijskega načrta (produktnih zahtev in željenega odnosa z dobavitelji)	Razvoj akcijskega načrta za vsako nabavno blagovno skupino

Tabela 1 prikazuje razvoj nabavnih portfeljev po treh avtorjih: Kraljič (1983), Olsen in Ellram (1997) ter Bensaou (1999). Kraljič se osredotoča na kategorizacijo in moč kupca. Olsen in Ellram analizirata težavnost blagovnih skupin in odnose z dobavitelji. Različni avtorji so po Kraljiču razvili sorodne nabavne portfeljske modele. Kraljič (1983) se je osredotočil na moč kupca in klasifikacijo blaga, Olsen in Ellram (1997) sta vključila odnose z dobavitelji, Bensaou (1999) pa specifične naložbe in tehnološke zmožnosti. Skupni okvir teh modelov vključuje klasifikacijo blaga, analizo razmerij moči ter prilagojen akcijski načrt. Vsi sledijo cilju izboljšanja nabavne učinkovitosti z ustreznim upravljanjem dobaviteljev. Nellore in Söderquist (2000, str. 250) izpostavljata prednost Bensaoujevega modela, saj upošteva notranje in zunanje odnose, a kljub temu Kraljičeva matrika ostaja najbolj razširjena (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 1). Postala je standard v praksi (Montgomery, 2016, str. 14) in pogosto uporabljeno orodje tako v industriji kot akademskem okolju (Saueressig et al., 2017, str. 79).

Njena privlačnost temelji na preprostosti in učinkovitosti, saj omogoča prilagajanje strategij glede na

značilnosti nabavnih skupin (Lücker, 2017, str. 3). V raziskavi Lee in Drake (2010, str. 6) se je izkazalo, da KM uporablja 74 % nizozemskih in 55 % francoskih nabavnih funkcij. Gelderman in Van Weele (2002, str. 3) dodajata, da jo uporablja polovica nabavnih managerjev na Nizozemskem in 85 % velikih organizacij. KM se tako uveljavlja kot ključno orodje za učinkovito upravljanje nabavnih odnosov.

Uporaba Kraljičeve matrike se je z leti razširila in razvila v številne različice. Kang, Hong, Bartnik, Park in Ko (2018, str. 2344) navajajo, da obstaja več modelov nabavnih portfeljev, ki izvirajo iz osnovnega koncepta, a se od njega v določeni meri razlikujejo. Arantes in Alhais (2021, str. 329–336) denimo predstavita prilagoditev matrike v zdravstveni organizaciji, kjer dimenzijo dobička nadomesti strateški vpliv. Rezaei in Lajimi (2019, str. 433) razširita model s šestnajstimi kategorijami in dodatnimi dimenzijami, kot sta pripravljenost in sposobnost dobaviteljev za sodelovanje. Podobno SMPM-matrika (Saueressig et al., 2017, str. 78–81) uporablja dimenziji tveganja in vpliva na rezultate. Medeiros in Ferreira (2018, str. 1) pa predlagata metodo TOPSIS z mehko logiko za bolj fleksibilno razvrščanje nabavnih skupin.

Temelj Kraljičeve matrike ostaja klasifikacija materialov glede na dve ključni dimenziji: tveganje v oskrbi in vpliv na dobiček (Arantes & Alhais, 2021, str. 111; Gelderman & Van Weele, 2002, str. 2). Botes, Niemann in Kotzé (2017, str. 188) pojasnjujejo, da prva dimenzija vključuje razpoložljivost dobaviteljev, druga pa možne izgube zaradi pomanjkanja blaga. Hong, Yeo, Cho in Ahn (2018, str. 10) razlikujejo med notranjim (dobiček) in zunanjim (tveganje) vidikom. Kombinacija teh dimenzij tvori 2 x 2 matriko s štirimi kvadranti: vzvodni, strateški, ozka grla in nekritični materiali (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 2; Kang et al., 2018, str. 2344; Vörösmarty & Dobos, 2019, str. 19).

Vsak kvadrant predvideva poseben pristop in zahteva prilagojeno strategijo (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 1; Brüning, 2018, str. 6). Tako postane matrika orodje za izbiro ustreznih taktik, ki pomagajo optimizirati kupno moč, zmanjšati tveganja in povečati dobiček (Rachman, 2019, str. 228; Montgomery, 2016, str. 6). Dimenzija dobička v Kraljičevi matriki se med avtorji opredeljuje različno, a v osnovi zajema vpliv nabavnega materiala na stroške in donosnost organizacije. Lee in Drake (2010, str. 6) jo razlagata skozi komercialni obseg materialov, delež v skupnih stroških in vpliv na kakovost izdelka. Rachman (2019, str. 228–229) izpostavi pomen nabavnih stroškov kot glavnega dejavnika, medtem ko Shlopak, Rød in Oterhals (2016, str. 3) vključijo še zaznani vpliv kakovosti končnega izdelka. Brüning (2018, str. 5) poudarja zgolj neposreden finančni vpliv, ki ga ima določena skupina materialov na celoten proračun. Po Montgomeryju (2016, str. 11) pa dimenzija dobička zajema tudi strateški pomen posamezne skupine z vidika dodane vrednosti. Gelderman in Mac Donald (2008, str. 83) širše opredeljujeta dejavnike, ki vplivajo na to dimenzijo: od razmer na trgu, števila dobaviteljev, možnosti nadomestitve, skladiščnih zahtev, dobavnih rokov, do zunanjih dejavnikov, kot so stavke ali naravne nesreče.

Pomemben vpliv na dobičkonosnost ima tudi pogajalski proces z dobavitelji. El-Ashmawi et al. (2020, str. 1165) opozarjajo, da cena ni edini kriterij – pomembne so tudi tehnične zahteve, razvojne faze, logistični pogoji in kakovostne specifikacije. Zgodnje vključevanje nabavne funkcije v projekte omogoča zaznavanje stroškovnih vzvodov in oblikovanje optimalnih scenarijev, s čimer se močno izboljša učinkovitost.

Dimenzija tveganja v oskrbi v Kraljičevi matriki predstavlja ključen dejavnik za strateško upravljanje nabave, saj omogoča oceno zanesljivosti dobave in razumevanje ranljivosti oskrbovalne verige. Tveganje se meri skozi več kriterijev, med njimi razpoložljivost materialov, število ustreznih dobaviteljev, razmere na trgu (monopol, oligopol), tehnološke spremembe, ter ovire za vstop novih ponudnikov (Lee & Drake, 2010, str. 6; Dimitrova & Gallucci, 2017, str. 15; Arantes & Alhais, 2021, str. 111). Visoko tveganje praviloma pomeni omejeno ponudbo in pogajalsko moč na strani dobavitelja (Brüning, 2018, str. 5), medtem ko večja konkurenca znižuje tveganje in krepi pozicijo kupca.

Dodatna merila vključujejo zamenljivost materialov, možnosti notranje proizvodnje (make-or-buy), zaloge, ter dolžino in predvidljivost dobavnih rokov (Shlopak, Rød & Oterhals, 2016, str. 2–3; Lisanova, 2018, str. 2). Rachman (2019, str. 228–229) za oceno predlaga uteženo lestvico, kjer so najpomembnejši dejavniki pravočasna oskrba in kompleksnost trga. Montgomery (2016, str. 11–13) povezuje tveganje z zapletenostjo nabavnega trga – vključujoč hitrost tehnoloških sprememb, logistične izzive in ovire za nove ponudnike. Kraljič (1983, str. 111) izpostavi še alternativne vire ter kompleksnost logistike kot ključne komponente tveganja. Tveganja izhajajo tudi iz zunanjih dejavnikov, kot so politična nestabilnost, naravne nesreče ali pomanjkljiva logistična infrastruktura, kar vpliva na dobavne roke in zanesljivost dobave (Lopez & Santiago, 2018, str. 1266; Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 82).

Diverzifikacija dobaviteljev in uporaba nadomestnih materialov sta priporočeni strategiji za zmanjšanje tveganja (Montgomery, 2016, str. 13). Organizacije tako tehtajo med nizkimi stroški oddaljenih dobav in višjo zanesljivostjo lokalnih virov z višjimi cenami (Afsar et al., 2020, str. 18). Ključno je, da nabavna funkcija aktivno sodeluje z internimi deležniki pri ocenjevanju teh dejavnikov, saj to omogoča bolj natančno določanje parametrov povpraševanja in izbiro ustrezne strategije oskrbe.

Vzvodni materiali predstavljajo nabavne blagovne skupine z nizkim tveganjem v oskrbi in visokim potencialom dobička (Kang et al., 2018, str. 2344; Pritandari et al., 2018, str. 5; Rachman, 2019, str. 226; Karuppusamy & Chidambaram, 2019, str. 11–12). Zanje je značilna visoka razpoložljivost na trgu, številni alternativni dobavitelji, občutljivost na ceno ter pomemben delež v skupnih stroških (Knight et al., 2014, str. 274; Rachman, 2019, str. 226). Dimitrova in Gallucci (2017, str. 15) opozarjata, da gre pogosto za standardizirane materiale s stabilnega trga, ki zahtevajo redno spremljanje, iskanje alternativ in pogajanja. Vzvodni materiali omogočajo nakupe v večjih količinah po nižjih cenah, s čimer se kupec aktivno udeležuje konkurenčnih pogajanj (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1267). Dobavitelji v tej kategoriji pogosto posedujejo lastno tehnologijo, vendar ima kupec večjo pogajalsko moč (Tu & Preston, 2014, str. 274). Priporočene strategije vključujejo elektronske dražbe, zbiranje ponudb in optimizacijo nabavnih pogojev (Brüning, 2018, str. 6). Vzvodni materiali praviloma ne zahtevajo dolgoročnih partnerstev, saj tveganje v oskrbi nosi predvsem dobavitelj, kupcu pa ostane večja fleksibilnost (Knight et al., 2014, str. 274).

Strateški materiali so nabavne skupine z visokim tveganjem v oskrbi in velikim potencialom dobička (Knight et al., 2014, str. 274; Karuppusamy & Chidambaram, 2019, str. 12; Pritandari et al., 2018, str. 5–6). Zahtevajo tesno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem, dolgoročne pogodbe, skupno načrtovanje in natančno oceno tržnih tveganj (Gelderman & Van Weele, 2005, str. 19; Schiele &

Sigurdardottir, 2019, str. 14). Zanje je značilna visoka stopnja prilagajanja, tehnična zahtevnost ter omejeno število usposobljenih dobaviteljev, pogosto z lastniško tehnologijo in razvojnim vložkom kupca (Knight et al., 2014, str. 274; Tu & Preston, 2014, str. 274; Brüning, 2018). Organizacije naj pri upravljanju teh materialov izvajajo podrobne tržne raziskave, analize tveganj, odločajo o izdelavi ali nakupu ter razvijajo dolgoročna partnerstva, ki temeljijo na zaupanju in zvestobi (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1267; Dimitrova & Gallucci, 2017, str. 15; Schiele & Sigurdardottir, 2019, str. 14). Kraljič (1983, str. 183) ter Kang et al. (2018, str. 2343) predlagajo pristop izkoriščanja, uravnoteženja ali diverzifikacije glede na moč kupca. Namen je zmanjšati tveganje v oskrbi in, kjer je mogoče, strateške materiale premakniti v vzvodno pozicijo, kjer je moč kupca večja in dobavitelji bolj zamenljivi. S tem organizacije pridobijo nadzor nad kritičnimi materiali, ki so ključni za konkurenčnost.

Materiali v kategoriji ozka grla se uvrščajo med nabavne skupine z visokim tveganjem oskrbe in nizko nabavno vrednostjo (Knight, Tu & Preston, 2014, str. 274; Pritandari, Suliantoro & Sari, 2018; Munter, 2019, str. 37). Zanje so značilne zapletene specifikacije, omejeno število dobaviteljev in zahtevna tehnologija, ki otežuje nadomestitev (Rachman, 2019, str. 226). Trg je stabilen, a s šibko konkurenco, kar povečuje cene in zmanjšuje pogajalsko moč kupca (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1267). Dobavitelji pogosto razpolagajo z lastniško tehnologijo in visokimi vlaganji v razvoj, medtem ko kupec ostaja močno odvisen od njihove ponudbe (Tu & Preston, 2014, str. 274; Karuppusamy & Chidambaram, 2019, str. 12–13). Ključne strategije za upravljanje vključujejo varnostne zaloge, rezervne načrte, spremljanje trga in standardizacijo materialov (Gelderman & Van Weele, 2005, str. 19; Brüning, 2018, str. 6). Rizičnost v tej kategoriji lahko dodatno zmanjšamo z iskanjem alternativnih dobaviteljev, prilagajanjem specifikacij in diverzifikacijo oskrbe (Pritandari et al., 2018, str. 5–6; Botes, Niemann & Kotzé, 2017, str. 190). Kraljič (1983, str. 111) poudarja pomen upravljanja zalog in oskrbe, Kang et al. (2018, str. 2344) pa opozarjajo na učinke pomanjkanja zalog in visoke odvisnosti. Cilj upravljanja te skupine je prerazporeditev v vzvodne materiale z nižjim tveganjem oskrbe (Brüning, 2018, str. 4), kar zahteva temeljito tržno analizo in prilagoditve nabavnih politik.

Nekritični materiali predstavljajo nabavne skupine z nizkim tveganjem oskrbe in nizkim vplivom na dobiček (Pritandari, Suliantoro & Sari, 2018, str. 5–6; Munter, 2019, str. 37). Zanje so značilni visoka konkurenčnost na trgu, številni dobavitelji, nizke vrednosti naročil ter preprosta tehnologija (Knight, Tu & Preston, 2014, str. 274; Rachman, 2019, str. 226). Dobavitelji so pogosto trgovci, kupci pa se z njimi ne povezujejo dolgoročno, saj je možna hitra zamenjava (Tu & Preston, 2014, str. 274; Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1267). Pogajalska moč dobaviteljev je nizka, kupci pa imajo širok izbor in večjo svobodo odločanja (Preston, 2014, str. 274). Zaradi nizke tehnične zahtevnosti in minimalne odvisnosti od posameznega dobavitelja je priporočljivo upravljanje osredotočiti na poenostavitev procesov, standardizacijo, zmanjšanje transakcijskih stroškov in optimizacijo logistike (Gelderman & Van Weele, 2005, str. 19; Dimitrova & Gallucci, 2017, str. 15–16). V tej kategoriji se pogosto uporablja kratkoročno pogodbeno sodelovanje brez intenzivnega vlaganja v odnose (Brüning, 2018, str. 5–6). Zaradi nizkega vpliva na poslovanje organizacije ni potrebe po strateškem upravljanju, zato so cilji osredotočeni predvsem na operativno učinkovitost (Munter, 2019, str. 37). Avtorji kot so Karuppusamy in Chidambaram (2019, str. 12–13) opozarjajo, da te skupine zahtevajo najmanj upravljanja, a omogočajo racionalizacijo s konsolidacijo nabav in zmanjšanjem števila dobaviteljev. Saueressig et al. (2017, str.

83) na primeru vijakov prikazujejo uspešno izvedeno strategijo standardizacije in optimizacije zalog, kar je zmanjšalo stroške in povečalo učinkovitost. Patel (2018, str. 11) dodaja, da v tej kategoriji moč kupca omogoča iskanje stroškovno učinkovitih rešitev, medtem ko je dolgoročno partnerstvo manj relevantno.

Oblikovanje strategij v nabavni funkciji

Strategije v avtomobilski industriji jasno ponazarjajo, kako različni proizvajalci razvijajo svoj pristop k trgu. Tesla Motors, denimo, cilja na premijski segment s poudarkom na inovaciji in luksuzu, medtem ko Kia Motors izhaja iz dostopnosti in postopnega razvoja, Lamborghini pa ostaja zvest tradiciji prestiža in zmogljivosti (Thomas & Maine, 2019, str. 653–663). Takšne strategije jasno kažejo, da je v konkurenčnem okolju uspeh odvisen od prilagajanja in jasne strateške usmeritve.

V okviru proizvodnih organizacij ima tudi nabavna funkcija vedno večjo vlogo pri doseganju strateških ciljev. Če je bila njena tradicionalna naloga predvsem zagotovitev pravočasne oskrbe z ustreznimi materiali (Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez & Santiago, 2018, str. 1265), danes prevzema aktivnejšo vlogo pri razvoju dolgoročnih rešitev. Lee in Drake (2010, str. 2) poudarjata, da je poleg izbire dobaviteljev pomembno tudi določanje tehničnih in kakovostnih zahtev ter optimizacija transakcijskih procesov. Uspešne organizacije, kot so Motorola, Honda in Toyota, so s strateškim pristopom k nabavi dosegla pomembne izboljšave na področju kakovosti, stroškov in zanesljivosti oskrbe.

Vloga nabavne funkcije se v sodobnem poslovnem okolju razvija iz operativnega v strateški steber organizacije. Stroški nabavljenih materialov predstavljajo pomemben delež skupnih stroškov, kar krepi pomen strateškega obvladovanja stroškov (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1265). Olsen in Ellram (1997, str. 110) opozarjata, da morajo biti strateški cilji dolgoročno vzdržni, O'Brien (2019, str. 442–445) pa svetuje, da organizacije razvijejo digitalne nabavne strategije, ki vključujejo tako digitalna orodja kot razvoj kadrovskih kompetenc.

Po Kellerju, Kocsiju in Budaiju (2018, str. 111) so glavne naloge nabavne funkcije povezane z izbiro dobaviteljev, nadzorom kakovosti in obvladovanjem stroškov. Vendar pa, kot opozarjata Drake in Lee (2009, str. 883), se v teh procesih skrivajo številna tveganja, ki jih je mogoče obvladati le s strateškim pristopom. Kraljič (1983, str. 110) je že zgodaj pozval k premiku iz operativne v strateško vlogo nabave, kar danes potrjujejo številni avtorji, ki poudarjajo pomen nabavne funkcije za konkurenčnost celotne organizacije (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1265–1266).

Uspešne nabavne strategije vključujejo tako zunanjo usmerjenost kot notranje sodelovanje, kar omogoča proaktivno zaznavanje priložnosti in zmanjševanje tveganj. Medeiros in Ferreira (2018, str. 2) poudarjata, da je prilagodljivost bistvena lastnost sodobnih nabavnih strategij, medtem ko Nudurupati, Bhattacharya, Lascelles in Caton (2015, str. 252) opozarjajo, da sodelovanje z dobavitelji krepi inovacijsko sposobnost organizacije. Gerhart (2020, str. 35–36) pa izpostavlja, da mlajšim organizacijam pogosto primanjkuje znanja in zmogljivosti za vzpostavljanje kompleksnih dobaviteljskih odnosov. Grimaldi in Yudoko (2019, str. 112) priporočata dolgoročna partnerstva z dobavitelji in uporabo konkurenčnih mehanizmov za optimizacijo stroškov.

Dobri odnosi med kupcem in dobaviteljem niso samoumevni. Lee in Drake (2010, str. 6) poudarjata pomen načrtovanega sodelovanja, saj nabavna strategija ne more temeljiti na naključju. Njena temeljna naloga je ohraniti stabilno in dolgoročno partnerstvo, ki podpira tako cilje organizacije kot dobavitelja, ob tem pa ohranja fleksibilnost in pripravljenost na spremembe. Lisan (2018, str. 2) ugotavlja, da so nabavne odločitve vedno bolj pogojene z zahtevami internih deležnikov ter z odnosi z dobavitelji, pri čemer se osredotočajo na oblikovanje končnega izdelka. Pomembni interni vplivi vključujejo tehnične, oblikovalske in funkcionalne zahteve, pa tudi kazalnike uspešnosti, kot je nadzor nad zalogami (Saueressig et al., 2017, str. 78). Ob tem se poudarja pomen inovativnosti v nabavno-komercialnih in strateških aktivnostih. Lücker (2017, str. 3) izpostavlja, da so sodobne nabavne strategije raznolike in jih je treba prilagajati konkretnim situacijam, saj univerzalni pristop ne deluje več. Gelderman in Van Weele (2002, str. 1; 2005, str. 19) potrjujeta, da standardizirane strategije niso primerne za kompleksnost sodobnih odnosov med kupcem in dobaviteljem, saj vsak kontekst zahteva edinstvene, ustvarjalne rešitve, pogosto oblikovane v okviru tima strateških izvajalcev.

Usklajenost nabavnih strategij s celotno strategijo organizacije je ključna. To potrjujejo Trautrimis, MacCarthy in Okade (2017, str. 5), Mello, Eckhardt in Leiras (2017, str. 5) ter Lee in Drake (2010, str. 2), ki poudarjajo pomen sinergije med organizacijo in inovativnimi dobavitelji. Subramanian in Ramanathan (2012, str. 217) opozarjata, da je usklajenost notranjih značilnosti organizacije z zahtevami trga osrednjega pomena za dolgoročni poslovni uspeh. Strateška nabava tako postaja strukturiran proces, usmerjen v izbiro dobaviteljev, ki lahko ustvarjajo dodano vrednost za celotno oskrbovalno verigo (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1266). Lee in Drake (2010, str. 2) opozarjata, da je v manjših organizacijah upravljanje strategij pogosto prepuščeno intuiciji lastnikov, kar lahko zmanjša učinkovitost in konkurenčnost.

Pomemben vidik strateške nabave je tudi doseganje t. i. win-win rezultatov, kjer sta obe strani – kupec in dobavitelj – enakovredno zadovoljni. Palit in Brint (2020, str. 2) poudarjata potrebo po usklajevanju interesov, Effets, Difference in Sura (2011, str. 103) pa dodajajo, da uspešno sodelovanje krepi temelje za dolgoročne odnose. Pri tem nabavna funkcija ne skrbi le za tekočo oskrbo, temveč tudi za razvoj dobaviteljev, njihovo sposobnost zadovoljevanja kriterijev in usklajenost s strateškimi cilji organizacije (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1266). Nudurupati, Bhattacharya, Lascelles in Caton (2015, str. 253) definirajo razvoj dobaviteljev kot ciljano izboljševanje njihove učinkovitosti, kar ima za posledico višjo kakovost, manj tveganj, hitrejši razvoj novih izdelkov in boljše finančne rezultate (Pardo et al., 2011, str. 853).

Strateška nabava vključuje tudi raziskovanje trga z namenom povečanja prilagodljivosti, zmanjšanja stroškov in skrajšanja proizvodnega časa (Nudurupati et al., 2015, str. 252). Subramanian in Ramanathan (2012, str. 219) opozarjata, da je za kakovostne odločitve pomembno vključiti objektivna merila, saj se odločitve pogosto še vedno sprejemajo na podlagi subjektivnih ocen. Jilani (2018, str. 71–73) priporoča, da se nabavne strategije usmerjajo v ustvarjanje dodane vrednosti, kar vključuje dolgoročno sodelovanja, najnižje skupne stroške in pogodbeno zavezane dogovore za ohranjanje konkurenčnih pogojev. Pomanjkanje konsistentnih strategij lahko vodi v slabo izkoriščen nabavni potencial, kar zmanjšuje dobičkonosnost organizacije.

Lücker (2017, str. 3) poudarja, da modeli nabavnega portfelja – kot je Kraljičeva matrika – omogočajo razvoj diferenciranih strategij, ki temeljijo na upravljanju odnosov in zmanjševanju tveganj, hkrati pa izkoriščajo kupčevo pogajalsko moč. Montgomery (2016, str. 57) izpostavlja, da uporaba Kraljičeve matrike prispeva k boljšemu razumevanju tržnih razmer in optimizaciji strateških ciljev. Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez in Santiago (2018, str. 1273) vidijo v razvrstitvi NBS po Kraljičevi matriki možnost za večjo učinkovitost in znižanje stroškov. Wagner, Padhi in Bode (2013, str. 36) ugotavljajo, da gre za eno najpogostejše uporabljenih orodij v strateški nabavi, saj omogoča ciljno upravljanje kategorij.

Gelderman in Van Weele (2005, str. 25) potrjujeta, da matrika podpira razvoj diferenciranih strategij za vsako kategorijo NBS. Nellore in Söderquist (2000, str. 263) pa opozarjata na nevarnosti poenostavljenega razumevanja matrike, saj ta ne vključuje vedno zmožnosti operativnega osebja. Kljub temu večina raziskav potrjuje uporabnost matrike kot diagnostičnega orodja za strateške nabavne odločitve (Wagner et al., 2013, str. 35; Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1267). Kraljičeva matrika organizaciji omogoča, da z jasno določenimi strategijami za vsako kategorijo dosega konkurenčno prednost in večjo donosnost (Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 91). Kot povzema Lücker (2017, str. 4), ima različno upravljanje dobaviteljskih odnosov velik vpliv na njihovo zadovoljstvo. Smernice, ki jih upravljavcem strategij daje Kraljičeva matrika, pripomorejo k učinkovitemu in strukturiranemu upravljanju odnosov z dobavitelji, kljub določenim subjektivnostim, ki so lahko prisotne pri razvrščanju posameznih NBS.

Pri upravljanju nabavnega portfelja s pomočjo Kraljičeve matrike Lücker (2017, str. 3–4) priporoča uporabo tristopenjskega pristopa. Najprej se nabavne blagovne skupine razvrstijo glede na njihov položaj v matriki. Nato sledi nadaljnja razvrstitev glede na interese, kar omogoča prepoznavanje konkretnih izzivov in potreb za vsako posamezno skupino. Zaključno fazo predstavlja oblikovanje strategije, katere cilj je izboljšanje položaja moči in zagotovitev optimalnih pogojev oskrbe. Tudi Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez in Santiago (2018, str. 1269) se zavzemajo za sistematičen pristop k razvoju nabavne strategije, ki vključuje določanje ciljev z vidika stroškovne učinkovitosti, analizo podatkov za prepoznavanje prihrankov z uporabo orodij, kot je Pareto analiza, razvoj analize potreb s kategorizacijo nabavnih artiklov ter klasifikacijo v Kraljičevo matriko in končno implementacijo izbrane strategije, ki naj vodi do konkretnih rezultatov v obliki prihrankov in optimizirane oskrbe.

Kraljičev portfeljski model po ugotovitvah Geldermana in Van Weeleja (2002, str. 10) predstavlja učinkovito sredstvo za pozicioniranje nabavnih blagovnih skupin v ustrezne kategorije in izpeljavo ustreznih ukrepov. Nadaljnja literatura (Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 79) opredeljuje štiri temeljne strateške pristope, ki izhajajo iz posameznih kvadrantov Kraljičeve matrike. V kvadrantu vzvodnih materialov je smiselno ustvarjati konkurenčnost z iskanjem novih virov, izboljšanjem pogojev in diverzifikacijo dobaviteljev. Za strateške materiale je ključna gradnja dolgoročnega partnerstva, saj gre za sodelovanje, kjer sta prisotna medsebojna odvisnost in visoka dodana vrednost. V kategoriji ozkih grl prevladuje potreba po zagotavljanju oskrbe, kar pomeni upravljanje tveganj, zmanjševanje odvisnosti od posameznih dobaviteljev in krepitev alternativnih poti oskrbe. Pri nekritičnih materialih pa je poudarek na doseganju operativne učinkovitosti, znižanju stroškov, standardizaciji ter optimizaciji postopkov naročanja in logistike. Pomen ustreznega pozicioniranja NBS (nabavne blagovne skupine) v

Kraljičevi matriki se kaže v tem, da omogoča jasno prepoznavanje izzivov in nabor ustreznih ukrepov, hkrati pa odpira prostor za dolgoročno načrtovanje, strateško partnerstvo in racionalno odločanje. Patel (2018, str. 11) opozarja, da vsak kvadrant matrike zahteva drugačen pristop, prilagojen značilnostim materialov in razmeram na trgu. Na podlagi pregleda literature tako v nadaljevanju povzemamo prispevke domačih in tujih avtorjev z uporabo deskriptivnega pristopa, da predstavimo primere strateškega upravljanja posameznih kategorij nabavnih blagovnih skupin.

Dimitrova in Gallucci (2017, str. 17–19) opisujeta vzvodne materiale kot tiste z večjim ekonomskim učinkom in nizko kompleksnostjo. Priporočata uporabo strategij, ki temeljijo na ustvarjanju konkurenčnega okolja, s ciljem doseganja najugodnejših pogojev. Montgomery (2016, str. 24) dodaja, da v tem kvadrantu nabavna funkcija aktivno stremi k zmanjševanju stroškov in povečanju dobička. Njegov pristop k razvoju strategije vključuje trda pogajanja, ciljno oblikovanje cen, uporabo alternativnih rešitev in tudi razvoj strateškega sodelovanja, kadar obstaja zaupanje v dobavitelja (Montgomery, 2016, str. 58). Ključni elementi pri oblikovanju strategij za to kategorijo so natančne tržne napovedi in analiza, saj omogočajo oblikovanje ustreznih cen ter obvladovanje stroškov oskrbe, kot ugotavljata Schiele in Sigurdardottir (2019, str. 14). Gelderman in Mac Donald (2008, str. 87) opozarjata, da ima ta kategorija visoko ekonomsko vrednost, vendar tudi srednjo raven tveganja, kar pomeni, da je potrebna pozornost pri logističnem usklajevanju oskrbe.

Kategorija vzvodnih materialov se pogosto dojema kot najboljša izhodiščna pozicija za kupca, saj vključuje veliko število dobaviteljev in ugodne tržne pogoje. Strategije, usmerjene v pridobivanje najboljših možnih ponudb, so tu zelo učinkovite. Hkrati pa se kot ukrep za zmanjšanje tveganja v oskrbi priporoča tudi standardizacija in poenostavitev tehničnih specifikacij, kar krepi konkurenčnost med dobavitelji. V okviru širše uporabe Kraljičeve matrike se pogosto uporablja tudi analiza ABC, ki temelji na Pareto pravilu 80/20. Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez in Santiago (2018, str. 1266–1267) pojasnjujejo, da kategorija A zajema najvrednejše artikle z največjim vplivom na stroške, ki pa jih je razmeroma malo. V kategoriji C najdemo večino artiklov z nizko vrednostjo, medtem ko kategorija B vključuje artikle s srednjo vrednostjo, ki dopolnjujejo strukturo portfelja. Ta razvrstitev podpira nadaljnje strateško razmišljanje o obravnavi posameznih kategorij v kombinaciji s Kraljičevo matriko.

ücker (2017, str. 3) ugotavlja, da je pri materialih iz kvadranta finančnega vzvoda tveganje nizko, vpliv na dobiček pa visok, zato je ključni cilj znižanje cen. Patel (2018, str. 11) dodaja, da je treba uravnotežiti izkoriščanje kupne moči in iskanje prihrankov, bodisi prek ciljno določenih cen bodisi z zamenjavo dobaviteljev. Verduzco-Garza s soavtorji (2018, str. 1271) predlagajo taktike za krepitev kupne moči, vključno s pogajanjem za nižje cene, kot to predlagata tudi Gelderman in Van Weele (2002, str. 2). Kraljič (1983) ter Caniëls in Gelderman (2007) priporočajo kratkoročne ali srednjeročne pogodbe, saj dolgoročne zaveze niso smiselne. Gerhart (2020, str. 35–36) meni, da gre tu za osnovno, pretežno transakcijsko nabavno funkcijo, medtem ko Schiele in Sigurdardottir (2019, str. 14) opažata, da se strateške odločitve sprejemajo na srednji ravni.

V raziskavi Kang s sodelavci (2018, str. 2344) večina strokovnjakov priporoča konkurenčna pogajanja, saj lahko znižajo cene za več kot 15 %. Tudi Tuncel in sodelavci (2020, str. 266) potrjujejo, da tekmovalni

slog pogajanj povečuje uspešnost kupca. Lücker (2017, str. 4) opozarja, da se v tem kvadrantu manj vlaga v odnose z dobavitelji, saj je glavni poudarek na izkoriščanju moči. Smiselna je tudi dolgoročna preusmeritev v kvadrant strateških materialov, če dobavitelj izpolnjuje tehnične pogoje (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 8; Patel, 2018, str. 11). Strateški materiali, za katere so značilni tehnična zahtevnost in visoka odvisnost, imajo pomembno vlogo v nabavni funkciji. Schiele in Sigurdardottir (2019, str. 14) opozarjata, da se odločitve v tej kategoriji sprejemajo na najvišji ravni. Montgomery (2016, str. 58) svetuje uravnoteženje interesov, razvoj partnerstev in zmanjšanje odvisnosti od enega dobavitelja. Tudi Verduzco-Garza s soavtorji (2018, str. 1271) priporočajo pregled specifikacij in razmislek o premiku v druge kvadrante, če je to smiselno. Kang s sodelavci (2018) poudarjajo pomen alternativnih partnerjev za zmanjšanje tveganj.

Zaradi visoke soodvisnosti med kupcem in dobaviteljem Botes, Niemann in Kotzé (2017, str. 190) opozarjajo na težavno nadomestljivost teh dobaviteljev. Partnerstva naj bodo stroškovno učinkovita (Bensaou, 1999), osredotočena na ustvarjanje skupne vrednosti (Gerhart, 2020, str. 35–36). V tem kvadrantu je ključno natančno načrtovanje potreb, obvladovanje tveganj, nadzor nad zalogami in načrtovanje za nepredvidene razmere. Če dobavitelj ne izpolnjuje pričakovanj, je možna preusmeritev v kvadrant finančnega vzvoda (Gelderman & Van Weele, 2002, str. 8). Dimitrova in Gallucci (2017) priporočata srednjeročne strategije, Bensaou (1999) pa poudarja pomen previdne soodvisnosti za dolgoročno konkurenčno prednost.

V kvadrantu ozkih grl, kjer gre za visoko tveganje, a nizko vrednost, sta cilj zmanjševanje odvisnosti in zagotavljanje neprekinjene oskrbe (Kraljič, 1983; Gelderman & Van Weele, 2002, str. 2). Uporabljajo se varnostne zaloge, nadzor nad dobavitelji in rezervni načrti (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1271; Schiele & Sigurdardottir, 2019, str. 14). Odločitve se pogosto sprejemajo na nižji ravni, vendar imajo lahko velike posledice za organizacijo (Schiele & Sigurdardottir, 2019). Lücker (2017) poudarja pomen dobrih odnosov z dobavitelji, medtem ko Pardo in sodelavci (2011, str. 853) opozarjajo na tveganje prevelike odvisnosti. Priporočajo se standardizacija, združevanje naročil in dolgoročne napovedi potreb (Montgomery, 2016; Schiele & Sigurdardottir, 2019). Odločitev med »make or buy« je ključna, saj lastna proizvodnja pogosto pomeni večjo neodvisnost. V nekaterih primerih je smiselna preusmeritev v kvadrant nekritičnih materialov in uporaba metode »Kanban« (Verduzco-Garza et al., 2018, str. 1271). Gelderman in Van Weele (2002, str. 5) opažata, da so nekatere NBS v kvadrantu ozkih grl predvsem zaradi tehničnih zahtev, ki jih je mogoče poenostaviti. Kraljič (1983), Caniels in Gelderman (2007) ter Gelderman in Mac Donald (2008) svetujejo kratkoročno zagotovitev oskrbe in dolgoročno zmanjšanje tveganja prek diverzifikacije. Povečanje zalog je lahko učinkovit odziv, še posebej pri materialih z nizko vrednostjo. Dogovor z alternativnimi dobavitelji pa je ključnega pomena, če obstaja več ponudnikov (Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 83). Saueressig s soavtorji (2017) opisujejo primer proizvodne organizacije, kjer je bila strategija za plastične notranje elemente usmerjena v partnerstvo, zagotavljanje zalog in standardizacijo tehničnih specifikacij.

Nabavne blagovne skupine v kategoriji nekritični materiali zaznamujejo nizko tveganje v oskrbi in majhen vpliv na dobiček (Lücker, 2017, str. 3; Gelderman & Van Weele, 2005, str. 19). Strategije so usmerjene v zniževanje transakcijskih stroškov, uporabo e-orodij, združevanje naročil in

standardizacijo (Schiele & Sigurdardottir, 2019, str. 14). Odločitve v tem kvadrantu se sprejemajo na operativni ravni, saj gre večinoma za transakcijske nakupe (Gerhart, 2020, str. 35–36).

Cilj je povečanje učinkovitosti, na primer z optimizacijo zalog in uporabo postopkov z nizko nabavno vrednostjo. Združevanje naročil, zmanjšanje števila dobaviteljev in standardizacija specifikacij so pogoste metode (Gelderman & Mac Donald, 2008, str. 87; Montgomery, 2016, str. 58). Tudi Just-in-Time in metode, kot sta IMT in VMI, pripomorejo k večji učinkovitosti in znižanju stroškov (Kim & Shin, 2019, str. 148; Saad & Bahadori, 2019, str. 1045).

Verduzco-Garza s soavtorji (2018, str. 1271) opozarjajo, da se v tem kvadrantu pogosto uporabljajo strategije za povečanje pogajalske moči, medtem ko Pereira, Portela Santos in Loures (2018, str. 94–99) poudarjajo pomen digitalizacije in prilagajanja procesov v B2B-okoljih.

Grimaldi in Yudoko (2019) izpostavljata, da lahko razporeditev kvadrantov variira, kar vpliva na oblikovanje strategij. V nekaterih primerih se lahko elementi premaknejo v strateški kvadrant zaradi večje pomembnosti za izkušnjo kupca. V drugih primerih lahko materiali z nižjim vplivom, a več dobavitelji, zahtevajo manj pozornosti, vendar ostaja cilj ohraniti oskrbo po nizki ceni.

Gelderman in Mac Donald (2008, str. 83) izpostavljata, da se lahko NBS s pravilno strategijo premikajo med kvadranti, zlasti proti kvadrantu finančnega vzvoda ali strateških materialov, kjer ima kupec večji vpliv. Takšna prestrukturiranja omogočajo večjo pogajalsko moč, nižje stroške in boljše razmerje med ceno in vrednostjo.

Lücker (2017, str. 4) opozarja, da strateška pomembnost za kupca ni nujno enaka za dobavitelja. Zato je razumevanje medsebojnih interesov ključno. Nellore in Söderquist (2000, str. 264) izpostavljata nevarnost neusklajenih strategij za več NBS hkrati. Učinkovita uporaba Kraljičeve matrike pomeni ne le razvrstitev, temveč tudi izvedbo usklajenih akcijskih načrtov za vsak kvadrant, ki skupaj podpirajo organizacijsko strategijo (Drake & Lee, 2009, str. 883).

Na podlagi študij Geldermana in Mac Donald (2008, str. 90–91) je mogoče z uporabo KM doseči več učinkov: zmanjšanje tveganja pri ozkih grlih, združevanje naročil za nekritične materiale, premik strateških materialov v kvadrant finančnega vzvoda ter povečanje kupne moči. Ti premiki prispevajo k nižjim stroškom in boljšim pogojem pogodbениh razmerij.

Pri izvajanju strategije ima interakcija z dobavitelji ključno vlogo. Lenarčič (2013, str. 53) poudarja pomen izboljšanja odnosov, kar lahko okrepi poslovne učinke. A hkrati opozarja na etičnost interakcije – prevara, četudi učinkovita, ni sprejemljiva strategija (Lenarčič, 2014, str. 72; Lenarčič & Bracar, 2014, str. 97; Lenarčič, 2015, str. 64). Pred razvojem strategij je ključno izvesti analizo zmogljivosti dobaviteljev glede na zahteve kupca, kar omogoča oblikovanje realistične, učinkovite in trajnostne nabavne strategije.

Nellore in Söderquist (2000, str. 249) predlagata strategije sodelovanja z dobavitelji glede na interes

kupca. Pri nizkem interesu in slabem odnosu je primerna menjava dobavitelja. Če obstaja močan odnos in visoka zainteresiranost, naj kupec investira v partnerstvo in prerazporedi vire v ustrezne NBS. Pri srednjem interesu pa se priporoča postopna krepitev odnosa in izboljšanje komunikacije.

Za ustvarjanje dodane vrednosti mora organizacija aktivno sodelovati z dobavitelji, prepoznati potrebe deležnikov ter spodbujati inovacije. Pomemben je stalen razvoj, usmerjen k preseganju pričakovanj in doseganju večje organizacijske uspešnosti. Pri oblikovanju poslovne strategije je koristen Porterjev model petih silnic (O'Brien, 2019, str. 366; Mol, 2003, str. 5–7), ki analizira konkurenčnost z vidika pogajalske moči dobaviteljev in kupcev, rivalstva v panogi, nevarnosti novih vstopov in možnosti substitutov. Model omogoča oceno tržne privlačnosti in razvoj učinkovite nabavne strategije.

Karagiannopoulos, Georgopoulos in Nikolopoulos (2005, str. 68–69) poudarjajo, da model meri konkurenčnost in donosnost industrije ter omogoča analizo identitete organizacije in položaja NBS. V nabavni funkciji služi za oceno konkurenčnosti dobaviteljev in učinkovito upravljanje kategorij. Pri raziskovanju trga se uporabljajo metode, kot so intervjuji, opazovanja, analize prihodkov in sejmi. Moč dobaviteljev vpliva na cene in izbiro strategije. V času gospodarske rasti imajo običajno več moči, v recesiji pa se razmerje obrne v prid kupca. Organizacija doseže stabilnost, ko uravnoteži vseh pet sil. O'Brien (2019, str. 207–213) priporoča naslednje elemente za analizo panoge: število konkurentov, tržne deleže, rast panoge, stopnjo nasičenosti, vstopne in izstopne ovire ter stroške zalog in obratovanja. Vse to vpliva na načrtovanje strategij NBS.

Substituti predstavljajo pomembno grožnjo, saj vplivajo na cenovno strukturo trga in lahko ogrozijo položaj obstoječih ponudnikov (O'Brien, 2019, str. 210–211). Temeljijo na novih tehnologijah in pogosto omogočajo večjo dostopnost ter širšo izbiro. Pri analizi je ključna ocena stroškov zamenjave dobaviteljev, interesov končnih kupcev ter vpliva substitutov na cene v primarni nabavni skupini. Razumevanje teh dejavnikov omogoča prilagoditev nabavne strategije tržnim razmeram.

Pogajalska moč kupcev je izrazita, kadar je na voljo veliko ponudnikov in malo kupcev, kar ustvarja oligopolne razmere (Karagiannopoulos, Georgopoulos & Nikolopoulos, 2005, str. 69). V takšnem okolju lahko kupci uveljavijo nižje cene in zahtevnejše pogoje. Dobro obveščeni kupci, ki razpolagajo s podatki o stroških, sezonskih potrebah in količinah, še dodatno krepijo svoj položaj (O'Brien, 2019, str. 209–210). Njihov vpliv oblikuje cene, dobavne pogoje in odnose z dobavitelji.

Na drugi strani je moč dobaviteljev, ki je visoka zlasti, če so koncentrirani, imajo edinstvena znanja ali obvladujejo redke surovine (O'Brien, 2019, str. 209). Če imajo možnost oblikovanja svojih distribucijskih poti in zamenjava zanje pomeni visoke stroške, to dodatno utrjuje njihov položaj. Pogajalska moč dobaviteljev vpliva na cene vhodnih surovin, kar se prenaša skozi celotno oskrbovalno verigo (Karagiannopoulos, Georgopoulos & Nikolopoulos, 2005, str. 68–69).

Zadnja izmed petih sil so vstopne ovire. Višje kot so, manjša je možnost vstopa novih konkurentov in večja varnost obstoječih ponudnikov (Karagiannopoulos, Georgopoulos & Nikolopoulos, 2005, str. 68–69). O'Brien (2019, str. 210) izpostavlja več dejavnikov, kot so zakonodajne omejitve, intelektualna

lastnina, potreba po specializiranih sredstvih, ekonomija obsega ter prepoznavnost blagovnih znamk. V primeru nizkih vstopnih ovir lahko nove organizacije lažje vstopajo na trg, kar zahteva bolj prožno in konkurenčno strategijo obstoječih igralcev. Analiza petih silnic omogoča oceno konkurenčnosti industrijske panoge. Ključni dejavniki vključujejo število konkurentov, tržne deleže, rast in nasičenost panoge ter višino vstopnih ovir. Pomembna sta tudi vpliv substitutov ter pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, ki oblikujeta cene, dobavne pogoje in tržne odnose. Stroški zamenjave, interesi kupcev in dostopnost alternativ dodatno vplivajo na konkurenčnost. Celovito razumevanje teh silnic podpira učinkovito oblikovanje nabavnih strategij in krepitev konkurenčnega položaja nabavnih blagovnih skupin.

Analiza SWOT je eno najpogostejše uporabljenih analitičnih orodij v poslovni in nabavni literaturi. Cordella in Thompson (2018, str. 67–68) poudarjata, da je nastala v okviru raziskav na Stanfordskem raziskovalnem inštitutu v šestdesetih letih. Temelji na štirih kategorijah – prednostih, slabostih, priložnostih in grožnjah – ter se v nabavi uporablja kot ključni vir za strateško odločanje in razumevanje pogajalske pozicije. Njena uspešnost je odvisna od jasnega namena, ustreznega izbora udeležencev in kakovosti uporabljenih informacij. Zahteva sodelovanje različnih oddelkov, saj šele različne perspektive omogočajo celovit vpogled v organizacijsko okolje.

Komari, Indrasari, Tripariyanto in Rahayuningsih (2020, str. 2) izpostavljajo, da SWOT-analiza omogoča poglobljeno razumevanje internih in eksternih dejavnikov, ki oblikujejo položaj organizacije. Rezultati analize služijo kot podlaga za oblikovanje nabavnih strategij, pri čemer je njen doprinos največji, ko je povezana z drugimi analitičnimi metodami. Kandel in Klumpp (2012, str. 9) pojasnujeta, da SWOT združuje pozitivne in negativne ter notranje in zunanje dejavnike, kar omogoča celostno strateško načrtovanje. Awais in Samin (2012, str. 569–574) dodajata, da je metoda uporabna pri načrtovanju strategij, izbiri ciljnih trgov in razvoju izdelkov.

Struktura SWOT temelji na jasnem ločevanju med notranjimi (prednosti in slabosti) ter zunanjimi dejavniki (priložnosti in grožnje). Awais in Samin (2012, str. 571) pojasnujeta, da se pozitivni in negativni kriteriji razporedijo po vertikalni osi, notranji in zunanji pa po horizontalni. Komari, Indrasari, Tripariyanto in Rahayuningsih (2020, str. 2) opozarjajo, da je razmejevanje med notranjimi in zunanjimi vplivi pogosto zahtevno, a nujno za pravilno interpretacijo rezultatov. Kandel in Klumpp (2012, str. 9) dodajata, da je treba ukrepe za odpravo slabosti obravnavati ločeno od priložnosti, pri čemer pristnost podatkov zagotavlja večjo verodostojnost analize. Zaradi subjektivnosti avtorji priporočajo timski pristop.

Pri identifikaciji prednosti O'Brien (2019, str. 242) izpostavlja razumevanje tistega, kar kupci najbolj cenijo, ter primerjavo učinkovitosti z konkurenco. To zahteva širok pogled, ki vključuje notranje in zunanje perspektive. Slabosti se nanašajo na vidike, kjer organizacija zaostaja, kar lahko vključuje neučinkovitost, pomanjkanje znanja ali nezadostne procese. O'Brien (2019, str. 242–243) ter Cordell in Thompson (2018, str. 67–68) poudarjajo, da je pri tem potreben odprt in konstruktiven pristop.

Priložnosti izhajajo iz zunanjih sprememb, kot so tehnološki trendi, novi trgi ali regulativne spremembe.

O'Brien (2019, str. 242–243) ter Cordell in Thompson (2018, str. 67–68) svetujejo spremljanje trendov, ki bi jih bilo mogoče izkoristiti za rast ali izboljšave. Grožnje pa predstavljajo zunanji dejavniki, ki lahko negativno vplivajo na organizacijo. O'Brien (2019, str. 242–243) in Cordell in Thompson (2018, str. 67–68) izpostavljata tehnološke spremembe, nove konkurenčne strategije ali regulativne zahteve kot ključne vire tveganj. Primeri, kot jih navaja literatura, vključujejo vpliv podnebnih sprememb, hitre tehnološke inovacije ali globalne krize, ki lahko hkrati ustvarijo priložnosti in grožnje.

Na podlagi SWOT-analize se oblikujejo splošne strategije. Komari, Indrasari, Tripariyanto in Rahayuningsih (2020, str. 2–6) poudarjajo, da organizacije gradijo na prednostih, zmanjšujejo slabosti, izkoriščajo priložnosti in se izogibajo grožnjam. Nikolić in sodelavci (2015, str. 142) opredeljujejo štiri tipične strategije: SO, ki temelji na izkoriščanju priložnosti s pomočjo prednosti; WO, ki uporablja priložnosti za premagovanje slabosti; ST, ki izkorišča prednosti za obvladovanje groženj; in WT, ki zmanjšuje slabosti ter preprečuje nevarnosti. SWOT-analiza organizaciji omogoča prepoznavanje ključnih razvojnih področij in podlage za nadaljnje načrtovanje. Kot opozarja O'Brien (2019, str. 242–243), je zaključena analiza šele prvi korak, saj morajo slediti akcijski načrti, ki opredeljujejo prioritete in ukrepe. SWOT je zaradi preprostosti in široke uporabnosti pomemben del poslovnega načrtovanja ter podpira oblikovanje nabavnih strategij glede na trende in dinamiko trga.

RAQSCI-model, kot ga predstavi O'Brien (2019, str. 143), je orodje za upravljanje poslovnih zahtev pri oblikovanju nabavnih strategij. Model zajema šest ključnih področij: regulativa, zagotavljanje oskrbe, kakovost, storitev, komercialni pogoji in inovacije. Vsako področje predstavlja specifičen vidik, ki ga mora upravljavec nabavne blagovne skupine upoštevati glede na prioritete določene NBS. Regulativa se nanaša na skladnost z zakonodajo in standardi. Zagotavljanje oskrbe poudarja zanesljivost dobaviteljev. Kakovost pomeni usklajenost z dogovorjenimi standardi. Storitve vključuje komunikacijo in podporo dobaviteljev. Komercialni pogoji se osredotočajo na ceno in stroške, medtem ko inovacije predstavljajo sposobnost dobaviteljev za ustvarjanje konkurenčnih prednosti preko razvoja novih rešitev. Model RAQSCI ponuja hierarhični okvir, kjer je vrstni red področij prilagodljiv glede na strateški pomen nabavne skupine. Na primer, v določenih primerih je lahko najpomembnejši stroškovni vidik, v drugih pa regulativna skladnost ali inovativnost (Cordell & Thompson, 2018, str. 37–38). Zaradi tega se vrstni red lahko spremeni v npr. IRAQSC. Hierarhija odraža prioritete poslovnega okolja in s tem vpliva na oblikovanje meril, pogajalskih ciljev in nadaljnjih strateških odločitev.

Model se pogosto uporablja pri oblikovanju zahtev v postopku zbiranja ponudb (RFQ), saj omogoča vključitev širokega spektra organizacijskih potreb. O'Brien (2019, str. 144–148) poudarja pomen vključevanja internih deležnikov pri določanju zahtev, saj le tako model resnično odraža poslovne potrebe organizacije. Dobro oblikovane poslovne zahteve morajo izhajati iz vseh oddelkov organizacije in zajemati tako tehnične kot tudi komercialne vidike. RAQSCI je pomemben za preseganje ozke stroškovne usmerjenosti nabavne funkcije in omogoča strukturirano upravljanje kategorij. Z njim je mogoče doseči usklajenost med različnimi oddelki ter postaviti temelje za trajnostno konkurenčnost, visoko kakovost in učinkovitost v dobavni verigi. Upravljanje nabavnih strategij z uporabo modela RAQSCI zahteva tudi validacijo izbrane strategije. Ta proces je še posebej pomemben pri NBS, kjer je strateški pomen nižji, vendar je kljub temu potrebno oblikovati usklajeno in utemeljeno strategijo.

Dimitrova in Gallucci (2017, str. 15) poudarjata pomen predhodnega strateškega načrtovanja, Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 313) pa opozarjajo na koristnost konstruktivnih konfliktov, ki lahko spodbudijo inovacije. Jasno komuniciranje je ključnega pomena za validacijo strategije. Pogoste napake izvirajo iz domneve, da bodo vsa sporočila razumljena enako (Effets, Difference & Sur, 2011, str. 103). Zato je pomembno, da vodje nabavnih kategorij razvijejo komunikacijski načrt, ki vključuje vse ključne deležnike (Cordell & Thompson, 2018, str. 19). Namen načrta je uskladiti razumevanje strategije in pripraviti teren za uspešno implementacijo.

V validacijskem procesu ni mogoče pričakovati enotnosti med vsemi deležniki, zato je koristno uporabiti pristop skupinskega odločanja (GDM), ki ga predlagata Koksalmis in Kabak (2019). GDM združuje različna strokovna znanja in stališča ter vodi do skupne, usklajene rešitve. Čeprav je proces kompleksen, omogoča večjo sprejetost strategije in povečuje možnosti za uspešno izvajanje. Ukil in Akkas (2016, str. 37) poudarjata, da validacija strategije ni zgolj formalnost, temveč potrjuje kakovost dela upravitelja nabavne skupine in učinkovitost nabavne funkcije.

Uspešno upravljanje nabavnih strategij pa vključuje tudi razumevanje in upravljanje internih deležnikov. Cordell in Thompson (2018, str. 19–20) priporočata razvrstitev deležnikov glede na njihovo moč in interes ter napovedovanje njihove podpore ali odpora. Bisung in Dickin (2019, str. 3) opozarjata, da različne perspektive med deležniki zahtevajo aktivno vključevanje in komunikacijo. Dimitrova in Gallucci (2017, str. 19) pa poudarjata ustvarjanje sinergij med deležniki kot ključno za uspešno implementacijo strategije.

Klasifikacija internih deležnikov

Pri implementaciji nabavne strategije je analiza internih deležnikov ključna za uspešno usklajevanje, zmanjševanje tveganj in doseganje strateških ciljev nabavne blagovne skupine (Jilani, 2018, str. 6). Razumevanje njihovih interesov, vpliva in potreb omogoča učinkovito sodelovanje znotraj organizacije, zlasti ker interni deležniki pogosto vplivajo tako pozitivno kot negativno na uspešnost strategije (Ginige, Amaratunga & Haigh, 2018).

Vključevanje internih deležnikov krepi zaupanje, izboljšuje komunikacijo in omogoča prenos znanja, kar prispeva k večji učinkovitosti (Borst et al., 2019). Upravljanje teh odnosov vključuje identificiranje deležnikov, razumevanje njihovih interesov, razvrščanje glede na vpliv in razvijanje komunikacijskih strategij (Rowlinson, Koh & Tuuli, 2010, str. 2–4). Za boljše razumevanje odnosa med deležniki se pogosto uporabljajo vizualna orodja. Koll, von Wallpach in Uzelac (2023, str. 440) predlagajo uporabo Vennovih diagramov, ki omogočajo grafični prikaz prekrivanja interesov. Ti diagrami ponazarjajo odnose med skupinami s pomočjo krogov in so uporabni za prikaz skupnih in nasprotujočih si interesov (Pelikan et al., 2022; Ciucă et al., 2022; Gao et al., 2021). Različni avtorji so razvili metode klasifikacije deležnikov:

- Savage et al. (1991) jih razvrščajo glede na tveganje in pripravljenost na sodelovanje.
- Mitchell et al. (1997) poudarjajo moč, legitimnost in nujnost vpliva.
- Turner et al. (2002) razvijajo celoten proces od identifikacije do komunikacije.

- Fletcher et al. (2003) predlagajo klasifikacijo glede na hierarhijo in vplivno področje v organizaciji.
- Bourne in Walker (2006, str. 11–12) predstavljata model Stakeholder Circle, ki vključuje pet faz: identifikacijo, določanje prioritet, vizualizacijo, strategijo vključenosti in spremljanje.

Za dodatno razumevanje in strukturirano predstavitev deležnikov se uporabljajo tudi tabele, grafikoni in opisne kategorije. Vendar je pri tem potrebna previdnost – Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 102) opozarjajo na neprimernost označevanja deležnikov z izrazi, kot so »tempirana bomba«, saj lahko takšna poimenovanja povečajo napetost in ogrozijo sodelovanje. Analiza in klasifikacija internih deležnikov tako omogočata določitev ključnih akterjev, razumevanje njihovega vpliva in pripravo ustrezne strategije sodelovanja. Namen celotnega procesa je uskladiti raznolike interese in zagotoviti učinkovito izvajanje nabavne strategije. Upravljanje z deležniki je torej sistematičen, strukturiran in vedno bolj nujen del sodobnega strateškega nabavnega managementa (Raum, 2018, str. 170–171; Katz et al., 2018, str. 4).

Uspešna implementacija nabavne strategije temelji na učinkovitem upravljanju internih deležnikov, saj ti s svojimi interesi, vplivom in pričakovanji bistveno vplivajo na rezultate. Analiza internih deležnikov je ključna faza strateškega procesa, saj omogoča prepoznavanje njihove pomembnosti, razumevanje njihove vloge in ocenitev njihovega potencialnega vpliva na izvajanje nabavne strategije za posamezno nabavno blagovno skupino (Jilani, 2018, str. 6). Vključevanje internih deležnikov v zgodnje faze načrtovanja krepí zaupanje, olajšuje komunikacijo ter povečuje kakovost odločitev z uporabo njihovega znanja in izkušenj (Borst et al., 2019). Vendar pa je treba hkrati upoštevati, da lahko ti deležniki predstavljajo tudi grožnjo, če namerno ali nenamerno negativno vplivajo na izvedbo strategije (Ginige, Amaratunga in Haigh, 2018).

Proces klasifikacije internih deležnikov vključuje identifikacijo ključnih posameznikov in skupin v organizaciji, razumevanje njihovih interesov in pričakovanj, prepoznavanje priložnosti za sodelovanje ter potencialnih izzivov, ki jih lahko predstavljajo. Poleg tega je treba jasno opredeliti odgovornosti, ki jih ima organizacija do teh deležnikov, ter razviti ustrezne strategije sodelovanja in komuniciranja, ki zagotavljajo vključujoč in uskladen pristop pri izvajanju nabavne strategije (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 7). Interni deležniki imajo specifične interese in cilje, ki jih je treba prepoznati in uskladiti z organizacijskimi prioritetami. Idealno je, da se ti interesi čim bolj zadostijo, hkrati pa minimizirajo morebitni negativni vplivi na izvajanje strategije.

Za boljšo preglednost in upravljanje deležnikov se pogosto uporablja enostavna matrika 2×2 , ki temelji na dveh dimenzijah: stopnji moči in stopnji interesa posameznega deležnika. Deležniki z visoko stopnjo moči in visokim interesom zahtevajo neposredno sodelovanje in redno komunikacijo, saj lahko bistveno vplivajo na uspeh strategije. V primeru visoke moči, a nizkega interesa, je pomembno ohranjati njihovo zadovoljstvo in jih občasno vključevati, saj lahko njihova pasivna podpora hitro preide v aktivno nasprotovanje. Deležniki z nizko močjo in nizkim interesom ne zahtevajo intenzivnega vključevanja, a jih je treba vseeno spremljati, da se prepreči morebitno nepredvideno nasprotovanje. Deležniki z nizko močjo in visokim interesom pa so dragoceni z vidika podpore, zato jih velja obveščati in poslušati

njihove pobude (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 4–5).

Upravljanje s to matriko mora biti kontinuiran proces, saj se položaj deležnikov lahko hitro spremeni. Avtorji poudarjajo, da je dinamično spremljanje ključnega pomena za prepoznavanje deležnikov, ki lahko z nenadnimi zahtevami vplivajo na izvedbo nabavne strategije. Poleg kvantitativnih orodij, kot so matrike in tabele, se v sodobnih analizah priporoča tudi uporaba vizualnih pripomočkov, kot so Vennovi diagrami. Ti omogočajo prepoznavanje skupnih interesov med deležniki in lažje strateško načrtovanje sodelovanja (Koll, von Wallpach in Uzelac, 2023, str. 440).

V literaturi se pojavljajo različne metodologije za kategorizacijo deležnikov. Savage in sodelavci (1991) deležnike razvrščajo glede na njihov potencial tveganja in sodelovanja, Mitchell in sodelavci (1997) glede na moč vpliva in pomembnost aktivnosti, Turner in sodelavci (2002) pa razvijajo proces od identifikacije do strategij komuniciranja. Fletcher in sodelavci (2003) klasifikacijo temeljijo na hierarhični strukturi organizacije, medtem ko Bourne in Walker (2006, str. 11–12) s svojo metodologijo Stakeholder Circle uvajata petstopenjski pristop, ki vključuje identifikacijo, določanje prioritet, vizualizacijo, načrt komuniciranja in spremljanje učinkovitosti vključevanja. Nekateri pristopi opozarjajo tudi na pasti neprimerne označevanja deležnikov z izrazi, kot so "nevarni" ali "tempirane bombe", saj takšna subjektivna klasifikacija lahko vodi v neustrezno ravnanje in ogrozi vzajemno zaupanje (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 102). Kategorizacija naj tako temelji na strokovnih merilih, z upoštevanjem vloge, vpliva in potenciala za sodelovanje.

Raum (2018, str. 170–171) opozarja, da je analiza internih deležnikov postala nepogrešljiv del sodobnega strateškega upravljanja. Prepoznavanje, razumevanje in upravljanje deležnikov omogoča organizacijam večjo prožnost, preprečevanje konfliktov ter vzpostavljanje dolgoročnih odnosov, ki prispevajo k trajnostnemu izvajanju nabavnih strategij. Upravljanje deležnikov prispeva k obveščenosti vseh vpletenih o ciljih in procesih, doseganju komercialnih rezultatov ter vključevanju različnih pogledov v odločanje. Tako postaja analiza internih deležnikov ne le tehnični del strateškega procesa, temveč tudi sredstvo za vključujoče vodenje in organizacijsko kohezijo.

Tabela 2

Proces upravljanja internih deležnikov

Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 70)	Rwelamila (2009, str. 205)
Zgodnje prepoznavanje deležnikov	Identifikacija deležnikov
Ugotavljanje konfliktnih področij	Ocena interesa do strategije s strani deležnikov
Seznanjanje deležnikov s tveganji	Ugotavljanje zahtev in opredelitev ciljev
Razvoj komunikacijske strategije	Ocenjevanje tveganj
Vključevanje subjektov v aktivnost	Razvoj strategije, ki vključuje vse zahteve
Izvajanje upravljanja	Testiranje komunikacijskih predlogov

Tabela 2 primerja procese upravljanja internih deležnikov po Rowlinson, Koh in Tuuli (2010) ter Rwelamilu (2009). Rowlinson, Koh in Tuuli predlagajo fazne korake, ki vključujejo prepoznavanje, komuniciranje in vključevanje deležnikov. Rwelamila (2009) poudarja identifikacijo, ocenjevanje

interesov ter razvoj in testiranje komunikacijskih strategij. Skupno vsem avtorjem je poudarek na pomenu aktivnega upravljanja deležnikov za uspešno izvedbo nabavne strategije. Upravljanje deležnikov omogoča organizacijam boljše razumevanje in odzivanje na njihove potrebe ter pričakovanja, vzpostavljanje zaupanja, zmanjšanje konfliktov ter ustvarjanje dolgoročnih in vzajemno koristnih odnosov s ključnimi deležniki.

Prepoznavanje internih deležnikov je ključno za razumevanje njihovega vpliva na implementacijo strategije ter njihovih interesov. Neupoštevanje njihovih zahtev ali subjektivnih dejavnikov lahko resno ogrozi proces validacije strategije. Ginige, Amaratunga in Haigh (2018, str. 1199) poudarjajo pomen razumevanja interesov deležnikov za določanje prednostnih nalog in oblikovanje učinkovite strategije sodelovanja. Prvi korak pri kategorizaciji je izdelava popolnega in razumljivega seznama deležnikov (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 99), saj kakovost tega seznama določa uspešnost nadaljnje analize. Ortbal, Frazzette in Mehta (2016, str. 251) opozarjajo na potrebo po zgodnjem prepoznavanju možnih konfliktov in stičnih točk, ki lahko vplivajo na odnose. Voegeli in Finger (2021, str. 21) dodajata, da učinkovito upravljanje internih deležnikov temelji na razumevanju njihovih skrbi in pričakovanj ter omogoča večjo preglednost informacij in boljše upravljanje negotovosti.

Analiza se pogosto osredotoča na vpliv in interes deležnikov, pri čemer Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 99–102) priporočajo uporabo vizualnih predstavitev, ki vključujejo tudi druge dimenzije, kot so moč, podpora in odnos. Webster in Simon (2006, str. 1) izpostavljata tri osnovne dimenzije – moč, interes in odnos, kjer moč pomeni vpliv na organizacijo, interes označuje stopnjo vključenosti, odnos pa nakazuje podporo ali odpor do strategije. Glede na moč in interes avtorji oblikujejo štiri skupine deležnikov: ključni (visoka moč in interes), zadovoljni (visoka moč, nizek interes), informirani (nizek vpliv, visoka zavzetost) in tisti z nizkim vplivom (nizka moč in nizek interes) (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 89–90).

Za natančno prepoznavanje vpliva internih deležnikov se uporabljajo kvalitativne metode, kot so intervjuji in delfska metoda, v sodelovanju s strokovnjaki. Deležnike delimo na notranje oziroma primarne, ki so vključeni v projekt in z njim pogodbeno povezani, ter zunanje oziroma sekundarne, ki nanj vplivajo posredno (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 50–75). Glasni nepodporniki so sicer pogosto v manjšini, a lahko bistveno vplivajo na napredek, zato si je treba prizadevati, da postanejo vsaj nevtralni. Markiewicz (2011, str. 262–266) opozarja, da implementacija strategije ne zahteva le sprememb v strukturi organizacije, temveč predvsem spremembe v vedenju zaposlenih, kar zahteva inovativnost in celostno razumevanje organizacijskih procesov. Vključevanje vseh relevantnih deležnikov že v zgodnjih fazah oblikovanja komunikacijskega načrta omogoča prepoznavanje tistih, ki lahko zaustavijo projekt ali vplivajo na njegovo uspešnost. V ta namen avtorji priporočajo klasifikacijo deležnikov po njihovi moči in interesu ter uporabo zemljevidov za prepoznavanje podpornikov in nasprotnikov (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 162).

V literaturi najdemo različne pristope h klasifikaciji. Shao et al. (2015, str. 112) so uporabili delfsko metodo in interne deležnike razvrstili glede na moč, nujnost in legitimnost ter ugotovili, da tisti z močjo in nujnostjo, a brez legitimnosti, predstavljajo nepodpornike. Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 3)

definirajo moč kot sposobnost posameznika, da uveljavi svojo voljo nad drugimi, medtem ko Hester (2015, str. 93) predlaga sedemstopenjsko lestvico odnosa z utežmi od –1 do 1, s čimer določa aktivnosti za vključevanje nepodpornih deležnikov in njihovo premikanje v bolj podporno vlogo.

Tabela 3

Hesterjeva kategorizacija internih deležnikov

ODNOS	VREDNOST
ekstremno nepodporni	–1
močno nepodporni	–0,67
srednje nepodporni	–0,33
neopredeljeni	0
srednje podporni	+0,33
močno podporni	+0,67
ekstremno podporni	+1

Tabela 3, ki jo je predstavil Hestler (2015, str. 93), prikazuje kategorizacijo internih deležnikov glede na njihovo naravnost do določene strategije. Na eni strani spektra so deležniki, ki so izrazito nepodporni in ocenjeni z vrednostjo –1, na drugi strani pa tisti, ki izkazujejo visoko podporo in dosegajo vrednost +1. Ključno je, da že v fazi identifikacije prepoznamo ključne akterje, kot to svetujejo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 54). O'Brien (2019, str. 117) pri tem poudarja pomen RACI-matrike kot uporabnega orodja, s katerim natančno določimo odgovorne osebe, pristojnosti, potrebne konzultacije in informacijske tokove znotraj procesa.

Po končani identifikaciji sledi dodeljevanje aktivnosti glede na zaznano raven podpore posameznih deležnikov. V praksi se pogosto uporabljajo različni modeli, ki ne omogočajo le klasifikacije, temveč tudi aktivno spremljanje razmerij moči in interesov znotraj projekta, kot opozarjajo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 5). Poleg tega Webster in Simon (2006, str. 2) opozarjata na previdnost pri označevanju deležnikov z izrazito emocionalno obarvanimi nazivi, kot sta »Sleeping Giant« ali »Time Bomb«, saj to lahko povzroči neželene učinke, če so ti izrazi deležnikom razkriti. Kategorizacijski modeli zato zahtevajo ustrezno raven varovanja in zaupnosti (O'Brien, 2019, str. 119). Učinkovito upravljanje internih deležnikov vključuje aktivno spremljanje njihovih interesov, odprto komunikacijo, upoštevanje organizacijskih postopkov in prizadevanje za pošteno porazdelitev tveganj in koristi. Poleg tega je ključno zavedanje o morebitnih konfliktnih interesov in pripravljenost na sodelovanje z drugimi, kadar to prispeva k zmanjšanju tveganj. Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 7) poudarjajo, da morajo biti vsi ti elementi vključeni v strateški pristop k upravljanju deležnikov.

Za uspešno implementacijo strategije je ključna sposobnost zgodnjega prepoznavanja napetosti ali potencialnih konfliktov, ki lahko ogrozijo projekt. To vključuje ne le tehnično zaznavanje nasprotovanj, temveč tudi pravočasno reagiranje in razvijanje ustreznih ukrepov, ki omogočajo preprečevanje eskalacije. V tem kontekstu je odprta komunikacija s deležniki ključna, saj povečuje zaupanje in zmanjšuje možnost za zamude ali dodatne stroške, kot opozarjajo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 293, 55).

V zaključku poglavja lahko povzamemo, da je proces klasifikacije internih deležnikov bistven za uspešno izvajanje nabavnih strategij. Temelji na sistematični identifikaciji in razvrščanju akterjev glede na njihov vpliv in interes ter vodi v razvoj usmerjenih komunikacijskih strategij. Pri tem smo ugotovili, da odnos organizacije do deležnikov ne sme biti statičen, temveč mora temeljiti na prilagajanju, kontinuiranem spremljanju in transparentnemu dialogu. Klasifikacija ne omogoča le razumevanja notranjih dinamik organizacije, temveč vzpostavlja temelje za dolgoročno sodelovanje, kar posledično vodi v večjo uspešnost organizacije in uresničevanje strateških ciljev.

V skladu z ugotovitvami Garcie (2012, str. 27) je za učinkovito strateško komuniciranje ključna načrtovanost. Pojem »strateško« pomeni zavestno oblikovanje vsebine in kanalov, medtem ko »komuniciranje« zahteva, da je vsako sporočilo podprto z jasnim ciljem. Neustrezen prenos informacij lahko močno ogrozi dosego strateških ciljev, zato je načrtovanje komunikacijske strategije ena najpomembnejših komponent strateškega menedžmenta. Strateško komuniciranje pomeni sistematično načrtovanje in izvajanje prenosa informacij s ciljem usmerjanja vedenja deležnikov. Kot navajajo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 173), mora biti komunikacija ciljno usmerjena in časovno prilagojena specifičnim potrebam posameznih skupin.

Poleg vsebinske jasnosti pa je ključna tudi struktura komunikacijskih poti. Avtorji (2010, str. 159) ločijo med navzdol, navzgor in horizontalno komunikacijo. Pri komunikaciji navzdol informacije potekajo od vrha organizacije proti zaposlenim, pri komunikaciji navzgor pa gre za povratne informacije od zaposlenih proti vrhnjemu vodstvu. Horizontalna komunikacija pa povezuje oddelke in posamezne funkcije znotraj organizacije. Ne glede na smer komunikacije mora biti ta vedno jasna, pravočasna in prilagojena ciljni skupini.

Za učinkovito vključevanje deležnikov je pomembno tudi stalno preverjanje razumevanja in odzivov. Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 130, 64) poudarjajo pomen rednih intervjujev in sestankov, ki omogočajo ohranjanje visoke ravni vključenosti in s tem zmanjšanje tveganj. Ključno je, da deležniki razumejo strategijo, sodelujejo pri odločitvah in se nanje zavežejo. V nasprotnem primeru lahko pride do nizke angažiranosti in slabe podpore projektu. Pri oblikovanju komunikacijskih strategij se lahko odločamo med neposrednim ali posrednim pristopom ter med agresivnim ali obrambnim pristopom (Effet, Difference & Sur, 2011, str. 103). Izbira je odvisna od narave projekta, občutljivosti informacij ter značilnosti deležnikov. Včasih je uporaba mehkejšega pristopa – kot to predlagajo Tuncel, Kong, McLean Parks in van Kleef (2020, str. 258) – učinkovitejša, saj lahko prijaznost in spoštljiv ton pripomoreta k zmanjšanju napetosti in gradnji zaupanja. V sodobnem okolju, še posebej v času pandemij ali kriz, pa postajajo digitalni komunikacijski kanali ključnega pomena za ohranjanje intenzivne in učinkovite interakcije z deležniki (Rowlinson, Koh in Tuuli, 2010, str. 70).

V procesu strateškega upravljanja komunikacije je torej pomembno, da organizacija razume razmerja moči, interesov in tveganj med posameznimi deležniki ter uporabi ustrezno komunikacijsko strategijo za vsako skupino. Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 318) poudarjajo, da je izbira prave strategije odvisna tako od ravni tveganja, ki ga deležnik predstavlja za implementacijo strategije, kot tudi od njegovega interesa za vsebino strategije. Z uporabo strategij sodelovanja, obrambe, vključevanja in

spremljanja lahko organizacija učinkoviteje oblikuje dialog z različnimi skupinami deležnikov in tako zmanjša potencial za konflikte, hkrati pa ohranja podporo ključnih akterjev.

Strateška komunikacija z internimi deležniki ni zgolj informativna funkcija, temveč orodje za ustvarjanje soglasja, mobilizacijo podpore in usmerjanje vedenja. Njena učinkovitost je neposredno povezana s tem, kako dobro so komunikacijski cilji usklajeni s strateškimi cilji organizacije. Kot poudarjajo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 173), je strateško komuniciranje najuspešnejše, ko spodbuja sodelovanje, gradi zaupanje in spodbuja aktivno vključevanje. Organizacijska komunikacija, ki temelji na dejstvih, ciljno usmerjenih sporočilih in primerno izbranih kanalih, bistveno prispeva k uspešni implementaciji strateških usmeritev.

Učinkovita komunikacijska strategija vključuje tudi razmislek o primernem času, jeziku, tonu in vsebini sporočil. Kot navajajo Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 64), so redna srečanja, intervjuji, pisna poročila in uporaba elektronskih orodij nujni elementi za ohranjanje stalnega dialoga. Pravočasno in jasno obveščanje zmanjšuje nejasnosti in povečuje pripravljenost deležnikov za sodelovanje, saj omogoča hitreje prepoznavanje potencialnih težav in pravočasno ukrepanje.

V tem kontekstu je pomembna tudi uskladitev komunikacijskih aktivnosti z vrednotami in kulturo organizacije. Strateška komunikacija naj bo v službi dolgoročnega razvoja, uresničevanja poslanstva ter utrjevanja zaupanja v organizacijo. Ko komunikacija poteka transparentno, ko vključuje ustrezne vsebine in je usmerjena v dialog, postane nepogrešljiv element organizacijskega uspeha.

Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 159) poudarjajo, da mora komunikacijska strategija delovati na vseh organizacijskih ravneh. Navzgor usmerjena komunikacija omogoča zaposlenim, da izrazijo mnenja, potrebe in zaznave tveganj. Navzdol usmerjena komunikacija omogoča jasna navodila, pričakovanja in posredovanje strateških prioritet. Horizontalna komunikacija med oddelki in funkcijami pa prispeva k večji usklajenosti ter hitrejšemu reševanju težav v medoddelčnih procesih.

Učinkovito upravljanje internih deležnikov tako vključuje ne le prepoznavanje njihovega vpliva in interesa, temveč tudi razvoj celostne komunikacijske strategije, ki temelji na razumevanju notranjih organizacijskih dinamiki. Kot zaključujejo Ginige, Amaratunga in Haigh (2018, str. 1199), je upravljanje deležnikov danes pomembnejše kot kdaj koli prej. Njihovo vključevanje v oblikovanje in izvajanje strategij postaja temeljna zahteva sodobnega strateškega upravljanja.

Razvoj raziskovalnega vprašanja

Pregled literature je pokazal, da primanjkuje celovitih raziskav, ki bi obravnavale ključne korake v procesu oblikovanja nabavnih strategij – od kategorizacije blagovnih skupin do izbire in validacije strategije. Zato smo se odločili za izvedbo raziskave, usmerjene v razvoj sodobnih gradnikov procesnega modela, ki strukturira zaporedje aktivnosti oblikovanja nabavnih strategij. Temeljno raziskovalno vprašanje (TRV) tako glasi: Kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij?

V prvem koraku procesa, to je kategorizacija blagovnih skupin, prepoznamo dva temeljna gradnika:

ločitev med direktnimi in indirektnimi nabavnimi skupinami ter uporabo Kraljičeve matrike, ki z dimenzijama dobička in tveganja razvršča materiale v štiri tipe. Na podlagi tega razvijamo prvo raziskovalno vprašanje (RV1): Na kakšen način se v praksi izvaja kategorizacija blagovnih skupin v Kraljičevo matriko?

V drugem koraku, tj. oblikovanju strategije, identificiramo dodatne temeljne gradnike: Porterjevo analizo petih silnic, SWOT-analizo ter identifikacijo zahtev internih deležnikov z uporabo RAQSCI-modela. Na podlagi teh ugotovitev oblikujemo drugo raziskovalno vprašanje (RV2): Katere strategije oblikujejo sodobne organizacije ob uporabi Kraljičeve matrike?

Tretji korak predstavlja validacijo strategije, kjer preverjamo skladnost izbrane strategije s teoretičnimi okviri in praktičnimi potrebami. Ključna naloga je identifikacija in razvrstitev internih deležnikov, saj njihova podpora pomembno vpliva na uspešnost implementacije. Učinkovita klasifikacija omogoča boljše razumevanje njihovih interesov in vpliva, medtem ko rangiranje izpostavi ključne akterje v procesu. V tem okviru razvijamo tretje raziskovalno vprašanje (RV3): Kako je oblikovana klasifikacija internih deležnikov v nabavi pri validaciji nabavne strategije?

Raziskava bo prispevala k razvoju strukturiranega procesnega modela, ki temelji na zaporednih in znanstveno podprtih korakih. Povezava med teoretičnimi koncepti in empiričnimi ugotovitvami bo omogočila celovitejše razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešno oblikovanje nabavnih strategij, s čimer bomo prispevali k razvoju nabavne stroke in krepitvi strateške vloge nabave v organizacijah.

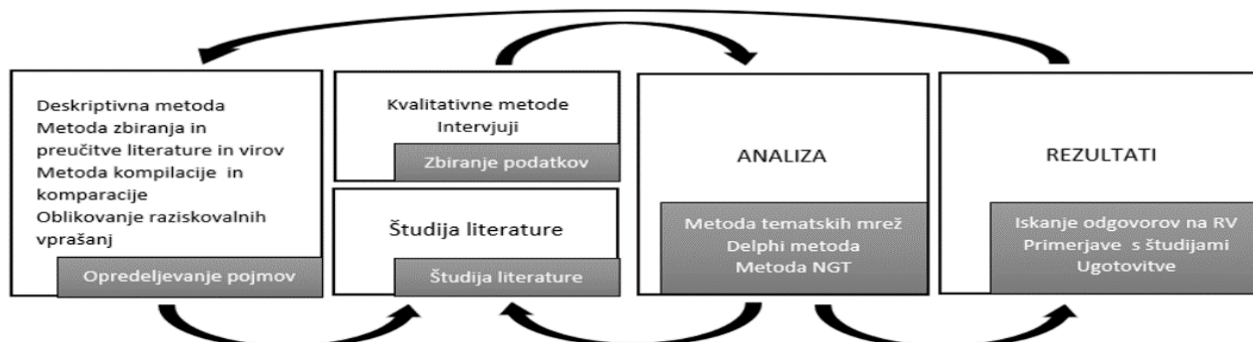
METODA

Zbiranje podatkov in merski instrument

Namen raziskave je analiza gradnikov procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij. Uporabljen je deduktivni pristop, podprt s kvalitativnimi metodami in študijo primerov, kar omogoča poglobljeno razumevanje tematike. Raziskava je razdeljena na oblikovanje raziskovalnih vprašanj, nato zbiranje in analiza podatkov, ter končno primerjava z obstoječo literaturo (Schimpke, 2017; Ivanko, 2007).

Slika 5

Načrt raziskave



Povzeto iz »Developing a strategic sourcing approach for the Accell Group N.V.«, po A. Schimpke, 2017, Master Thesis, University of Twente, 2, str. 26.

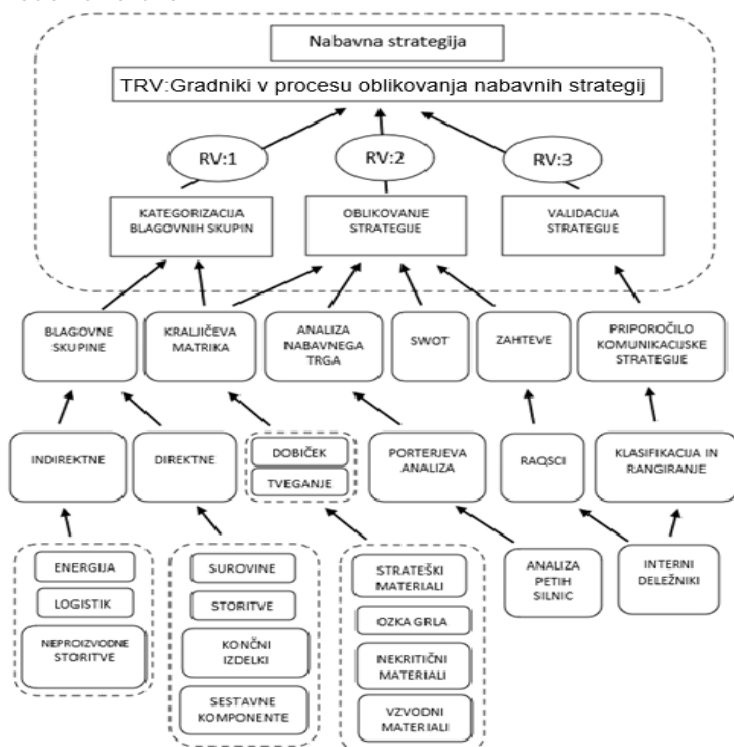
V teoretičnem delu smo analizirali 201 virov (87 % tujih in 13 % domačih), pridobljenih iz baz Science Direct, Web of Science in SpringerLink. Osredotočili smo se na obdobje 1976–2023, z največjim porastom raziskav po letu 2010 (Pereira et al., 2018). Uporabljene ključne besede so vključevale izraze, kot so Procurement Strategy, Kraljic Matrix, Stakeholder Management, SWOT, RAQSCI, itd. Pri analizi sekundarnih podatkov smo uporabili deskriptivno, kompilacijsko in komparativno metodo. S tem smo sintetizirali spoznanja literature in oblikovali temelj za razvoj modela nabavnih strategij. Sledila je pridobitev primarnih podatkov s kvalitativnimi metodami. Za empirični del raziskave smo izbrali ciljno skupino strokovnjakov s področja strateške nabave, predvsem iz srednjih in velikih organizacij v Sloveniji, Italiji, Španiji, Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji in na Madžarskem. Vzorec je bil izbran namensko prek platforme LinkedIn, z upoštevanjem meril velikosti družb po ZGD-1 (55. člen). Primarni podatki so bili pridobljeni z nestandardiziranimi in polstrukturiranimi intervjuji, ki omogočajo prilagodljivost in poglobljeno razumevanje tematike. Vprašanja so bila odprta, pogovor pa voden z namenom ustvarjanja zaupanja in varnega okolja za sogovornika (Vogrinc, 2008, str. 106–108; Pevec, 2021, str. 87–88; Pevec, 2022, str. 69). Kvalitativna metodologija omogoča, da raziskovalec razume kontekst, subjektivne izkušnje in medosebne odnose, pomembne za oblikovanje nabavne strategije. Namesto statistične reprezentativnosti je cilj vsebinska relevantnost vzorca in poglobljeno razumevanje izbranega pojava (Vogelnik, 2016, str.14; Roblek, 2009, str. 54).

Model raziskave

Na podlagi pregleda relevantne literature smo oblikovali raziskovalni model, ki povezuje tri ključne gradnike procesa oblikovanja nabavnih strategij: kategorizacijo blagovnih skupin, oblikovanje strategij in validacijo strategij.

Slika 6

Model raziskave



V modelu (Slika 6) so predstavljene povezave med temeljnimi in podpornimi gradniki, ki omogočajo razumevanje zaporednih korakov v strateškem oblikovanju nabavnih strategij. Pri kategorizaciji blagovnih skupin upoštevamo delitev na direktne in indirektne skupine ter njihovo umestitev v Kraljičevo matriko, ki temelji na dimenzijah tveganja in dobička. Oblikovanje strategij temelji na rezultatih analiz, kot so SWOT analiza, analiza nabavnega trga in prepoznavanje zahtev internih deležnikov. Pri analizi trga smo izpostavili Porterjevo analizo petih silnic, pri določanju zahtev pa smo se naslonili na model RAQSCI. Tretji gradnik modela, validacija strategij, vključuje razvoj komunikacijske strategije, podprte z ustrezno klasifikacijo in rangiranjem internih deležnikov glede na njihov vpliv in interes. Raziskovalni model naslavlja temeljno raziskovalno vprašanje, kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij, ter tri podporna raziskovalna vprašanja, ki se osredotočajo na praktično izvajanje kategorizacije v Kraljičevo matriko, strategije sodobnih organizacij in klasifikacijo internih deležnikov v končni fazi validacije.

Empirični del temelji na več zaporednih kvalitativnih metodah. Pristop je induktiven in interpretativen, kar omogoča identifikacijo pomenov in vzorcev znotraj pridobljenih podatkov. V raziskavi smo uporabili tri kvalitativne metode: tematske mreže, delfsko metodo in nominalno skupinsko tehniko. Osrednja metoda zbiranja podatkov je intervju, saj omogoča poglobljeno razumevanje pojavov iz perspektive udeležencev. Intervjuji so se izkazali kot učinkovito orodje za pridobivanje dodatnih in nepričakovanih informacij, kar je ključnega pomena pri preučevanju kompleksnih organizacijskih procesov. V nasprotju z anketami omogočajo bolj osebni pristop, ki raziskovalcu pomaga razumeti širši kontekst, v katerem poteka oblikovanje nabavnih strategij.

Metoda tematskih mrež

Za odgovor na raziskovalno vprašanje, kako se v praksi izvaja kategorizacija blagovnih skupin z uporabo Kraljičeve matrike (RV1), smo uporabili kvalitativno metodo tematskih mrež. Ta metoda, kot jo opisuje Stirling (2001, str. 387–388) omogoča razčlenjevanje in analizo kompleksnih besedilnih podatkov, ki jih raziskovalec najprej kodira, nato oblikuje tematske sklope ter jih na koncu integrira v logično povezano interpretacijo. Tematske mreže so posebej primerne za pridobivanje globljega razumevanja vsebine intervjujev in omogočajo vizualizacijo povezav med pojmi in koncepti.

Slika 7

Pristop k izvajanju metode tematske mreže



V okviru raziskave smo v januarju 2023 izvedli polstrukturirane intervjuje s šestimi nabavnimi strokovnjaki iz srednje velikih in velikih slovenskih organizacij. Intervjuvanci so zasedali vodstvene ali ključne funkcije v strateški nabavi, njihova vloga pa je zagotavljala bogat vpogled v prakso uporabe Kraljičeve matrike. Zasnovo intervjujev smo predhodno preizkusili s testnimi intervjuji, ki so služili za preverjanje ustreznosti vprašanj in njihove razumljivosti.

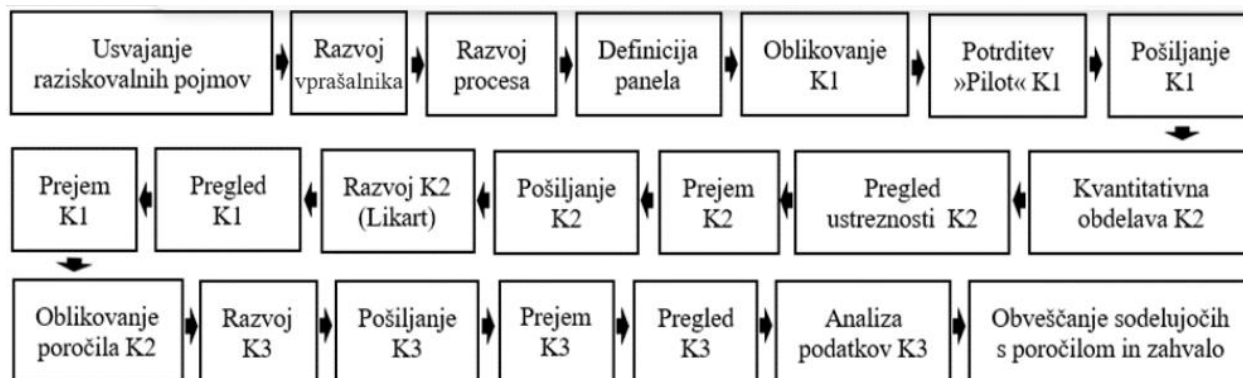
Skozi analizo smo uporabili ročno kodiranje, kjer smo iz intervjujev izluščili bistvene informacije, nato pa te kodirane enote povezali v tematske sklope. Postopek je sledil metodološkim smernicam Saldañe (2015, str. 20–21), ki priporočata, da se pozornost usmeri na to, kaj posamezniki počnejo, zakaj, kako, s katerimi sredstvi in kakšen pomen temu pripisujejo. Z identifikacijo ponavljajočih se vzorcev in trditev smo postopoma gradili tematske sheme in razvijali logične povezave med njimi. Tako smo dobili strukturiran pregled nad tem, kako organizacije v praksi razumejo in uporabljajo Kraljičevo matriko pri razvrščanju nabavnih blagovnih skupin.

Delfska metoda

Za odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ki se nanaša na identifikacijo nabavnih strategij, oblikovanih z uporabo Kraljičeve matrike, smo uporabili metodo delfskega konsenza. V raziskavo smo vključili osemindvajset strokovnjakov s področja strateške nabave iz Evropske unije. Postopek temelji na iterativnem zbiranju mnenj preko več krogov vprašalnikov, da bi dosegli strokovni konsenz o sodobnih nabavnih strategijah, slika 8.

Slika 8

Proces izvajanja delfske metode



Povzeto iz »The Delphi Method for Graduate Research«, po G. J. Skulmoski, F. T. Hartman in J. Krahn, 2007, Journal of Information Technology Education, 6, str. 3.

Delfska metoda, kot jo opisujejo Dalkey in Helmer (1963, str. 458) ter Skulmoski, Hartman in Krahn (2007, str. 2), temelji na anonimnosti, ponavljanju, nadzorovanih povratnih informacijah in statistični sintezi. Uporabna je za raziskave, kjer želimo zbrati in prečistiti strokovna mnenja o kompleksnih vprašanjih. Postopek priporočajo številni avtorji, med njimi tudi Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 90), Habibi (2014, str. 8), Belton, MacDonald, Wright in Hamlin (2019, str. 1), Wang, Hsu in Fang (2022, str. 2) ter Lam, Petri in Smith (2000, str. 14–16). Večina soglaša, da je za zanesljivo analizo priporočljivo izvesti vsaj dva do tri kroge, da se doseže stabilen konsenz.

Raziskovalni postopek smo zasnovali na predhodni analizi znanstvene literature, kjer smo identificirali ključne nabavne strategije in jih vključili v vprašalnik. Ta je bil razdeljen na štiri vsebinske sklope, skladno s štirimi kvadranti Kraljičeve matrike: strateški materiali, materiali ozkega grla, vzvodni materiali in nekritični materiali. Prvi krog vprašalnikov smo izvedli junija 2023. Predhodno smo pilotno različico vprašalnika preizkusili z izbrano skupino petih strokovnjakov ter jo dopolnili z nasveti strokovnjaka, izrednega profesorja na fakulteti Novo mesto.

Sodelujoče smo kontaktirali telefonsko, jim predstavili namen raziskave ter zagotovili anonimnost, kot priporočajo Shuman (2000, str. 57) in Skulmoski, Hartman in Krahn (2007, str. 2). V drugem krogu, izvedenem septembra 2023, smo na podlagi odgovorov iz prvega kroga oblikovali prenovljen vprašalnik z uporabo petstopenjske Likertove lestvice, s katero so strokovnjaki ocenili predlagane strategije. Vse odgovore smo analizirali s pomočjo deskriptivne statistike, kjer smo izračunali srednje vrednosti, standardne odklone ter interkvartilno območje, kar omogoča oceno stopnje konsenza (Wang, Hsu & Fang, 2022, str. 5; Linstone & Turoff, 2022, str. 142).

Za zagotavljanje popolnosti podatkov smo v primeru neodzivnosti udeležence znova kontaktirali telefonsko in v nekaterih primerih skupaj z njimi izvedli izpolnjevanje vprašalnika. Po obdelavi drugega kroga smo oktobra 2023 udeležencem poslali konsolidirane rezultate, jim omogočili dodatne komentarje ter jih prosili za potrditev predlaganih strategij. Zaključno poročilo, pripravljeno novembra 2023, vključuje utemeljene, konsenzualno sprejete nabavne strategije za vsako skupino materialov v Kraljičevi matriki.

Metoda nominalnih skupin

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, ki se osredotoča na oblikovanje klasifikacije internih deležnikov v strateški nabavi pri validaciji nabavne strategije, smo uporabili metodo nominalnih skupin (NGT). Gre za strukturirano skupinsko tehniko, ki omogoča sistematično zbiranje in analizo mnenj udeležencev ter doseganje konsenza o preučevani tematiki. V razpravo smo vključili 19 strokovnjakov s področja strateške nabave, ki so neposredno vključeni v oblikovanje in implementacijo nabavnih strategij ter sodelujejo z internimi deležniki, kot priporočajo Vogeltnik (2016, str. 20), Jones in Hunter (1995, str. 377), Mullen, Kydd, Fleming in McMillan (2021, str. 3) ter Mason in sod. (2021, str. 1868).

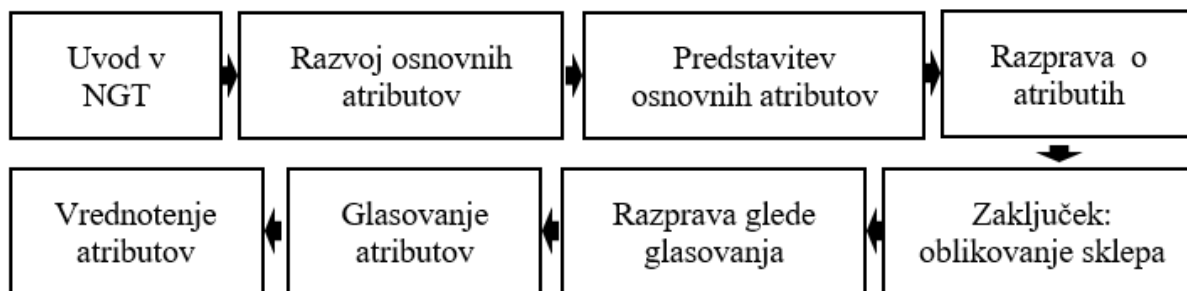
NGT-tehnika izvira iz šestdesetih let in se je sprva uporabljala na področju načrtovanja zdravstvenega varstva (Jones & Hunter, 1995, str. 337), danes pa se pogosto uporablja za razjasnitev kompleksnih problemov, ki zahtevajo strukturiran pristop in skupinsko presojo. NGT se razlikuje od klasičnih fokusnih skupin po tem, da spodbuja individualno razmišljanje in enakopravno vključevanje vseh udeležencev, pri čemer anonimno ocenjevanje idej omogoča svobodno izražanje brez socialnih pritiskov (Mullen et al., 2021, str. 3; Chiwire, Evers, Mahomed, & Hiligsmann, 2022, str. 91–92). Priporočena velikost skupine se giblje med 9 in 12 strokovnjaki (Jones & Hunter, 1995, str. 377), pri čemer nekateri avtorji zagovarjajo tudi manjše skupine za poglobljeno razpravo (Chiwire et al., 2022, str. 91).

Naša raziskava, (Slika 9) izvedena spomladi 2022, je potekala prek platforme MS Teams, kar je

omogočilo lažje sodelovanje in upoštevanje epidemioloških razmer, obenem pa smo sledili smernicam Masona in sod. (2021, str. 1870) za spletno izvedbo NGT. Po začetni predstavitvi ciljev in metodologije raziskave so udeleženci individualno zapisali svoje predloge o tem, kako razvrstiti interne deležnike pri validaciji nabavne strategije. Sledila je strukturirana skupinska razprava, ki jo je vodil moderator s poudarkom na nevtralnosti in spodbujanju enakomerne udeležbe vseh prisotnih.

Slika 9

Pristop k izvajanju NGT-metode



Postopek je vključeval predstavitev atributov, ki so bili izbrani iz predhodne literature, pri čemer so udeleženci dodajali lastne predloge. Nato so anonimno ocenjevali pomen posameznih atributov na lestvici od 1 do 7, kot priporočajo Chiwire et al. (2022, str. 93). Uporabili smo okvir moči in interesa, pri čemer je bilo razvrščanje deležnikov podprto z delom Hesterja (2015, str. 93) in Rowlinsona, Koha in Tuulija (2010, str. 99, 318).

V nadaljevanju so bili posamezni opisi deležnikov, ki so jih udeleženci opredelili in ovrednotili, združeni v tabelarni pregled. Identificiranih je bilo deset tipičnih arhetipov internih deležnikov. Med najpomembnejšimi so bili »Boter«, močan in naklonjen podpornik projektov; »Upornik«, ki ima velik interes, a nasprotujoča stališča; »Podpornik«, ki s pozitivnim odnosom podpira projekte, čeprav včasih pasivno; »Bomba«, močan, a negativno nastrojen vplivnež; ter »Priatelj«, zvest sodelavec z omejenim vplivom, a velikim interesom. Dodatno so bili identificirani še deležniki, kot so »Zaviralec«, »Specialist«, »Taktik«, »Varovalka« in »Oportunist«, vsak z edinstvenim položajem moči, interesa in vpliva znotraj organizacijske strukture.

Celotni postopek je bil zaključen maja 2022, ko smo zbrali končne ocene, jih analizirali in pripravili sintezo končnih razvrstitev. Postopek je temeljil na pristopu, ki ga opisujeta Jones in Hunter (1995, str. 377) ter Vogelink (2016, str. 20), in je omogočil dosego soglasja o razvrstitvi in opisu ključnih internih deležnikov v procesu validacije nabavne strategije. Pridobljeni rezultati so vključeni v empirični del raziskave in predstavljajo temelje za razvoj komunikacijskih strategij, ki so prilagojene značilnostim posameznih deležnikov.

Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje RV1 smo uporabili metodo tematskih mrež, podprto z vnaprej pripravljenim spremljevalnim vodnikom za polstrukturirani intervju. Vprašanja smo oblikovali skladno z raziskovalnimi cilji in temeljno literaturo (Botes, Niemann in Kotzé, 2017, str. 189), pri čemer

smo upoštevali tudi etična načela raziskovanja, kot so anonimnost, prostovoljnost in varovanje podatkov (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 77–78). Po izvedbi pilotskega testiranja smo vprašanja vsebinsko preoblikovali, da bi izboljšali njihovo jasnost in omogočili primerljivost odgovorov. Intervjuje smo izvajali v sproščenem vzdušju prek MS Teams, povprečno trajanje pa je bilo od 30 do 45 minut. Za zagotavljanje zanesljivosti merskega instrumenta smo testni intervju izvedli s štirimi nabavnimi specialisti. Na podlagi pridobljenih povratnih informacij smo izločili dvoumne elemente in preoblikovali vprašanja tako, da so omogočala bolj ciljno usmerjene in razumljive odgovore. Vprašanja so pokrivala postopke oblikovanja nabavnih strategij, izkušnje z uporabo Kraljičeve matrike in razvrščanje nabavnih blagovnih skupin po kvadrantih. S tem smo zmanjšali heterogenost odgovorov in povečali primerljivost ter notranjo koherenco podatkov. Pri kvalitativni raziskavi smo posebno pozornost namenili tudi subjektivnosti raziskovalca. V skladu s priporočili Vogrinca (2008, str. 106) smo vodili opazovalna poročila, ki smo jih sestavili najkasneje v 24 urah po izvedbi intervjujev, brez vpliva tretjih oseb. Intervjujev nismo snemali, temveč smo si sproti beležili odgovore in interpretacije. Tak pristop temelji na osebni zaznavanju raziskovalca, ki hkrati reflektira opažene pojave. Uporaba nestandardiziranega intervjuja nam je omogočila prilagajanje vrstnega reda vprašanj in globlje raziskovanje ključnih pojmov, kar je povečalo veljavnost dobljenih podatkov.

Delfsko metodo smo uporabili za iskanje soglasja med strokovnjaki o strategijah za različne nabavne blagovne skupine v okviru Kraljičeve matrike. V raziskavo smo vključili 28 strokovnjakov iz sedmih evropskih držav. Pred razpošiljanjem glavnega vprašalnika smo izvedli pilotno testiranje na petih strokovnjakih, katerih povratne informacije so omogočile manjše vsebinske popravke. Na ta način smo zagotovili razumljivost vprašanj in njihovo povezavo z raziskovalnim problemom. V nadaljevanju smo za preverjanje notranje konsistence uporabili Cronbachov alfa test, kar je skladno s priporočili Cronbacha (1951, str. 297–322) in sodobnih avtorjev, kot so Diedenhofen in Musch (2016, str. 51). Izračun koeficienta zanesljivosti je potekal v programu MS Excel po standardni formuli, kot jo navajata Bland in Altman (1997, str. 572) ter Quarshie, Abdulai in Fraser (2023, str. 116). Rezultat Cronbachovega alfa pri pilotni verziji vprašalnika je bil $\alpha = 0,773$, kar po ocenah Plešnika (2019, str. 122) pomeni dobro zanesljivost. Tak rezultat potrjuje, da posamezne postavke učinkovito merijo isti konstrukt in da lahko zaupamo v ponovljivost meritev. Statistična podlaga za nadaljnjo analizo je bila s tem vzpostavljena, kar omogoča verodostojno interpretacijo podatkov in oblikovanje sklepanj o učinkovitosti uporabljenih nabavnih strategij. Za določanje konsenza med strokovnjaki smo sledili metodološkimi priporočilom Wang, Hsu in Fang (2022, str. 2), ki predlagajo uporabo interkvartilnega razpona (IQR) in standardnega odklona (SD). $IQR \leq 1$ in $SD \leq 1,5$ sta bili meji, uporabljeni za presojo doseženega konsenza. Rezultate smo analizirali z opisno statistiko in uporabo Spearmanovega koeficienta r_s , ki meri povezanost med spremenljivkami. Statistično značilnost smo preverjali z uporabo t-testa pri meji $p < 0,05$ (Yu et al., 2022, str. 24–26). Takšen kombiniran pristop, ki združuje kvalitativne in kvantitativne vidike delfske metode, omogoča visoko stopnjo veljavnosti in zanesljivosti dobljenih podatkov.

NGT-metodo smo uporabili za pridobitev odgovora na raziskovalno vprašanje RV3, ki se osredotoča na klasifikacijo internih deležnikov v strateški nabavi. Pri tem smo zasledovali načelo merjenja točno določenega konstrukta, kot ga priporoča Vogelnic (2016, str. 12), in uporabili strukturirano metodo za opredelitev ključnih arhetipov deležnikov (Webster & Simon, 2006, str. 2). Na osnovi dela Hesterja

(2015, str. 93) smo interes deležnikov razvrstili na petstopenjski lestvici, medtem ko smo za določanje komunikacijskih strategij uporabili okvir Rowlinsona, Koha in Tuulija (2010, str. 318). Postopek smo izvedli v organiziranem okolju fokusne skupine, ki je delovala prek spletne platforme MS Teams. Za zagotavljanje nepristranskosti je bilo ključno, da moderiranje ni potekalo s strani glavnega raziskovalca, s čimer smo sledili načelu triangulacije raziskovalcev (Vogelnic, 2016, str. 13). Zbrani podatki so bili kasneje analizirani tudi s pomočjo Cronbachovega alfa koeficienta ($\alpha = 0,709$), kar po Diedenhofnu in Muschu (2016, str. 51) pomeni zanesljiv instrument za merjenje. Poleg tega smo podatke demografsko in statistično ovrednotili z uporabo Spearmanovega koeficienta povezanosti, ki je osvetlil odnose med spremenljivkami in povečal razumevanje vpliva udeležencev. Veljavnost metode smo dodatno podkrepili z natančno identifikacijo in razvrstitvijo deležnikov po njihovem interesu in moči, kar smo prikazali v razdelku rezultatov. Pridobljeni podatki niso bili le empirično zanesljivi, temveč tudi ustrezno interpretirani z vidika komunikacijskih strategij za upravljanje posameznih skupin. S tem je NGT-metoda dokazala svojo primernost za analizo kompleksnih organizacijskih odnosov in strateško pomembnih odločitev v nabavni funkciji.

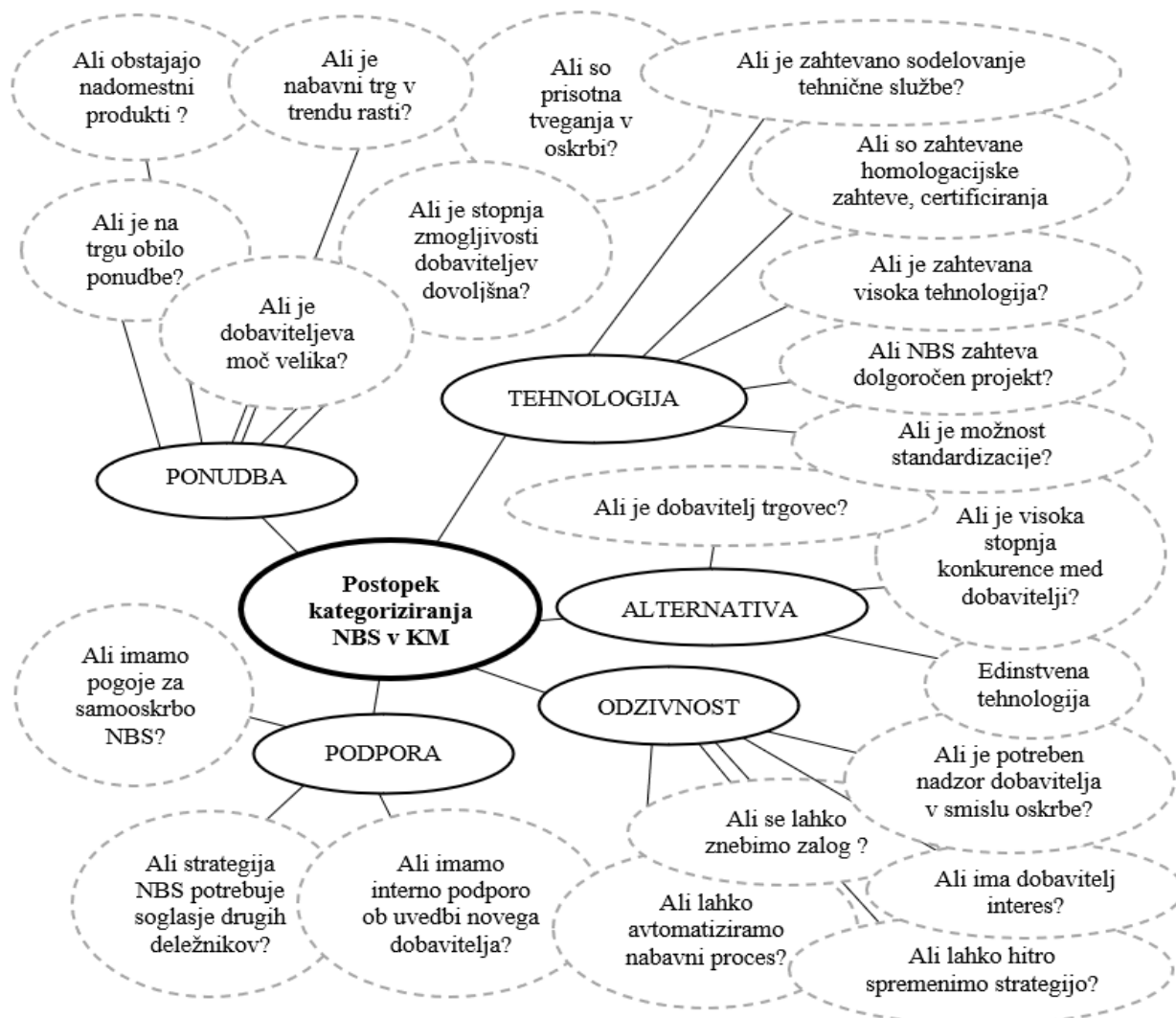
REZULTATI

Kategorizacija nabavnih blagovnih skupin - metode tematskih mrež

Na podlagi intervjujev z nabavnimi strokovnjaki smo ugotovili, da se nabavne blagovne skupine (NBS) v Kraljičevi matriki razvrščajo po dveh dimenzijah: višini porabe in tveganju oskrbe. Vertikalna os matrike odraža finančni vpliv posamezne NBS, ki ga organizacije praviloma ocenjujejo glede na delež porabe. NBS z večjo porabo so razvrščene v zgornje kvadrante, tiste z nižjo pa v spodnje. Horizontalna os prikazuje tveganje oskrbe, ki smo ga analizirali prek ključnih vidikov, izluščenih skozi metodo tematskih mrež. Postopek prikazujemo v sliki 9.

Slika 9

Tematska mreža: Postopek kategoriziranja s Kraljičevo matriko



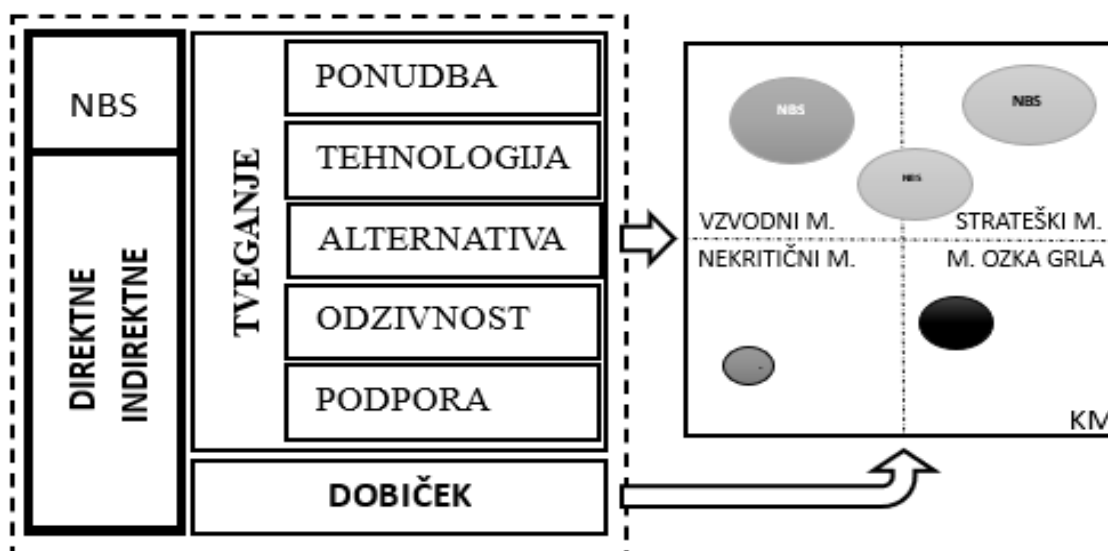
Z uporabo postopka tematske mreže smo najprej kodirali intervjuje in identificirali vsebine, povezane s tveganji. Te vsebine smo razvrstili po pomenu in nato združili v tematske skupine, kar je omogočilo identifikacijo vzorcev in ponavljajočih se elementov v opisu tveganj. Tako smo razvili pet tematik, ki se v raziskavi najpogosteje pojavljajo kot indikatorji tveganja oskrbe: ponudba, tehnologija, alternative, odzivnost in podpora. Te skupne teme opredeljujejo razloge, zakaj je posamezna NBS uvrščena višje ali nižje po osi tveganja v Kraljičevi matriki.

Postopek kategorizacije NBS se v praksi začne z oceno obsega porabe posamezne skupine, ki ima odločilen vpliv na pozicioniranje na vertikalni osi Kraljičeve matrike. Višja kot je poraba, večji je njen vpliv na dobiček in strateško pomembnost. V naslednjem koraku ocenjujemo tveganje oskrbe, ki ga sestavljajo elementi, kot so razpoložljivost ponudbe, tehnološka zahtevnost izdelkov, možnost uvajanja alternativ, hitrost dobaviteljeve odzivnosti ter vključenost notranjih deležnikov pri integraciji nabave. Vrednotenje teh tveganj je ključno za horizontalno umestitev NBS.

Na podlagi teh dveh glavnih osi (tveganje in poraba) posamezne NBS uvrstimo v ustrezne kvadrante: strateške materiale, če gre za visoko porabo in visoko tveganje; vzvodne materiale, če je poraba visoka, tveganje pa nizko; materiale ozkega grla, kadar je poraba nizka in tveganje visoko; ter nekritične materiale, če so poraba in tveganje nizki. Pravilna umestitev je osnova za kasnejšo pripravo ustreznih nabavnih strategij. Zaradi spremenljivosti trga in tehnoloških vplivov pa je potrebno pozicije redno preverjati in prilagajati dejanskim razmeram.

Slika 10

Model kategorizacije nabavnih blagovnih skupin v Kraljičevo matriko



Razvit model (Slika 10) kategorizacije NBS temelji na konceptu Kraljičeve matrike, kjer razlikujemo med direktnimi in indirektnimi blagovnimi skupinami. Direktne NBS so vezane na proizvodni proces, medtem ko so indirektne namenjene podpori poslovnim funkcijam. Obe skupini ocenjujemo glede na njihov prispevek k dobičku in stopnjo tveganja. Tveganja, ki določajo horizontalno os, vključujejo stanje ponudbe, tehnološke omejitve, obstoj alternativ, sposobnost hitrega odziva dobaviteljev in pripravljenost internih deležnikov na sodelovanje. Navpična os upošteva stroškovni vpliv in pomen posamezne NBS za poslovanje. Na podlagi teh kriterijev se NBS razvrstijo v štiri kvadrante, ki so temelj za izbiro ustrezne nabavne strategije. Strateški materiali zahtevajo dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, materiali ozkega grla terjajo zmanjševanje tveganj z iskanjem alternativ, vzvodni materiali omogočajo pogajalske koristi zaradi količin, medtem ko je za nekritične materiale primerna poenostavljena obravnava. Tak model omogoča dinamično spremljanje NBS in pravočasno prilagajanje strategij razmeram na trgu, kar povečuje učinkovitost nabavnega procesa.

Kategorizacija nabavnih blagovnih skupin

V okviru drugega raziskovalnega vprašanja smo si zastavili cilj preučiti, katere nabavne strategije v praksi uporabljajo sodobne organizacije glede na posamezne kvadrante Kraljičeve matrike. Osredotočili smo se na razumevanje, kako podjetja razvijajo in izvajajo strategije, prilagojene značilnostim posamezne nabavne blagovne skupine. Empirični del raziskave je temeljil na kvalitativni

analizi in večkrožnem postopku delfske metode, v katerem je sodelovalo 28 izkušenih strokovnjakov s področja nabave iz različnih držav in industrijskih sektorjev.

Odgovore smo sistematično razvrstili glede na štiri osnovne kvadrante matrike: vzvodni materiali, strateški materiali, materiali ozkega grla in nekritični materiali. Za kvadrant vzvodnih materialov (Tabela 4) so organizacije najpogosteje izpostavile strategije, ki temeljijo na spodbujanju tržne konkurence med dobavitelji. Ključni pristopi vključujejo zbiranje konkurenčnih ponudb, združevanje količin nabave, uvajanje alternativnih dobaviteljev ter uporabo poglobljenih analiz stroškov. Cilj teh strategij je povečanje pogajalske moči kupca, optimizacija stroškov ter zmanjšanje odvisnosti od posameznih virov, kar omogoča večjo fleksibilnost in večjo učinkovitost v oskrbovalni verigi.

Tabela 0

Rezultati RV2: opisi sodobnih strategij K2 za NBS vzvodni materiali

zap. št.	opis strategije
1	pridobivanje konkurenčnih ponudb
2	višanje stopnje konkurenčnosti med dobavitelji
3	razdelitev porabe po namenu ali tehnologijah
4	zmanjšanje stopnje nabavnega tveganja
5	združevanje porabe z drugimi organizacijami
6	uvajanje novih dobaviteljev v NBS
7	združitev porabe z drugimi poslovnimi funkcijami
8	zniževanje nabavnih cen z izvajanjem pogajanj
9	razvijanje verodostojne grožnje sedanjim dobaviteljem
10	izboljšanje pristopa RFI in RFQ
11	izboljšanje pogajalskega pristopa
12	uvedba indeksno usmerjene prilagoditve cen
13	povečevanje interne podpore pri zamenjavi dobavitelja
14	uvajanje agresivnega pristopa z izkoriščanjem moči kupca
15	razumevanje izračuna stroškov (angl. Cost Breakdown)
16	združevanje porabe med dobavitelji
17	predstavitve prednosti potencialnim dobaviteljem
18	izvedba primerjalne analize portfelja vseh dobaviteljev
19	uravnovešanje kupne moči
20	združevanje porabe z drugimi NBS
21	porazdelitev porabe znotraj trenutne baze dobaviteljev
22	izboljšanje upravljanja zahtev
23	povečanje deleža avtomatsko ustvarjenih naročil
24	analiza pomena obsega nabave za dobavitelja
25	podpora dobavitelju pri dejavnostih pridobivanja virov

Za kvadrant strateških materialov (Tabela 5) se sodobne nabavne strategije usmerjajo v dolgoročno sodelovanje, skupni razvoj, krepitev odnosov in integracijo dobaviteljev že v zgodnje faze razvoja

izdelkov ali storitev. Pomembno vlogo igra razumevanje skupnih stroškov lastništva (TCO), krepitev zaupnih odnosov ter razvoj inovacij v sodelovanju z dobavitelji. Organizacije spodbujajo odprto kalkulacijo stroškov, oblikovanje partnerstev ter standardizacijo in usklajevanje z internimi deležniki.

Tabela 1

Rezultati RV2: sodobne strategije K2 za NBS strateški materiali

Zap. št.	Opis strategije
1	zagotavljanje vključevanja nabave v projekte R&D
2	razumevanje potreb in zahtev deležnikov
3	vključitev dobaviteljev v zgodnejši razvojni proces
4	reševanje patentnih vprašanj in intelektualne lastnine
5	razvoj in uvedba pogodb za podporo strategije NBS
6	razvoj TCO (razumeti skupne stroške za ključne izdelke
7	spodbujanje uspešnosti dobaviteljev
8	uravnoteženje interesov kupca in dobavitelja
9	krepitev odnosov in postati prednostni kupec
10	skupno sodelovanje pri zmanjševanju stroškov
11	višanje stopnje sodelovanja in zaupanja
12	izvedba primerjalne analize uspešnosti NBS
13	implementacija inovacij prek dobaviteljev
14	uvedba upravljanja odnosov s ključnimi dobavitelji
15	skupen razvoj in oblikovanje cen na osnovi gibanja cen surovin
16	krepitev in razvoj kadrovskih znanj in spretnosti
17	izvedba notranje primerjave cen in ostalih nabavnih pogojev
18	zmanjšanje zahteve glede funkcije, specifikacije ali kakovosti
19	vzpostavitev dolgoročnih sporazumov z dobavitelji
20	pregled in vzpostavitev tehnološke prednosti dobaviteljev
21	podaljšanje trajanja pogodbe
22	strategija sodelovalnega pristopa pri pogajanju
23	konsolidacija nabavnega trga
24	povečanje števila inovativnih predlogov s strani dobavitelja
25	izboljšanje odnosov s ključnimi dobavitelji
26	oblikovanje tesnih strateških partnerstev
27	uvedba izračuna stroškov OCC (angl. Open Cost Calculation)
28	izvedba primerjalne analize cenovno ugodnih nabavnih pogojev
29	uvedba ciljnega upravljanja stroškov
30	uveljavljanje standardizacije
31	uvedba notranjega inovacijskega procesa
32	izgradnja partnerstva ali zavezništva z dobavitelji
33	premik pozicije NBS v kvadrant vzvodnih materialov
34	razumevanje skupnih stroškov lastništva (TCO)
35	izvajanje primerjalne analize s konkurenti
36	uporaba statistične analize stroškov
37	razvoj novega ali obstoječega dobavitelja
38	povečevanje sposobnosti in zmogljivost ključnih dobaviteljev
39	izkoriščanje cenovnega gibanja surovin
40	izboljšanje medfunkcijske usklajenosti za upravljanje NBS

V kvadrantu materialov ozkega grla se organizacije osredotočajo na zagotavljanje nemotene in

pravočasne oskrbe, zmanjševanje tveganj in iskanje alternativnih dobaviteljev. Pogosto se uvajajo "make-or-buy" analize, krepi se notranje znanje o kritičnih dejavnostih in spodbuja razvoj lastnih zmogljivosti. Povečuje se pozornost na spremljanje dobavne verige, napovedovanje potreb in tesnejše sodelovanje med funkcijami znotraj organizacije.

Tabela 6

Rezultati RV2: sodobne strategije K2 za NBS materiali ozkega grla

zap. št.	opis strategije
1	zagotavljanje nemotene in pravočasne dobave
2	zmanjševanje tveganj v oskrbi
3	premik pozicije NBS v kvadrant nekritični materiali
4	zagotavljanje ustrezne oskrbe
5	optimizacija naročil in zalog
6	standardizacija nabavnih materialov
7	izboljšanje napovedi za vse kritične artikle
8	analiza o prevzemu dobavitelja
9	pregled zrelosti dobavnega trga (od oligopola do monopola)
10	dekomponiranje nabavnih materialov
11	prepoznavanje in obvladovanje tveganj NBS
12	zniževanje stopnje tveganja z iskanjem vzporednih dobaviteljev
13	analiza dobaviteljeve odzivnosti na naše potrebe
14	razvoj lastnih zmogljivosti za kritične dejavnosti v dobavni verigi
15	krepitev odnosov z dobavitelji
16	analiza zunanje ali notranje dejavnosti (angl. Make-or-Buy)
17	uvredba novih dobaviteljev za zmanjšanje dobavnih tveganj
18	izvedba in prikaz "make-or-buy" analize internim deležnikom
19	povečanje znanja in izkušenj za upravljanje NBS
20	ponovna konfiguracija dobavne verige
21	uveljavljanje pogajalske moči kupca
22	povišanje stopnje razvojnega partnerstva
23	izboljšanje stopnje sodelovanja med internimi funkcijami
24	prehod na novo tehnologijo, standarde, norme ali materiale
25	prepoznavanje regij, ki zagotavljajo konkurenčno prednost
26	izboljšanje postopka za pridobivanje izbire dobaviteljev
27	povišanje stopnje sodelovanja znotraj nabavne funkcije

Pri nekritičnih materialih prevladujejo strategije, ki povečujejo stroškovno učinkovitost in avtomatizacijo procesov. Organizacije vlagajo v izboljšanje logistike, zmanjševanje transakcijskih stroškov, uporabo e-nabavnih orodij in uvajanje standardizacije materialov. Usmerjajo se tudi v zmanjšanje števila dobaviteljev, združevanje naročil ter izboljšanje napovedovanja potreb.

Tabela 7

Rezultati RV2: sodobne strategije K2 za NBS nekritični materiali

št.	popis strategije
1	uvedba ali povečanje izvajanja e-dražbe
2	optimizacija logistike
3	optimizacija zalog ali izboljšanje upravljanja zalog
4	zmanjševanje transakcijskih stroškov
5	zmanjševanje logističnih stroškov
6	zmanjševanju stroškov zalog
7	avtomatizacija nabavnih procesov
8	zmanjšanje števila nabavnih elementov
9	izboljšanje postopka od naročila do plačila z IT
10	izboljšanje upravljanja povpraševanja
11	povezovanje procesov z dobavitelji
12	združevanje NBS
13	zmanjšanje odvisnosti od dobavitelja
14	izboljšanje upravljanja pogodb
15	upoštevanje vidikov zelene nabave in družbene odgovornosti
16	standardizacija nabavnih materialov – sprememba specifikacij
17	povečanje stroškovne učinkovitosti
18	izboljšanje napovedovanja potreb
19	povečevanje stopnje neodvisnosti dobavitelja
20	zmanjšanje števila C-dobaviteljev
21	uvedba zaloge, ki jih upravljajo dobavitelji (VMI)
22	povečanje razpoložljivost nabavnih materialov

Delfska raziskava je bila izvedena v treh krogih. V prvem krogu je bilo potrjenih 87 % predlaganih strategij (103 od 119), pri čemer je bila zanesljivost podatkov ocenjena kot zadovoljiva (Cronbach $\alpha = 0,711$). V drugem krogu je bilo sprejetih še dodatnih 11 strategij, kar predstavlja 69 % uspešnost v tem koraku. V tretjem krogu so strokovnjaki soglasno potrdili preostalih 114 strategij, kar predstavlja 95,8 % skupno sprejetih strategij skozi celoten proces. Tak visoki delež potrjenih strategij kaže na visoko stopnjo soglasja med anketiranci, kar potrjuje zanesljivost rezultatov. Raziskava je tako zagotovila celovit vpogled v oblikovanje sodobnih nabavnih strategij v okviru Kraljičeve matrike in omogoča njihovo uporabo v praksi, prilagojeno posameznim nabavnim kategorijam.

Tabela 8 prikazuje analizo veljavnosti podatkov anketirancev za RV2. V njej so zastopani Spearmanov koeficienti korelacije za različne parametre, kot so delovna doba in število let v nabavni funkciji. Analizirano je bilo na vzorcu 28 oseb. Tabela vključuje tudi T-vrednosti, stopnjo diferenciacije in statistično značilnost za vsak parameter.

Tabela 8

Veljavnost podatkov anketirancev za RV2

		starost	starost	SDD	promet	promet	VNF
	simbol	SDD	LvNF	LvNF	VNF	VSN	VSN
Spearmanov koeficient	(rs)	0,9690	0,6852	0,7211	0,9043	0,9526	0,9595
velikost vzorca	(N)	28	28	28	28	28	28
T-vrednosti	(t)	19,996	4,797	5,307	10,798	15,974	17,364
stopnja diferenciacije	(df)	26	26	26	26	26	26
(= N - 2)							
Statistična značilnost	(p)	2,61*	5,73*	1,5*	4,18*	5,86*	8,01*
		10-17	10-05	10-05	10-11	10-15	10-16

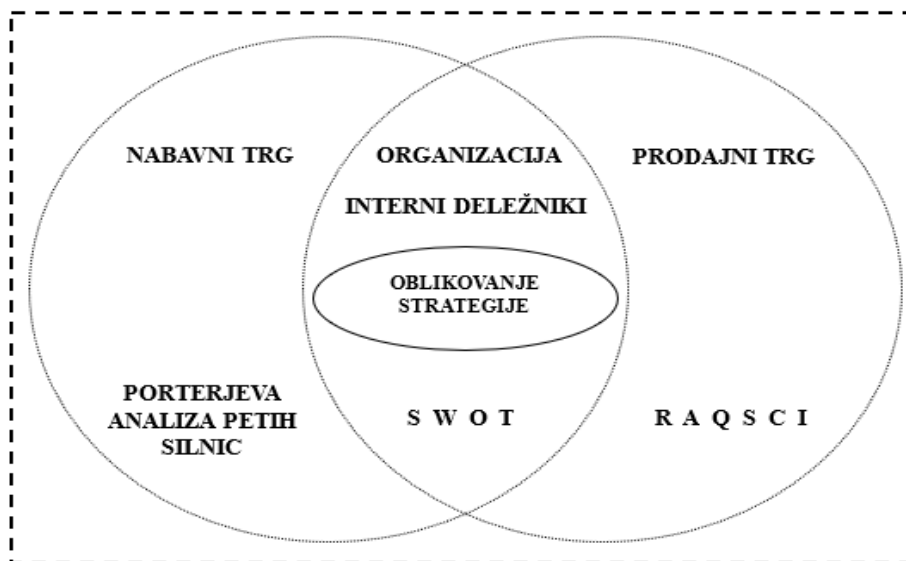
Na zbranih podatkih smo opravili tudi statistično preverjanje z uporabo T-testa, kjer smo opazovali vrednost (p). Mejo statistične značilnosti smo postavili pri mejni vrednosti 0,05, v skladu z opisom, ki ga ponujajo Yu et al. (2022, str. 24–26). Specifično izmerjena statistična značilnost (p) med podatki o starosti anketirancev in skupno delovno dobo pri stopnji diferenciacije 2 znaša $2,61 \cdot 10^{-17}$ in korelaciji $rs = 0,9690$. Med podatki skupin starost in število let v nabavni funkciji pri isti stopnji diferenciacije je izmerjena statistična značilnost (p) $5,73 \cdot 10^{-05}$, $rs = 0,6852$. Statistična značilnost med podatki skupna delovna doba in število let v nabavni funkciji znaša $p = 1,5 \cdot 10^{-05}$, $rs = 0,7211$. Statistična značilnost med podatki promet in število zaposlenih v nabavni funkciji znaša $p = 4,18 \cdot 10^{-11}$, $rs = 0,9043$. Statistična značilnost med zbranimi podatki skupin promet in številom zaposlenih v strateški nabavi je $p = 5,86 \cdot 10^{-15}$, $rs = 0,9526$. Statistična značilnost med številom zaposlenih v nabavni funkciji in številom zaposlenih v strateški nabavi $p = 8,01 \cdot 10^{-16}$, $rs = 0,9595$. Ta niz rezultatov dodatno potrjuje zanesljivost zbranih podatkov anketirancev.

Model oblikovanja nabavnih strategij

Model oblikovanja nabavne strategije, predstavljen v tem poglavju, služi kot usmerjevalni okvir za povezovanje ključnih notranjih dejavnikov organizacije z razmerami na zunanjem trgu. S tem omogoča usklajevanje strateških ciljev nabave z dejanskimi izzivi, ki izhajajo tako iz konkurenčnega okolja kot iz potreb notranjih deležnikov. Model predstavlja slika 11.

Slika 11

Model oblikovanja nabavne strategije



Posebnost modela je njegova osredotočenost na integracijo analitičnih orodij – SWOT, Porterjevih pet silnic ter RAQSCI – ki skupaj tvorijo osnovo za strukturirano in podatkovno podprto oblikovanje strategije. SWOT analiza omogoča presojo notranjih kapacitet in zunanjih priložnosti ter groženj. Porterjeva analiza petih silnic zagotavlja razumevanje konkurenčne dinamike na trgu, medtem ko RAQSCI ponuja sistematičen pristop za razumevanje konkretnih operativnih zahtev. Model (Slika 11) spodbuja organizacije k stalni interakciji med notranjo funkcijo nabave in širšim poslovnim okoljem. S tem se zagotavlja, da so nabavne strategije ne le odzivne, temveč tudi proaktivne – pripravljene na spremembe v oskrbovalnih verigah, tehnologijah in tržnih zahtevah. Poseben poudarek je na sodelovanju z internimi deležniki, ki vnašajo operativno znanje in podporo za uspešno izvedbo strategij, ter na stalnem spremljanju trga, kar omogoča hitre prilagoditve.

Na ta način model presega klasično razumevanje nabavne strategije kot izolirane funkcije in jo umešča v širši strateški kontekst organizacije, kjer deluje kot povezovalni člen med potrebami, zmogljivostmi in priložnostmi. Rezultat je strateško naravnana nabavna funkcija, ki ustvarja dodano vrednost ne le v smislu stroškovne učinkovitosti, temveč tudi v podpori inovacijam, trajnostnim praksam in konkurenčni prednosti.

Validacija strategij – Metoda nominalnih skupin

V tem poglavju predstavljamo strnjene rezultate raziskovalnega vprašanja RV3, ki obravnava način oblikovanja klasifikacije internih deležnikov pri validaciji nabavnih strategij. Podatke smo zbrali z uporabo metode nominalnih skupin (NGT), ki je omogočila sistematično zbiranje in strukturiranje mnenj udeležencev ter oblikovanje skupnega konsenza o ključnih tipih internih deležnikov.

V prvem koraku smo med trinajstimi udeleženci identificirali deset različnih tipov deležnikov. Poimenovanja smo dopolnili z jasnimi opisi, da bi vsi udeleženci enako razumeli posamezne profile. Vsak udeleženec je nato ocenil stopnjo interesa vsakega deležnika za implementacijo nabavne

strategije na petstopenjski lestvici. Tako pridobljene ocene smo nadgradili z opisno statistiko, (Tabela 9) ki je zajemala seštevke, varianco, standardno deviacijo in mediano. Rezultati kažejo izrazite razlike v stopnjah interesa med deležniki: najvišji interes je bil pripisan »botru«, najnižji pa »zaviralcu«. Največjo variabilnost ocen smo opazili pri vlogah, ki so bile po percepciji udeležencev nepredvidljive ali ambivalentne, kot sta »bomba« in »varovalka«. Najmanjšo variabilnost so imeli deležniki z jasno definirano vlogo, na primer zaviralec.

Tabela 9

Prikaz kvantitativnih rezultatov NGT-tehnike

Ime internega deležnika	število subjektov													Σ	Varianca (σ^2)	SD	Me
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
BOTER	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	60	0,237	0,51	5
PODPORNIK	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	56	0,521	0,75	4
PRIJATELJ	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	48	0,367	0,63	4
SPECIALIST	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	45	0,249	0,52	3
VAROVALKA	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	40	0,533	0,76	3
TAKTIK	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	38	0,379	0,64	3
OPORTUNIST	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	29	0,331	0,6	2
BOMBA	3	1	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	27	0,533	0,76	2
UPORNIK	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	21	0,391	0,65	2
ZAVIRALEC	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	15	0,130	0,38	1

V nadaljevanju smo oblikovali klasifikacijo, ki povezuje vloge deležnikov z njihovimi značilnostmi, vplivom na procese, odnosom do sprememb ter pričakovano ravno podporo. Na podlagi tega smo za vsak profil deležnika oblikovali priporočila za komuniciranje. Deležniki z visokim interesom in pozitivnim odnosom (npr. boter, podpornik, prijatelj) zahtevajo redno vključevanje, transparentnost in aktivno motiviranje. Deležniki z nizkim interesom ali negativnim odnosom (npr. bomba, upornik, zaviralec) pa potrebujejo bolj premišljene in prilagojene pristope, ki vključujejo sodelovanje z vplivnimi podporniki, postopno vključevanje in dodatno preverjanje aktivnosti. Posebno mesto zavzemajo profili z nejasno ali spremenljivo stopnjo interesa (varovalka, taktik, oportunist), pri katerih je ključno stalno spremljanje njihove angažiranosti ter sprotna prilagoditev komunikacije.

Klasifikacija, oblikovana z NGT-tehniko, tako omogoča jasnejše razumevanje medosebnih dinamika znotraj organizacije in predstavlja strukturirano podlago za učinkovito validacijo nabavnih strategij. Rezultati poudarjajo, da uspešna implementacija strateških nabavnih odločitev ni odvisna zgolj od analitičnih modelov in tržnih dejavnikov, temveč tudi od prilagojenega, premišljenega in ciljnega upravljanja ključnih internih deležnikov.

Model klasifikacije internih deležnikov

Model klasifikacije internih deležnikov, prikazan na Sliki 12, presega zgolj kategorizacijo glede na raven

interesa ali vpliva. Ključna dodana vrednost modela je v tem, da ponuja vizualno orodje za razumevanje kompleksnih odnosov in vedenj, ki jih posamezni deležniki izkazujejo do implementacije nabavne strategije. S tem postane pomemben pripomoček pri načrtovanju komunikacijskih in vključitvenih pristopov v strateški nabavi.

Slika 12

Model klasifikacije internih deležnikov s komunikacijsko strategijo



V vsakem od štirih opredeljenih sklopov – negativen odnos, negativno neodvisen odnos, pozitivno neodvisen odnos in pozitiven odnos – se skrivajo subtilne razlike v vedenjskih vzorcih deležnikov, ki jih mora organizacija skrbno upravljati. Zlasti pomembno je razumevanje vmesnih kategorij, kjer je podpora odvisna od konkretnih okoliščin, projektne dinamike ali osebnih preferenc posameznikov. Oportunisti in taktiki, ki sodijo v negativno neodvisno skupino, lahko z ustrezno motivacijo in vključevanjem postanejo ključni sodelavci. Enako velja za specialista in varovalko, ki kljub pasivnosti pogosto razpolagata z dragocenim znanjem, ki lahko podpira uspeh strategije.

Na drugi strani model jasno ločuje med deležniki, ki potrebujejo aktivno angažiranje in spremljanje, ter tistimi, ki lahko prevzamejo vlogo zaveznikov in podpornikov sprememb. Pri tem je zlasti pomembna skupina z izrazito pozitivnim odnosom (botri, podporniki, prijatelji), saj ti predstavljajo temelj učinkovite notranje koalicije za implementacijo sprememb. Njihova zgodnja vključenost lahko pomembno vpliva na percepcijo strategije med bolj skeptičnimi ali nevtralnimi deležniki. Vključevanje tega modela v prakso organizacijam omogoča bolj ciljno usmerjeno delo z notranjimi deležniki – ne le na ravni informiranja, temveč tudi v smislu sodelovanja, opolnomočenja in strateškega usklajevanja. Model prispeva k prepoznavanju ključnih oseb znotraj organizacije, ki lahko delujejo kot nosilci sprememb, ter opozarja na tiste, ki bi lahko postali ovira za uspešno izvedbo. S tem model postaja ključni del validacije nabavne strategije – ne le kot analitični prikaz razmerij, temveč kot operativno orodje za strateško delo z ljudmi. V povezavi z rezultati nominalne grupne tehnike, opisane v prejšnjem poglavju, omogoča celovit vpogled v dinamiko odnosov in ponuja strukturiran pristop za obvladovanje ključnega dejavnika uspeha strateške nabave: notranje podpore.

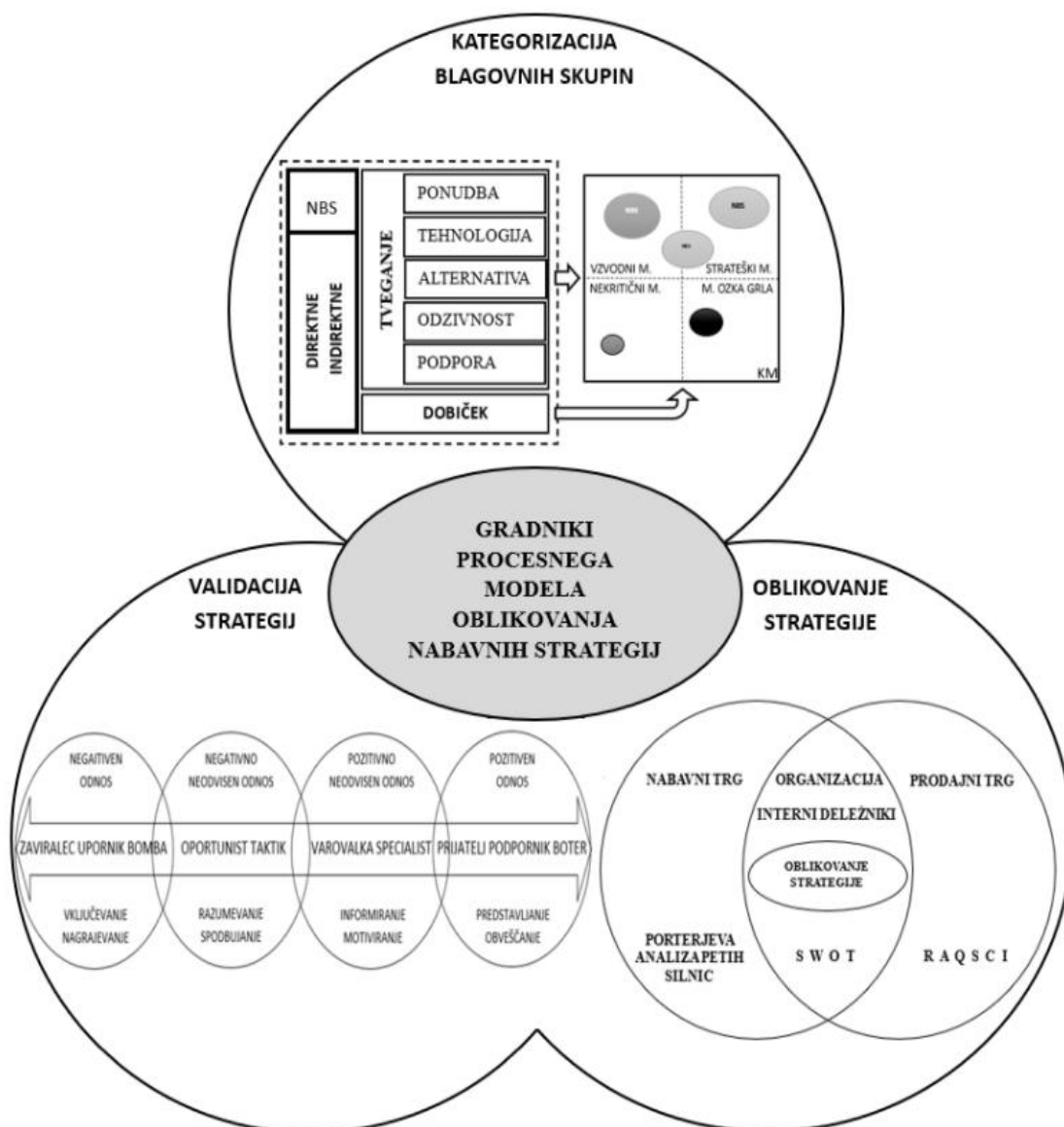
Gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij

Razvoj učinkovite nabavne strategije zahteva sistematičen pristop, ki združuje analizo notranjih

zmožnosti organizacije ter razumevanje zunanjih tržnih sil. V našem raziskovalnem okviru smo zato oblikovali procesni model, ki temelji na treh ključnih gradnikih: kategorizaciji nabavnih blagovnih skupin, oblikovanju strategij ter validaciji strategij. Model (Slika 13) povezuje teoretična spoznanja z rezultati empiričnih metod, kar organizacijam omogoča strukturiran, ponovljiv in dinamičen pristop k strateški nabavi. V prvem gradniku kategorizaciji nabavnih blagovnih skupin, organizacija najprej analizira porabo posamezne skupine, saj ta določa njen finančni vpliv in s tem navpično pozicijo v Kraljičevi matriki. Horizontalno pozicijo določajo dejavniki tveganja oskrbe, združeni v pet sklopov: ponudba, tehnologija, alternative, odzivnost in podpora internih deležnikov. Ti parametri omogočajo celostno presojo kompleksnosti oskrbe. Na podlagi združene ocene dobička in tveganja so skupine razvrščene v enega od štirih kvadrantov, kar predstavlja izhodišče za izbiro ustreznih nabavnih strategij. Ker se tržne razmere hitro spreminjajo, je nujno, da organizacije pozicijo skupin v matriki redno posodablja in s tem skrbijo za aktualnost strateških odločitev.

Slika 13

Gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij



Drugi gradnik modela predstavlja oblikovanje strategij, ki se opira na tri osrednja analitična orodja: RAQSCI, SWOT in Porterjevo analizo petih silnic. RAQSCI omogoča celovit pregled regulatornih zahtev, kakovosti, zanesljivosti oskrbe, storitev, komercialnih pogojev in inovacij, kar pomaga prepoznati ključna tveganja in priložnosti. SWOT razkriva notranje prednosti in slabosti organizacije ter zunanje priložnosti in grožnje, ki vplivajo na nabavne odločitve. Porterjeva analiza pa dopolnjuje sliko z oceno konkurenčnih sil, ki oblikujejo moč dobaviteljev, kupcev in nadomestnih materialov ter raven rivalstva v panogi. Kombinacija teh metod ustvarja trdno osnovo za razvoj robustnih, prilagodljivih in tržno usklajenih nabavnih strategij. Tretji gradnik je validacija strategij, v katerem smo uporabili metodo nominalnih skupin za analizo internih deležnikov. Rezultat je vizualni model, ki razvršča deležnike glede na njihov odnos do implementacije strategije.

Model izhaja iz prepoznanih štirih skupin: deležnikov z negativnim odnosom (npr. zaviralec, upornik, bomba), negativno neodvisnim odnosom (oportunist, taktik), pozitivno neodvisnim odnosom (varovalka, specialist) ter pozitivnim odnosom (prijatelj, podpornik, boter). Takšna razvrstitev omogoča hitro prepoznavanje možnih tveganj ali podpornih mehanizmov pri implementaciji strategije. Vizualizacija odnosov je zato ključna, saj organizacijam pomaga določiti, kje je potrebna intenzivnejša komunikacija, kje dodatna motivacija in kje krepitev partnerskih odnosov. Skupaj gradniki predstavljajo celovit, praktično uporaben model, ki organizacijam omogoča bolj premišljeno načrtovanje nabavnih strategij, boljše prilagoditev tržnim razmeram ter učinkovitejše upravljanje internih deležnikov. Rezultat je prožen sistem strateške nabave, ki podpira dolgoročno konkurenčnost in stabilnost organizacije.

RAZPRAVA

Kratek opis rezultatov

Pri raziskovalnem vprašanju RV1 smo s pomočjo metode tematskih mrež, ki vključuje skrčenje, eksploatacijo in integracijo besedil, analizirali pristope kategorizacije nabavnih blagovnih skupin v Kraljičevo matriko. Sodelovalo je šest nabavnih strokovnjakov. Ugotovili smo, da se vertikalna os matrike – torej dobiček – določa na podlagi velikosti porabe posamezne skupine v primerjavi s skupno porabo organizacije. Največje skupine so pozicionirane višje, običajno v kvadrantih strateških ali vzvodnih materialov, medtem ko so manj pomembne skupine umeščene nižje. Horizontalna os, ki predstavlja tveganja, pa se določa na podlagi petih ključnih vplivov: ponudbe, tehnologije, alternativ, odzivnosti in podpore internih deležnikov. Ugotovili smo, da imajo ti tipi tveganj različen vpliv – večja ponudba na primer zmanjšuje tveganje, medtem ko visoka tehnološka zahtevnost tveganje povečuje. S tematskimi mrežami smo tako pridobili temelj za morebitno nadaljnjo avtomatizacijo kategorizacije z uporabo mehke logike ali umetne inteligence. Za RV2 smo uporabili delfsko metodo, pri čemer smo v dveh krogih zbrali in validirali 119 predlogov strategij, ki smo jih povezali z ustreznimi kvadranti Kraljičeve matrike. V raziskavi je sodelovalo 28 strokovnjakov z izkušnjami na področju strateške nabave. Statistično konsenz smo dosegli pri 95,7 % strategij, ki smo jih nato razvrstili po štirih kvadrantih matrike. V kvadrantu vzvodnih materialov se pojavljajo strategije, usmerjene v konkurenčnost, razpršitev virov, optimizacijo stroškov ter uporabo pogajalske moči kupca. V kvadrantu strateških materialov prevladujejo strategije dolgoročnega sodelovanja, inovacij, vključevanja

dobaviteljev v razvoj in krepitev medfunkcijskega sodelovanja. V kvadrantu materialov ozkega grla smo identificirali strategije, usmerjene v zmanjšanje tveganj, standardizacijo, napovedovanje in razvoj lastnih zmogljivosti. Za nekritične materiale pa so značilne strategije avtomatizacije, optimizacije stroškov in poenostavitve postopkov. Metoda delfi se je izkazala za primerno orodje, saj omogoča zbiranje raznolikih mnenj in doseg soglasja med neodvisnimi strokovnjaki (Linstone in Turoff, 2022, str. 262). Za RV3 smo uporabili skupinsko metodo nominalne skupine (NGT) s sodelovanjem 13 strokovnjakov. Prepoznali smo deset arhetipov internih deležnikov, kot so boter, podpornik, prijatelj, specialist, varovalka, taktik, oportunist, bomba, zaviralec in upornik. S pomočjo skupinske ocene glede interesa in vpliva deležnikov na implementacijo strategije smo oblikovali predlog komunikacijske strategije. Ta model omogoča boljšo prepoznavo in obvladovanje odnosov znotraj organizacije v procesu validacije strategij.

Na podlagi treh raziskovalnih vprašanj lahko enoznačno odgovorimo na temeljno raziskovalno vprašanje (TRV), ki se nanaša na oblikovanje gradnikov procesnega modela strateške nabave. Identificirali smo tri temeljne gradnike: kategorizacijo blagovnih skupin, oblikovanje strategij in njihovo validacijo. Ti gradniki skupaj tvorijo celovit procesni model, ki omogoča strukturiran, sistematičen in strokovno podprt razvoj nabavnih strategij v sodobnih organizacijah.

Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

V prvem delu raziskave, ki je odgovarjal na RV1, smo s pomočjo intervjujev ugotovili, da se Kraljičeva matrika pogosto uporablja kot standardno orodje za kategorizacijo nabavnih blagovnih skupin, kar potrjujejo tudi Gelderman in Van Weele (2002, str. 1) ter Montgomery (2016, str. 14). Kljub uporabnosti matrike je bil že zgodaj izpostavljen problem subjektivnosti pri razvrščanju, kot navajata Olsen in Ellram (1997, str. 105) ter Padhi, Wagner in Aggarwal (2012, str. 14). Knight, Tu in Preston (2014, str. 279–282) opozarjajo, da takšna subjektivnost lahko vodi do napačne izbire strategije. Montgomery (2016, str. 15) poudarja raziskovalno dilemo, kako managerji sploh kategorizirajo skupine, kar smo v naši raziskavi obravnavali z oblikovanjem štirih sklopov vprašanj za oceno pozicije NBS v matriki.

V kvadrantu vzvodnih materialov so, kot dokazujejo naši rezultati in tudi raziskave Kang, Hong, Bartnik, Park in Ko (2018), Pritandari, Suliantoro in Sari (2018), Rachman (2019) ter Karuppusamy in Chidambaram (2019), pozicionirane skupine z visokim dobičkovnim potencialom in nizkim tveganjem. Intervjuvanci priporočajo uporabo orodij, kot so SWOT, PESTEL ali Porterjeva analiza, ter strategij za povečanje konkurenčnosti, kar podpirajo tudi Botes, Niemann in Kotzé (2017, str. 190) ter Karuppusamy in Chidambaram (2019, str. 11–12). V literaturi (Gelderman in Van Weele, 2005, str. 19) je poudarjena vloga kupčeve moči, pogosto uresničene z menjavo dobaviteljev in pogajanjem. Brüning (2018, str. 6) izpostavlja obilico možnih dobaviteljev, medtem ko Knight, Tu in Preston (2014, str. 274) opozarjajo, da so ti materiali sicer pogosto tehnično zahtevni, a izboljšave v njihovi specifikaciji so majhne, kar omogoča dodatno konkurenčnost.

Pri strateških materialih je poudarek na dolgoročnem sodelovanju, kar potrujeta Gelderman in Van Weele (2005, str. 19) in naši intervjuvanci. Ključni so skupni razvoj, natančno načrtovanje, zaupanje in dolgoročne pogodbe. Schiele in Sigurdardottir (2019, str. 14) izpostavljata pomembnost analize

tveganj, pogodb in napovedi povpraševanja. Knight, Tu in Preston (2014, str. 274) poudarjajo visoko stopnjo medsebojne prilagoditve med partnerji. Karuppusamy in Chidambaram (2019, str. 12) ter Tu in Preston (2014, str. 274) omenjajo pomen inovacij in tehnološke lastnine, kot so patenti. Verduzco-Garza, Cisneros in Brüning (2018, str. 4) ter Brüning (2018, str. 6) opozarjajo na specializirane dobavitelje z visokimi kompetencami. Dimitrova in Gallucci (2017, str. 15) pa poudarjata, da so tovrstne strategije bistvene za uspešno medorganizacijsko sodelovanje.

V kvadrantu ozkih grl so materiali z nizko stroškovno vrednostjo, a visokim tveganjem v oskrbi, kar potrjujejo Knight, Tu in Preston (2014, str. 274), Pritandari, Suliantoro in Sari (2018) ter Munter (2019, str. 37). Naši intervjuvanci so izpostavili značilnosti, kot so pomanjkanje ponudbe, odvisnost od dobavitelja in potreba po nadzoru. Rachman (2019, str. 226) navaja omejeno število dobaviteljev z zahtevnimi specifikacijami, medtem ko Gelderman in Van Weele (2005, str. 19) poudarjata nujnost varnostnih zalog in rezervnih načrtov. Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez in Santiago (2018, str. 1267) podpirajo hranjenje dodatnih zalog, Brüning (2018, str. 6) pa opisuje ciljno iskanje zanesljivih virov. Kraljič (1983, str. 111) poudarja pomen nadzora in obvladovanja zalog, kar se ujema z našimi izsledki. Munter (2019) priporoča strategije, kot so zavarovanje oskrbe, vključevanje dobaviteljev in načrtovanje alternativ.

Nekritični materiali so definirani kot nizkotvegani in nizkodo- donosni, kar potrjujejo Pritandari, Suliantoro in Sari (2018, str. 5–6) ter Munter (2019, str. 37). Knight, Tu in Preston (2014, str. 274) izpostavljajo visoko konkurenčnost in obilico ponudb, kar so potrdili tudi naši intervjuvanci. Materiali so standardizirani, pogosto trgovskega značaja, z majhnim vplivom na poslovanje, hitro zamenljivi in večinoma lokalno dobavljeni. Brüning (2018, str. 5–6) opozarja na pomen avtomatizacije, optimizacije in standardizacije, kar se sklada z našimi ugotovitvami.

V raziskavi smo obravnavali tudi možnosti premikanja NBS med kvadranti, kot jih predlagajo Patel (2018, str. 11), Brüning (2018, str. 5–6), Verduzco-Garza, Cisneros, Lopez in Santiago (2018, str. 1271) ter Gelderman in Van Weele (2002, str. 5). Ključne strategije vključujejo poenostavljanje specifikacij, povečanje ponudbe ali združevanje porabe, kar omogoča prehod med kvadranti. Na področju internih deležnikov smo v drugem delu raziskave uporabili NGT-tehniko za oblikovanje klasifikacije deležnikov in komunikacijskih strategij. Raum (2018, str. 171) poudarja pomen sistematične ocene deležnikov za učinkovito ukrepanje. Naša klasifikacija temelji na lastnih empiričnih ugotovitvah in je primerljiva z opisi Websterja in Simona (2006, str. 2), kot sta *Sleeping Giant* in *Time Bomb*. Ključna ugotovitev je, da je neuspešna komunikacija z deležniki lahko razlog za neuspeh sicer dobro zastavljene strategije, kar potrjuje Hester (2015, str. 93). Sprejeli smo pristop klasifikacije deležnikov na podlagi moči in interesa, kot so ga oblikovali Rowlinson, Koh in Tuuli (2010, str. 89), ter identificirali štiri komunikacijske strategije, skladno z njihovo metodologijo (str. 318). Našo predstavitev smo nadgradili z uporabo Vennovih diagramov, kar temelji na spoznanjih Pelikana, Herzela, Kramerja in Ananthasubramaniam (2022, str. 6606–6617), Ciucă, Moldovana in Băbana (2022, str. 2–8) ter Gao, Yu in Caia (2021, str. 2–6). Kot Venn sam, tudi mi prepoznamo to orodje kot logični pripomoček za razumevanje povezav med različnimi elementi in ne le kot grafični prikaz.

Na podlagi vseh primerjav z literaturo lahko zaključimo, da naši rezultati potrjujejo obstoječe teoretične ugotovitve in nadgrajujejo prakso z empirično validiranimi priporočili za uporabo Kraljičeve matrike in učinkovito upravljanje deležnikov v strateški nabavi.

Razprava o rezultatih glede na raziskovalna vprašanja

V okviru raziskovalnega vprašanja RV1 smo se osredotočili na razumevanje, kako se v praksi izvaja kategorizacija nabavnih blagovnih skupin v Kraljičevo matriko. Naša raziskava je bila zasnovana na poglobljenem pregledu obstoječe literature, prilagojenem vprašalniku ter polstrukturiranih intervjujih s šestimi nabavnimi strokovnjaki iz Slovenije. Intervjuji so razkrili, da je v sodobnih organizacijah razvrščanje NBS v Kraljičevo matriko odvisno od dveh ključnih dimenzij – velikosti potrošnje (y-os) in tveganja (x-os). Medtem ko se potrošnja meri kot delež posamezne NBS v celotni nabavni potrošnji organizacije, se tveganje določa z analizo dejavnikov, kot so dostopnost ponudbe, stopnja tehnološke zahtevnosti, obstoječe alternative, odzivnost dobaviteljev in interna podpora. Kategorizacija s pomočjo teh parametrov omogoča prepoznavanje kvadranta v Kraljičevi matriki, kar določa strateški pristop do posamezne NBS. Podatke smo analizirali z uporabo metode tematskih mrež, ki nam je omogočila sistematično kodiranje, združevanje vsebinskih sklopov in oblikovanje tematskih shem. Tako smo dosegli poglobljeno razumevanje kategorizacije in njenega vpliva na nadaljnje oblikovanje nabavnih strategij. Ugotovili smo, da je uporaba Kraljičeve matrike v praksi pogosto subjektivna, zato bi lahko nadaljnji razvoj avtomatiziranih orodij, ki vključujejo mehko logiko ali umetno inteligenco, pripomogel k večji natančnosti in konsistentnosti razvrščanja.

Drugi pomemben prispevek raziskave RV2 je pokazal, kako pomembno vlogo imajo notranji in zunanji dejavniki pri določanju ustreznosti strategij v posameznih kvadrantih Kraljičeve matrike. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da uspešnost implementacije strategij ni odvisna zgolj od kategorizacije materiala, temveč tudi od stopnje zrelosti nabavne funkcije, digitalne podpore, kompetenc zaposlenih ter kulture sodelovanja z dobavitelji. Na primer, strategije v kvadrantu strateških materialov, ki zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja in soodvisnosti z dobavitelji, so bile najbolj uspešne v organizacijah, kjer je bila nabavna funkcija strateško umeščena in podprta z orodji za upravljanje odnosov z dobavitelji. Nasprotno pa so bile strategije avtomatizacije in standardizacije, značilne za kvadrant nekritičnih materialov, uspešno implementirane predvsem v okoljih z visoko stopnjo digitalizacije in procesne učinkovitosti. Ugotovili smo tudi, da določene strategije kljub visoki stopnji soglasja med strokovnjaki v delfski metodi niso bile enoznačno uvrščene v posamezen kvadrant, kar kaže na potrebo po večdimenzionalnem vrednotenju nabavnih strategij. To potrjuje, da je Kraljičeva matrika koristen okvir za kompleksno odločanje v strateški nabavi v kombinaciji podatkovno podprtih orodij in stalnim vključevanjem internih deležnikov v proces oblikovanja strategij.

V okviru raziskovalnega vprašanja RV3 smo se osredotočili na validacijo nabavnih strategij skozi prizmo upravljanja internih deležnikov. Ključno spoznanje raziskave je, da uspešnost implementacije nabavne strategije ni odvisna zgolj od njene vsebine, temveč predvsem od načina, kako je sprejeta znotraj organizacije. Prepoznali smo, da imajo notranji deležniki različno stopnjo vpliva in interesa, kar zahteva ciljno usmerjene komunikacijske pristope. V ta namen smo razvili model klasifikacije, ki deležnike razvršča glede na njihov odnos do strategije – od pozitivnega in podpornega do izrazito negativnega in

zaviralnega. Na podlagi nominalne skupinske tehnike (NGT), ki smo jo prilagodili za spletno izvedbo, smo zbrali mnenja strokovnjakov, kar nam je omogočilo strukturirano razumevanje različnih stališč. Z uporabo Vennovega diagrama smo vizualno predstavili razmerja med skupinami deležnikov, kar je pripomoglo k boljšemu prepoznavanju prioritet in izzivov pri komunikaciji. V analizi smo ugotovili, da je za pozitivne in podporne deležnike ključno sprotno obveščanje in vključevanje v načrtovanje, medtem ko je za neodločene deležnike pomembno raziskovanje njihovih interesov in motivacija za sodelovanje. Pri neodvisnih negativnih deležnikih smo prepoznali potrebo po razumevanju njihove vloge in previdni vključitvi, medtem ko je za izrazito negativne deležnike, ki kažejo odpor do sprememb, bistveno zagotoviti podporo najvišjega managementa ter uporabiti objektivne podatke in odgovornost kot vzvod. Rezultati so potrdili, da komunikacijska strategija, prilagojena odnosu posamezne skupine deležnikov do strategije, bistveno prispeva k uspešnosti implementacije. Metoda NGT se je izkazala za uporabno, čeprav zahteva natančno vodenje in ustrezno interpretacijo rezultatov. Ugotovitve prispevajo k boljšemu razumevanju dinamike v nabavni funkciji ter nudijo praktičen okvir za organizacije, ki si želijo strateško upravljati notranjo podporo pri izvajanju nabavnih strategij.

ZAKLJUČEK

Rezultati raziskave so potrdili, da je proces oblikovanja nabavnih strategij v sodobnih organizacijah kompleksen in večplasten. Osrednja ugotovitev je, da uspešna nabavna strategija temelji na treh ključnih gradnikih: kategorizaciji nabavnih blagovnih skupin, oblikovanju strategij in njihovi validaciji. V teoretičnem delu smo opredelili te gradnike na podlagi obstoječih znanstvenih pristopov in jih nadgradili z novim modelom, ki povezuje strateška orodja, kot so Kraljičeva matrika, SWOT analiza, RAQSCI analiza in Porterjeva analiza petih silnic. V empiričnem delu raziskave smo s pomočjo treh različnih metod – tematskih mrež, delfske metode in nominalne skupinske tehnike – preizkusili uporabnost modela v praksi. Analiza rezultatov je potrdila, da se Kraljičeva matrika še vedno široko uporablja kot osnovno orodje za kategorizacijo nabavnih skupin, vendar jo je smiselno nadgraditi z dodatnimi orodji, ki zajemajo širšo perspektivo trga in notranjih interesov organizacije.

V okviru raziskovalnega vprašanja RV1 smo ugotovili, da organizacije pri kategorizaciji pogosto uporabljajo tudi lastne kriterije, ki nadgrajujejo Kraljičev model, zlasti pri bolj kompleksnih nabavnih skupinah. Pri RV2 smo s pomočjo delfske metode identificirali širok nabor strateških pristopov, pri čemer so strokovnjaki kot ključne izpostavili tiste strategije, ki omogočajo dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, povečujejo fleksibilnost oskrbe in izboljšujejo komunikacijo z notranjimi deležniki. Tretje raziskovalno vprašanje (RV3) je pokazalo, da je za uspešno validacijo strategij ključno razumevanje odnosov in vpliva internih deležnikov. Razvili smo klasifikacijo deležnikov in oblikovali komunikacijske strategije, prilagojene posameznim profilom, kar organizacijam omogoča bolj ciljno in učinkovito izvajanje nabavnih strategij. Skupno gledano raziskava potrjuje, da proces oblikovanja nabavnih strategij zahteva uravnoteženo povezovanje analitičnih orodij, vključevanje notranjih deležnikov ter prilagajanje strategij dinamičnim spremembam tako na nabavnem kot na prodajnem trgu. Predlagani model omogoča strukturiran, a hkrati prilagodljiv pristop, ki organizacijam omogoča večjo učinkovitost, zmanjševanje tveganj in doseganje strateških ciljev v nabavni funkciji.

Povzetek rezultatov

Naša študija raziskuje, kako so oblikovani gradniki procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij v sodobnih organizacijah. Študija se osredotoča na tri področja: kategorizacija blagovnih skupin, oblikovanje strategij in njihova validacija. V okviru teh področij študija izpostavlja objektivno kategorizacijo za spoznavanje NBS, priporoča strategije in uporabniku dodaja priporočila pri validaciji strategije. V prvem delu smo uporabili Kraljičev model matrice za kategorizacijo blagovnih skupin. Ta omogoča organizacijam, da razvrstijo svoje NBS v KM glede na strateške pomene, vrednost NBS (na y-osi) in tveganja (na x-osi) na področjih:

- **PONUDBA:** pove, kolikšno je stopnja ponudbe na nabavnem trgu. Ocena vključuje pregled vpadanja ali povečanja ponudbe na trgu;
- **TEHNOLOGIJA:** raziskuje, kakšno je tehnično tveganje in ali vključuje kompleksnost produkta v NBS in časovni okvir razvoja;
- **ALTERNATIVA:** poudarja, kolikšna je stopnja tveganja pri uvajanju alternativ v nabavnih materialih in dobavitelja oziroma kakšna je razpoložljivost alternativnih virov za to NBS;
- **ODZIVNOST:** prikazuje, kakšna je odzivnost dobavitelja na naše potrebe oziroma ali ocenjujemo tveganje v oskrbi nabavnih materialov;
- **PODPORA:** podaja informacije, v kakšni meri je potrebno vključevanje internih deležnikov pri NBS glede na njihov vpliv, interes in moč.

V drugem delu študija predstavlja proces oblikovanja strategij. S pomočjo delfske metode smo preučili 119 predlaganih strategij, od katerih smo jih v treh krogih z določeno stopnjo konsenza potrdili 114, pet jih nismo sprejeli. Tako predlagamo za NBS v kvadrantu:

- vzvodni materiali 25 strategij;
- Strateški materiali 40 strategij,
- materiali ozkega grla 27 strategij in
- nekritični materiali 22 strategij.

Cronbach koeficienta alfa in zanesljivost vprašalnika smo merili na podatkih pilotnega vprašalnika ($\alpha = 0,773$), v prvem krogu delfskih podatkov ($\alpha = 0,711$) in v drugem krogu delfske raziskave ($\alpha = 0,702$). Vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta, oziroma stopnja povezanosti so pokazali visoko stopnjo statistične značilnosti in močne korelacije med različnimi merjenimi spremenljivkami. Vrednosti (p) vseh t-testov so bile precej nižje od praga 0,05, kar kaže na visoko verjetnost, da so rezultati zanesljivi. Stopnji povezanosti starosti anketirancev in njihove skupne delovne dobe sta imeli zelo močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,9690$) z izjemno nizko p-vrednostjo ($2,61 \cdot 10^{-17}$). Starost anketirancev in število let v nabavni funkciji sta imeli močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,6852$) s p-vrednostjo ($5,73 \cdot 10^{-5}$). Skupna delovna doba anketirancev in število let v nabavni funkciji so pokazali močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,7211$) s p-vrednostjo ($1,5 \cdot 10^{-5}$). Promet organizacij in število zaposlenih v nabavni funkciji sta imela zelo močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,9043$) s p-vrednostjo ($4,18 \cdot 10^{-11}$). Promet organizacij in število zaposlenih v strateški nabavi so pokazali izjemno močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,9526$) s p-vrednostjo ($5,86 \cdot 10^{-15}$). Število zaposlenih v nabavni funkciji in število zaposlenih v strateški nabavi sta prav tako imela izjemno močno pozitivno korelacijo ($r_s = 0,9595$) s p-vrednostjo ($8,01 \cdot 10^{-16}$). Ti podatki skupaj kažejo, da je med spremenljivkami visoka stopnja

povezanosti in da so zbrani podatki zanesljivi za nadaljnjo analizo in interpretacijo.

V tretjem delu študije raziskujemo, kako so oblikovane klasifikacije internih deležnikov pri validaciji nabavne strategije v sodobni organizaciji. Za ta namen smo uporabili metodo NGT in v sodelovanju s trinajstimi strokovnjaki identificirali deset različnih opisov internih deležnikov: boter, podpornik, prijatelj, specialist, taktik, oportunist, bomba, zaviralec in upornik. Glede na odnos teh deležnikov do strategije študija ponuja štiri predloge za komunikacijske strategije, ki so predstavljeni v obliki opisov: pozitivni deležniki so aktivno vključeni in podpirajo strategijo. Priporočena komunikacijska strategija vključuje predstavljanje in obveščanje internih deležnikov pri implementaciji strategije NBS; deležniki z neodločenim pozitivnim odnosom imajo skromna pričakovanja glede strategije. Komunikacijska strategija pri implementaciji strategije za nabavne blagovne skupine zajema informiranje in motiviranje internih deležnikov; deležniki z negativnim neodvisnim odnosom, ki imajo omejen vpliv in/ali so izvajalci brez moči pri odločanju. Komunikacijska strategija zajema razumevanje in spodbujanje internih deležnikov pri implementaciji strategije za NBS; negativni deležniki nasprotujejo implementaciji strategije in izražajo odpor do sprememb. Komunikacijska strategija zajema vključevanje in nagrajevanje internih deležnikov.

Rezultati statistične preverbe z uporabo T-testa in Spearman korelacijskega koeficienta na podatkih anketiranih kažejo dobro stopnjo povezanosti in močne povezave med različnimi spremenljivkami. Vrednosti T-testa (p) so bile bistveno nižje od mejne vrednosti 0,05, kar nakazuje na statistično značilne rezultate. Statistična značilnost med starostjo anketirancev in skupno delovno dobo je imela izjemno nizko p -vrednost ($8.75 \cdot 10^{-14}$), kar kaže na močno povezanost. Vrednost (p) med skupno delovno dobo in delovno dobo v nabavni funkciji je bila $1.33 \cdot 10^{-02}$, kar kaže na značilno povezanost. Vrednost med starostjo anketirancev in delovno dobo v nabavni funkciji je bila $1.30 \cdot 10^{-02}$, kar prav tako kaže na povezanost. Spearmanov korelacijski koeficient, ki meri stopnjo povezanosti med spremenljivkami, je razkril naslednje. Izjemno močna povezanost med starostjo in delovno dobo ($r_s = 0,997$), skoraj popolna povezanost. Značilna povezanost med skupno delovno dobo in delovno dobo v nabavni funkciji ($r_s = 0,664$). Večja povezanost med starostjo in delovno dobo v nabavni funkciji ($r_s = 0,666$). Ti rezultati potrjujejo, da so podatki anketirancev zanesljivi in močno povezani glede na raziskovane spremenljivke. Vrednosti Cronbach koeficienta alfa $\alpha = 0,709$ nadeja dobro zanesljivost vprašalnika.

Kot skupni rezultat te študije smo oblikovali procesni model oblikovanja nabavnih strategij, ki vključuje tri temeljne gradnike: kategorizacijo blagovnih skupin, oblikovanje strategij in njihovo validacijo. Ta model je podprt z dodatnimi podgradniki, ki omogočajo strokovnjakom učinkovito in objektivno oblikovanje sodobne nabavne strategije.

Prispevek stroki

Raziskava poleg znanstvenega prispevka prinaša tudi pomembne praktične koristi za strokovnjake, ki se ukvarjajo z nabavo v organizaciji. Ugotovitve raziskave so neposredno uporabne v vsakdanji praksi strateške nabave, saj omogočajo strukturiran in sistematičen pristop k oblikovanju, izvajanju in preverjanju nabavnih strategij. Predlagani model služi kot praktično orodje, ki strokovnjakom pomaga pri razvrščanju nabavnih blagovnih skupin, izbiri ustreznih strategij in načrtovanju komunikacije z

notranjimi deležniki. Uporaba modela pripomore k izboljšani transparentnosti v procesu odločanja, večji usklajenosti med oddelki ter boljšemu razumevanju potreb in interesov različnih internih akterjev. Organizacije, ki bodo uvedle ta pristop, bodo lažje prepoznale strateške prioritete, učinkoviteje obvladovale nabavna tveganja ter gradile dolgoročne odnose z dobavitelji. Hkrati pa bo uporaba komunikacijskih strategij, usmerjenih v različne profile deležnikov, okrepila interno podporo in zmanjšala odpor do sprememb. Model se lahko uporablja kot podlaga za razvoj internih smernic in standardov na področju strateške nabave. V večjih sistemih omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami ali državami, kar prispeva k boljši usklajenosti in standardizaciji nabavnih procesov znotraj organizacije. V okoljih z visoko kompleksnostjo ali razpršenostjo nabavnih funkcij (npr. v mednarodnih organizacijah) pa model omogoča tudi boljše spremljanje učinkovitosti implementiranih strategij. Na ta način raziskava prispeva k profesionalizaciji nabavne funkcije ter odpira pot za nadaljnji razvoj znanj in kompetenc na področju strateške nabave. Ugotovitve raziskave so uporabne tako za prakso v industriji kot tudi za izobraževanje kadrov na področju nabave in oskrbovalnih verig.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Raziskava se osredotoča na relativno ozko ciljno skupino strokovnjakov, ki delujejo v okviru nabavne funkcije, predvsem na tiste, ki se ukvarjajo s strateškim upravljanjem nabave. Raziskava potrjuje, da kategorizacija nabavnih blagovnih skupin predstavlja ključno izhodišče strateškega upravljanja nabave, saj omogoča strukturiran pristop k razumevanju in razvrščanju nabavnih blagovnih skupin na podlagi njihovega pomena in tveganja. V okviru tega procesa smo identificirali gradnike, ki strokovnjakom za nabavo omogočajo natančnejšo analizo potreb znotraj organizacije, še posebej v interakciji z internimi deležniki, hkrati pa omogočajo sistematično analizo nabavnega trga. Na tej osnovi se proces nadaljuje v fazo razvoja nabavnih strategij, kjer model ponuja strukturiran nabor možnih strategij, prilagojenih specifičnim značilnostim posameznih blagovnih skupin. V sklepni fazi pa model vključuje tudi validacijo strategij z uporabo klasifikacije internih deležnikov in priporoča ustrezne komunikacijske pristope za zagotavljanje podpore v organizaciji.

Takšen sistematičen pristop bistveno prispeva k večji profesionalnosti nabavne funkcije in spodbuja njeno povezovanje s poslovnimi strategijami organizacije. Hkrati krepi pomen in ugled nabave znotraj organizacije in v širši družbi, saj poudarja njeno strateško vlogo. Model omogoča boljše razumevanje nabavnega trga, spodbuja raziskovanje in povezovanje med organizacijami, krepi digitalizacijo procesov ter podpira vključevanje trajnostnih praks. Prispeva k višji konkurenčnosti, kakovosti in preoblikovanju organizacijske kulture, kjer se nabavna funkcija prepozna kot ključni dejavnik strateškega uspeha. Posebej pomembna ugotovitev je, da se nabavne blagovne skupine lahko sčasoma spreminjajo glede na dinamiko trga in vedenje organizacije, zato je priporočljivo, da upravljavci Kraljičeve matrike uporabljajo objektivne kriterije in tematske sheme pri spremljanju teh sprememb. Prenašanje skupin v ugodnejše kvadrante – denimo iz strateških v vzvodne materiale ali iz ozkih grl v nekritične – je mogoče z uvajanjem tehničnih standardov, odpravo specifičnih tehnologij ali s spreminjanjem lastništva nad patenti. Uporaba Kraljičeve matrike v tem kontekstu omogoča organizacijam, da natančno razumejo, ocenijo in strateško obvladujejo posamezne nabavne skupine. To omogoča oblikovanje prilagojenih strategij, ki so v neposredni povezavi s poslovnimi cilji in tveganji. Raziskava je razvila tudi metode za klasifikacijo internih deležnikov, kar je ključno za boljše razumevanje

organizacijske dinamike in učinkovito usklajevanje interesov v procesu odločanja. Z orodjem, kot je AUDI-model, lahko organizacije vizualno spremljajo stališča deležnikov in ustrezno prilagodijo komunikacijske strategije, kar omogoča večjo učinkovitost in usklajenost pri izvajanju nabavnih strategij.

Ugotovili smo tudi, da organizacijska kultura močno vpliva na uvajanje inovacij in spodbujanje vseživljenjskega učenja, kar potrjujejo tudi sodobni avtorji, kot so Boyles (2023), Lam (2023) ter Brassey, Coates in van Dam (2019), ki poudarjajo pomen vodenja, osebne rasti in prilagajanja spremembam. Raziskava sledi tem smernicam in jih nadgrajuje z lastnimi spoznanji, ki pomagajo organizacijam razvijati inovativno in prilagodljivo kulturo. Raziskava tako ne vpliva zgolj na izboljšanje nabavne funkcije, temveč prispeva tudi k širšemu razumevanju vpliva strateških pristopov na organizacijsko strukturo in delovanje. S tem spodbuja učinkovitejše strateško načrtovanje, krepi sposobnost prilagajanja hitrim spremembam ter opozarja na pomen znanja, sodelovanja in tehnologije pri oblikovanju konkurenčnih prednosti v sodobnem poslovnem okolju.

Omejitve raziskave

Kljub pomembnim ugotovitvam in prispevkom raziskave je treba priznati tudi določene omejitve, ki jih je raziskava prinesla. Prva omejitev se nanaša na raziskovalni vzorec, ki je zajemal predvsem strokovnjake iz nabavne funkcije, kar pomeni, da ugotovitve morda niso neposredno prenosljive na vse industrije ali poslovne funkcije. Ker so bili intervjuvani posamezniki pretežno iz srednje do velikih organizacij z razvito nabavno funkcijo, so lahko rezultati manj reprezentativni za manjše organizacije ali organizacije, kjer je nabava manj strukturirana ali decentralizirana. Druga omejitev izhaja iz uporabljenih kvalitativnih metod, zlasti tematskih mrež, delfske metode in nominalne skupinske tehnike. Čeprav so te metode zelo primerne za poglobljeno razumevanje kompleksnih procesov in za vključevanje strokovnih mnenj, so lahko rezultati do določene mere subjektivni. Subjektivnost se lahko kaže pri interpretaciji odgovorov, selekciji ključnih tem in doseganju konsenza, zlasti v primeru, ko so sodelujoči iz različnih kulturnih, tržnih in organizacijskih okolij. Tretja omejitev se nanaša na časovno komponento. Raziskava je bila izvedena v specifičnem časovnem obdobju in v določenih gospodarskih razmerah. Hiter tehnološki napredek, spreminjajoče se geopolitične okoliščine ter prekinjene oskrbovalne verige lahko hitro vplivajo na aktualnost nekaterih strategij in predlogov, oblikovanih v raziskavi. Model, čeprav strukturiran in robusten, zahteva redno posodabljanje in prilagajanje razmeram v okolju. Poleg tega tudi klasifikacija internih deležnikov, kljub uporabi strukturiranih metod, vključuje določeno mero interpretacije, saj odnosi znotraj organizacij niso vedno stabilni in predvidljivi. Dinamika moči, spremembe v vodstvu in reorganizacije lahko hitro vplivajo na profile deležnikov in s tem tudi na priporočene komunikacijske strategije. Zadnja omejitev je povezana z generalizacijo rezultatov. Čeprav je model procesnega oblikovanja nabavnih strategij strukturiran in temeljito razvit, je treba njegovo uporabo vedno prilagoditi kontekstu posamezne organizacije, industrije in strateških ciljev. Model ni univerzalen v smislu "ena rešitev za vse", temveč zahteva premišljeno uporabo in morebitno prilagoditev glede na konkretno poslovno okolje.

Predlogi nadaljnega raziskovanja

Vsaka znanstvena raziskava predstavlja le del širšega, nenehno razvijajočega se procesa odkrivanja,

kjer vsaka nova ugotovitev odpira dodatna vprašanja in priložnosti za nadaljnji napredek. Tudi pričujoča raziskava ki se posveča gradnikom procesnega modela oblikovanja nabavnih strategij, ne predstavlja zaključene celote, temveč spodbuja nadaljnje raziskovanje na področju strateške nabave. Namen dosedanjega dela ni le zagotoviti izviren prispevek k znanosti, temveč tudi spodbuditi raziskovalce, da razširijo meje obstoječega znanja in ga preskušajo v novih kontekstih ter pri novih aplikacijah. Ker je empirični del raziskave temeljil na uporabi tematskih mrež, delfske metode in nominalne skupinske tehnike, bi bila smiselna primerjava teh metod z drugimi kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami, kar bi omogočilo vpogled v morebitne razlike v rezultatih in dodatno potrditev veljavnosti modela. Ker je bila raziskava izvedena v zelo specifičnem okolju industrije vozil za prosti čas, bi bilo za širšo uporabnost modela koristno raziskovanje v drugih industrijskih panogah, saj bi to omogočilo razumevanje razlik med sektorji, identificiranje specifičnih izzivov in preverjanje splošne veljavnosti modela. Še posebej pomembno bi bilo empirično testiranje predlaganega teoretičnega modela v realnem poslovnem okolju, saj bi to razkrilo njegovo učinkovitost, omejitve in stopnjo prilagodljivosti.

Prva faza naše raziskave je izpostavila pet tipov tveganj, ki vplivajo na razvrščanje nabavnih skupin v Kraljičevo matriko. Nadaljnje raziskovanje bi lahko preučilo velikost, intenzivnost in specifični vpliv posameznega tipa tveganja na razvrščanje, kar bi omogočilo še bolj natančno kategorizacijo ter dvignilo natančnost uporabe matrike v praksi. Raziskovanje predlaganih nabavnih strategij bi bilo smiselno ponoviti tudi v drugačnih političnih, gospodarskih ali geopolitičnih okoliščinah, saj se rezultati lahko bistveno razlikujejo v obdobjih stabilnosti, nestabilnosti ali krize. Poleg tega bi bile smiselne primerjalne študije med panogami in sektorji, ki bi osvetlile univerzalne vzorce, obenem pa bi razkrile posebnosti in prilagoditve, potrebne za posamezno področje.

Posebna pozornost bi morala biti namenjena tudi vplivu digitalizacije in tehnološkega napredka na proces oblikovanja nabavnih strategij, saj tehnologija spreminja tako dostopnost podatkov kot tudi hitrost odločanja in način sodelovanja med akterji v nabavnih procesih. Dolgoročna spremljava organizacij, ki bi v praksi uporabljale predlagani model, bi razkrila, kako se model vede v različnih fazah razvoja organizacije, ali ostaja robusten skozi čas ter kako se prilagaja spremembam v poslovnem okolju. V globalnih organizacijah bi bilo hkrati smiselno raziskati tudi vpliv kulturnih razlik na delovanje in učinkovitost gradnikov modela, saj kulturne norme pogosto določajo odzive deležnikov, njihovo pripravljenost na sodelovanje ter razumevanje strategij.

Ker so notranji deležniki eden ključnih gradnikov validacije nabavne strategije, predstavlja nadaljnje raziskovanje dinamike njihovih stališč pomembno področje razvoja. Koristno bi bilo preučiti, kako se stališča deležnikov spreminjajo skozi življenjski cikel projektov ali organizacij ter razviti mehanizme za zgodnje prepoznavanje teh sprememb. Prav tako bi bilo potrebno podrobneje preučiti dejavnike, ki vplivajo na gibanje deležnikov med skupinami, od demografskih značilnosti do vpliva najvišjega managementa in organizacijske kulture. Longitudinalne študije komunikacijskih strategij bi lahko pokazale, katere metode komuniciranja imajo na dolgi rok največji vpliv in katere omogočajo najhitrejše preoblikovanje negativno usmerjenih deležnikov v podporne oziroma nevtralne.

Križne kulturne študije bi dodatno prispevale k razumevanju, kako kulturni konteksti oblikujejo odnose

med deležniki ter določajo uspešnost strateške komunikacije pri implementaciji nabavnih strategij. Takšne raziskave bi bile še posebej pomembne za mednarodne organizacije, ki delujejo v večkulturnem okolju in se soočajo z izzivi usklajevanja različnih vrednot, praks in pričakovanj.

Skupna nit vseh predlogov je prepričanje, da je znanje o oblikovanju nabavnih strategij dinamično, večplastno in nikoli dokončano. Zaradi hitrih sprememb v poslovnem svetu, novih tehnoloških rešitev in vse bolj kompleksnih globalnih dobavnih verig se stalno pojavljajo novi izzivi in priložnosti, ki zahtevajo nadgrajevanje obstoječih znanj. Predlogi za nadaljnje raziskave tako niso mišljeni kot končne smernice, temveč kot začetek novih miselnih poti, ki lahko vodijo k še boljšemu razumevanju, boljši uporabi ter nadaljnjemu razvoju nabavnih strategij. Vsak nov raziskovalni korak tako predstavlja priložnost za obogatitev znanja in krepitev strateške nabavne funkcije v organizacijah prihodnosti.

Raziskava ni bila vključena v noben program sponzorstva ali financiranja po pogodbi. Vse aktivnosti, povezane z zbiranjem podatkov, analizo in pripravo raziskave, so bile opravljene neodvisno in brez finančne podpore zunanjih institucij ali organizacij. S tem je zagotovljena avtonomnost raziskovalnega procesa ter nevtrálnost pri oblikovanju ugotovitev in sklepov.

DEVELOPING AN INTEGRATED MODEL FOR DESIGNING PROCUREMENT STRATEGIES: A FRAMEWORK FOR CATEGORY CLASSIFICATION AND STAKEHOLDER MANAGEMENT

Abstract

This research develops a process model for designing procurement strategies, addressing it as a key task within strategic procurement. The model consists of three fundamental components: categorization of procurement categories (PCs), strategy selection, and strategy validation.

Research Question (RQ): "How are the components of the procurement strategy design process model structured?" This overarching question is explored through three sub-questions: categorization (RQ1), strategy selection (RQ2), and the role of internal stakeholders in validation (RQ3).

Purpose: The aim of the study is to develop a scientifically grounded and practically applicable model that goes beyond fragmented approaches in the existing literature, offering a structured process for strategic decision-making in procurement.

Method: We applied triangulation of qualitative methods. Thematic networks supported the analysis of the first component, the Delphi method with 28 experts informed the second, while the Nominal Group Technique (NGT) involving 13 experts illuminated the validation phase.

Organization: The model supports organizations in making strategic decisions, enhancing cross-functional alignment, and mitigating risks, while contributing to ethical and sustainable supply chain management

Society: What is the research impact on society, social responsibility, and environment

Originality: This is the first comprehensive study to integrate all three phases of procurement strategy development into a unified model.

Limitations / further research: Due to the limited geographic scope, validation in other environments is recommended. Future studies may expand the model through the lens of digitalization and artificial intelligence.

Keywords: procurement strategy, Kraljic matrix, internal stakeholders, thematic networks, Delphi method, nominal group technique (NGT).

REFERENCE

1. Afsar, H. M., Ben-Ammar, O., Dolgui, A. & Hnaien, F. (2020): Supplier replacement model in a one-level assembly system under lead-time uncertainty. *Applied Sciences*, 10(10), 3366. doi: 10.3390/APP10103366
2. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057
3. Arantes, A. & Alhais, A. F. (2021). Development of a purchasing portfolio model for the health sector: A case study of a central hospital. *ICORES 2021 – Proceedings of the 10th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems*, (Icores), 329–337. doi: 10.5220/0010225903290337
5. Attridge-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. doi: 10.1177/146879410100100307
6. Awais, M., & Samin, T. (2012). Advanced SWOT Analysis of E-commerce. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 9(2), 569–574.
7. Babič K. (2023, 11. november). Thomas Kuhn: dodatne misli o paradigmah. *Časopis za kritiko znanosti*, 64/65, Ljubljana. http://zofijini.net/modrost_dodatne
8. Bahat, B. (2021). *Model gradnikov učinkovitega usmerjanja dijakov z uporabo čustvene inteligence, teorije izbire, čuječnosti in kompetenc* (Doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
9. Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. (2008). *Procurement principles and management*. Pearson Education.
10. Belton, I., MacDonald, A., Wright, G. & Hamlin, I. (2019). Improving the practical application of the Delphi method in group-based judgment: A six-step prescription for a well-founded and defensible process. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 72–82. doi: 10.1016/j.techfore.2019.07.002
11. Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*; Cambridge 40(4), 35–44.
12. Bisung, E. & Dickin, S. (2019). Concept mapping: Engaging stakeholders to identify factors that contribute to empowerment in the water and sanitation sector in West Africa. *SSM – Population Health*, 9, 1–10. doi: 10.1016/j.ssmph.2019.100490
13. Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 570–572. doi: 10.1136/bmj.314.7080.572
14. Booth, C. (2012). *Strategic Procurement: Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage*. <http://www.amazon.com/Strategic-Procurement-Organizing-Suppliers-Competitive/dp/0749460229>
15. Borst, R. A. J., Kok, M. O., O'Shea, A. J., Pokhrel, S., Jones, T. H. & Boaz, A. (2019). Envisioning and shaping translation of knowledge into action: A comparative case-study of stakeholder engagement in the development of a European tobacco control tool. *Health Policy*, 123(10), 917–923. doi: 10.1016/j.healthpol.2019.07.012
16. Bourne, L. & Walker, D. H. (2006). Visualizing stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5–21.
doi: 10.1177/875697280603700102
17. Botes, A., Niemann, W. & Kotzé, T. G. (2017). Buyersupplier collaboration and supply chain resilience: A case study in the petrochemical industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 183–199. doi: 10.7166/28-4-1736
18. Boyles M. (2023, 16. marec) How to Implement Organizational Change Successfully. Harvard Business School Online. Pridobljeno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/implement-organizational-change>
19. Brassey, J., Coates, K., & van Dam, N. (2019, 26. februar). Seven essential elements of a lifelong-

- learning mind-set. McKinsey Quarterly. Pridobljeno na:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/seven-essential-elements-of-a-lifelong-learning-mind-set>
20. Brüning, M. (2017). Benefits, Antecedents, Buyer Reputation, Buyer Status and Strategic Fit in Relation to the Preferred Customer Status: A Multiple Case Study at Company X and Three of its Key Suppliers. Pridobljeno od <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:910236/FULLTEXT01.pdf>
21. Bukovec, B. (2004). Temeljni gradniki nove paradigme managementa človeških virov pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
22. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. Organizacija, 39(2), 117–123. Pridobljeno na: <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-N9PIQVEO/37cb015b-b660-4fd5-91c3-08c6e2d6bd16/PDF>
23. Bukovec, B. (2009). Nova paradigma obvladovanja sprememb. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
24. Bukovec, B. (2017a). Avtopoietska organizacija. Nova mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
25. Bukovec, B. (2017b). Dekanova razmišljanja – nagovor dekana. Pridobljeno na <http://www.fos.unm.si/si/fos/organiziranost/>
26. Caniëls, M. C. J. in Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. Journal of Purchasing and Supply Management, 11(2–3), 141–155. doi: 10.1016/j.pursup.2005.10.004
27. Chiwire, P., Evers, S. M., Mahomed, H. & Hiligsmann, M. (2022). Identification and Prioritization of Attributes for a Discrete Choice Experiment Using the Nominal Group Technique: Patients' Choice of Public Health Facilities in Cape Town, South Africa. Value in Health Regional Issues, 27, 90–98. doi: 10.1016/j.vhri.2021.06.005
28. Ciucă, A., Moldovan, R., & Băban, A. (2022). Mapping psychosocial interventions in familial colorectal cancer: a rapid systematic review. BMC cancer, 22(1), 1–9. doi: 10.1186/s12885-021-09086-8
29. Cordell, A. & Thompson, I. (2018). The Category Management Handbook. Routledge. doi: 10.4324/9781351239585
30. Dabhilkar, M., Bengtsson, L. & Lakemond, N. (2016). Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. International Journal of Operations and Production Management, 36(1), 2–22. doi: 10.1108/IJOPM-12-2014-0609
31. De Dreu, C. K. W., Giacomantonio, M., Shalvi, S. & Sligte, D. (2009). Getting stuck or stepping back: Effects of obstacles and construal level in the negotiation of creative solutions. Journal of Experimental Social Psychology, 45(3), 542–548. doi: 10.1016/j.jesp.2009.01.001
32. Diedenhofen, B., & Musch, J. (2016). cocron: A Web Interface and R Package for the Statistical Comparison of Cronbach's Alpha Coefficients. International Journal of Internet Science, 11(1), 51–60.
33. Dimitrova, V. & Gallucci, T. (2017). Reverse Logistics and Circular Economy-Working Together? Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna, Economic Sciences Series, (2)13–20.
34. Drake, P. R. & Lee, D. M. (2009). Component prioritisation for strategic purchasing and the case study of a South Korean elevator manufacturer. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 43(9–10), 883–895. doi: 10.1007/s00170-008-1766-0
35. Dubois, A. & Pedersen, A. C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches. European Journal of Purchasing & Supply Management, 8(1), 35–42. doi 10.1016/S0969-7012(01)00014-4
36. Effets, L. E. S., Difference, D. E. L. A. & Sur, C. (2011). Cultural Difference Effects on Business,

- 7(2), 101–104. doi: 10.3968/j.ccc.1923670020110702.011
37. El-Ashmawi, W. H., Abd Elminaam, D. S., Nabil, A. M. & Eldesouky, E. (2020). A chaotic owl search algorithm based bilateral negotiation model. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(4), 1163–1178. doi: 10.1016/j.asej.2020.01.005
38. Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of intellectual capital*, 4(4), 505–527. doi: 10.1108/14691930310504536
39. Gao, C. H., Yu, G. & Cai, P. (2021). Venn Diagram: An intuitive, easy-to-use, and highly customizable R package to generate Venn diagram. *Front. Genet.* 12, 1–7. doi: 10.3389/fgene.2021.706907
40. Gelderman, C. J. & Mac Donald, D. R. (2008). Application of Kraljic's purchasing portfolio matrix in an undeveloped logistics infrastructure: The staatsolie suriname case. *Journal of Transnational Management*, 13(1), 77–92. doi: 10.1080/15475770802059610
41. Gelderman, C. J. & Van Weele, A. J. (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 30–37.
42. Gelderman, C. J. & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of purchasing and supply management*, 9(5–6), 207–216. doi: 10.1016/j.pursup.2003.07.001
43. Gelderman, C. J. & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing portfolio models: a critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19–28. doi: 10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x
44. Gerhart, G. & Gerhart, G. (2020). Conditions for Deep Supplier Engagement : A cross-case comparison (Degree of Master). Program in Supply Chain Management.
45. Ginige, K., Amaratunga, D. & Haigh, R. (2018). Mapping stakeholders associated with societal challenges: A Methodological Framework. *Procedia Engineering*, 212, 1195–1202. doi: 10.1016/j.proeng.2018.01.154
46. Grimaldi, G. & Yudoko, G. (2019). Purchasing strategy to minimize financial losses for customer support division on aerospace industry company. *Akuntabel*, 15(2), 107–117.
47. Habibi, A., Azan S. & Sedigheh I. (2014). Delphi Tehnique Theoretical Framework Qualitative. *International Journal of Engineering Science* 3(4), 8–13
48. Heikkilä, J., Kaipia, R. & Ojala, M. (2018). Purchasing category management: providing integration between purchasing and other business functions. *International Journal of Procurement Management*, 11(5), 533–550. doi: 10.1504/IJPM.2018.10014393.
49. Hester, P. (2015). Analyzing Stakeholders Using Fuzzy Cognitive Mapping. *Procedia Computer Science*, 61, 92–97. doi: 10.1016/j.procs.2015.09.159
50. Hill, A., Wang, J., Levi, J., Heath, K. & Fortunak, J. (2020). Minimum costs to manufacture new treatments for COVID-19. *Journal of Virus Eradication*, 6(2), 61–69. doi: 10.1016/S2055-6640(20)30018-2
51. Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 6(21) 246–275.
52. Hong, J., Yeo, H., Cho, N.-W. & Ahn, T. (2018). Identification of Core Suppliers Based on E-Invoice Data Using Supervised Machine Learning. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(4) 1–13. doi: 10.3390/jrfm11040070
53. Ivanko, Š. (2007). Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del. Cubus image.
54. Ivanko, Š. (2012). Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
55. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 8(4), 374–393.

56. Jilani, P. A. (2018). Indirect Procurement Strategies for Supply Chain Sustainability (Doctoral dissertation). Walden University, Walden.
57. Jones, J. in Hunter, D. (1995). Consensus methods for medical and health services research. *Qualitative Research*, 311, 376–380. doi: 10.1136/bmj.311.7001.376
58. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N. & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Emerald Group Publishing Limited* 7(6), 66–67. doi: 10.1108/14636690510628328
59. Karuppusamy, G. & Chidambaram, C. S., (2018). Early Supplier Involvement in new product development (Master of Science). School of Industrial and Information Engineering Master of Science in Mechanical Engineering, Milano.
60. Kandel, C. & Klumpp, M., (2012) Development of Tracking Technologies and its Benefits for Purchasing. 17th International Working Seminar on Production Economics, Conference Proceedings. 1, 231–242.
https://www.researchgate.net/publication/265800733_Development_of_Tracking_Technologies_and_its_Benefits_for_Purchasing.pdf
61. Kang, M., Hong, P., Bartnik, R., Park, Y. & Ko, C. (2018). Aligning purchasing portfolio management with sourcing negotiation styles. *Management Decision*, 56(11), 2341–2356. doi: 10.1108/MD-09-2016-0662
62. Katz, R., Graeden, E., Abe, K., Attal-Juncqua, A., Boyce, M. R. & Eaneff, S. (2018). Mapping stakeholders and policies in response to deliberate biological events. *Heliyon*, 4(12). doi: 10.1016/j.heliyon.2018.e01091
63. Keller, K., Kocsi, B. & Budai, I. (2018). Evaluation of Suppliers at A Steel Structure Manufacturer. *Műszaki Tudományos Közlemények*, 9(1), 111–114. doi: 10.33894/mtk-2018.09.23
64. Kim, S. C. & Shin, K. S. (2019). Negotiation Model for Optimal Replenishment Planning Considering Defects under the VMI and JIT Environment. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(3), 147–153. doi: 10.1016/j.ajsl.2019.09.003
65. Knight, L., Tu, Y. H. & Preston, J. (2014). Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: An opportunity for building purchasing capability. *International Journal of Production Economics*, 147, 271–283. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.06.013
66. Koksalmis, E. & Kabak, Ö. (2019). Deriving decision makers' weights in group decision making: An overview of objective methods. *Information Fusion*, 146–160. doi:10.1016/j.inffus.2018.11.009
67. Komari, A., Indrasari, L. D., Tripariyanto, A. Y. & Rahayuningsih, S. (2020). Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision. *Journal of Physics: Conference Series* 1569(3) doi: 10.1088/1742-6596/1569/3/032002
68. Koll, O., von Wallpach, S., & Uzelac, B. (2023). Stakeholder-oriented brand management: A Venn-diagram approach to monitor brand associations. *European Management Journal*, 41(3), 437–444. doi: org/10.1016/j.emj.2022.03.004
69. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). Osnove kvalitativnega raziskovanja. Koper: Založba Univerze na Primorskem. Pridobljeno na <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf>
70. Koskei, J. C. & Kagiri, A. W. (2015). Effects of indirect purchasing on organizational performance in selected companies of Kenyan energy sector. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 1(5), 27–49.
http://www.iajournals.org/articles/iajpscm_v1_i5_27_49.pdf
71. Kraljic, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, 109–117. doi: org/10.1225/83509
72. Kuhn, T. (1998). Dodatne misli o paradigmah. *Časopis za kritiko znanosti*, 15(64/65), Ljubljana.
73. Laakkonen, J. (2015). Identifying Indirect Purchasing Development Potential in a Manufacturing Company (Master's thesis). Programme in Industrial Engineering and Management, Aalto University. Pridobljeno na <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201511205239>
74. Lam A. (2023, 11. december) Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation.

University of West London, London, UK. Pridobljeno na:

<https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/innovative-organizations-structure-learning-and-adaptation/>

75. Lam, S. S., Petri, K. L. & Smith, A. E. (2000). Prediction and optimization of a ceramic casting process using a hierarchical hybrid system of neural networks and fuzzy logic. *IIE Transactions*, 32(1), 83–91.
76. Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29–41. doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
77. Lee, D. M. & Drake, P. R. (2010). A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6651–6682. doi: 10.1080/00207540902897780
78. Lenarčič, B. (2013). Analiza vplivov na pogajanja med kupcem in dobaviteljem (Diplomska naloga). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
79. Lenarčič, B. (2014). Vrste neetičnih taktik v pogajanju med kupcem in dobaviteljem. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 3(2), 66.
80. Lenarčič, B. (2015). Gradniki modela pogajanj med kupcem in različnimi tipi dobaviteljev (Magistrska naloga). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
81. Lenarčič, B. (2021). Objektivni postopek segmentacije dobaviteljev Ali blagovnih skupin v Kraljičevo matriko. FOŠ UNM. Pridobljeno na https://www.fos-unm.si/media/pdf/NPOT/povzetki_2021/08_NPOT_2021_LENARCIC_BOZIDAR.pdf
82. Lenarčič, B. & Brcar, F. (2012). Vpliv inovativnosti v odnosu kupec – dobavitelj na konkurenčno prednost. *Revija za univerzalno odličnost*. 1(3), 95–105.
83. Lenarčič, B. & Brcar, F. (2014). Analysis of Influences on Buyer-Supplier Negotiation. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 7(2), 81–98. doi: 10.12959/issn.1855-0541.iiass-2014-no2-art05
84. Lenarčič, B. & Faganel, A. (2021). The objective segmentation process of supplier or product groups using the Kraljic Matrix. *Izzivi prihodnosti*, 6 (3), 142–160. Pridobljeno na <https://ojs.fos-unm.si/index.php/ip/article/view/92/83> doi: 10.37886/ip.2021.024.
85. Linn, A. J., Schouten, B. C., Sanders, R., van Weert, J. C. M. & Bylund, C. L. (2020). Talking about Dr. Google: Communication strategies used by nurse practitioners and patients with inflammatory bowel disease in the Netherlands to discuss online health information. *Patient Education and Counseling*, 103(6), 1216–1222. doi: 10.1016/j.pec.2020.01.011
86. Linstone, H. A. & Murray, T. (2022). *The Delphy Method. Techniques and Applications*. Portland, New Jersey: Murray Turoff and Harold A. Linstone.
87. Lisan, S. (2018). Service Specification Modelling for Procurement Decision Making. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(2), 31–41. doi: 10.11648/j.ijber.20180702.12
88. Lotich, P. (2022, 22. avgust). 5 Common Business Organizational Structures. *The Thriving Small Business*. Pridobljeno na <https://thethrivingsmallbusiness.com/business-organizational-structures/>
89. Lücker, D. (2017). Drivers and Benefits of Supplier Satisfaction in a Buyer-Supplier Relationship: A Multiple Case Study at Company X and Three of its Suppliers (Bachelor Thesis). University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences, Twente.
90. Maisarah, S. C. S., Irfanto, R. & Abduh, M. (2020). Small-sized contractors' strategies of construction material purchasing in road rehabilitation projects. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 933(1), 1–9. doi: 10.1088/1757-899X/933/1/012025
91. Markiewicz, P. (2011). Change management in the strategy implementation process. *Intelektinė ekonomika*, 5(2), 257–267.
92. Mason, S., Ling, J., Mosoiu, D., Arantzamendi, M., Tserkezoglou, A. J., ... Predoiu, O. (2021). Undertaking research using online nominal group technique: lessons from an international study (RESPACC). *Journal of Palliative Medicine*, 24(12), 1867–1871. doi: 10.1089/jpm.2021.0216

93. Matsui, K. (2020). Optimal bargaining timing of a wholesale price for a manufacturer with a retailer in a dual-channel supply chain. *European Journal of Operational Research*, 287(1), 225–236. doi: 10.1016/j.ejor.2020.05.004
94. Medeiros, M. & Ferreira, L. (2018). Development of a purchasing portfolio model: An empirical study in a Brazilian hospital. *Production Planning and Control*, 29(7), 571–585. doi: 10.1080/09537287.2018.1434912
95. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853–886. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022105
96. Mol, M. J. (2003). Purchasing's strategic relevance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1), 43–50. doi: 10.1016/S0969- 7012(02)00033-3
97. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and supply chain management*. Boston: Cengage Learning.
98. Montgomery, R. T. (2016). Using Multiple Objective Decision Analysis to Position Federal Product and Service Codes Within the Kraljic Portfolio Matrix (Thesis). AFIT Scholar Theses and Dissertations Student Graduate Works. Pridobljeno na: <https://scholar.afil.edu/etd/373>
99. Mullen, R., Kydd, A., Fleming, A. & McMillan, L. (2021) A practical guide to the systematic application of nominal group technique. *Nurse researcher*, 29(1), 14–20
doi: 10.7748/nr. 2021.e1777
100. Munter, M. (2019). Portfolio Models in Strategic Service Purchasing. Master's Programme in Supply Management. LUT School of Business and Management.
101. Murray-Webster, R. & Simon, P. (2006). Making Sense of Stakeholder Mapping. *PM World Today*, 8(11), 1–5. Pridobljeno na <http://skat.ihmc.us/rid=1JGD4CJZ4-F9CF0Y-1KM6/SEMINAL>
stakeholder mapping in 3d.pdf
102. Nellore, R. & Söderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement. *Long Range Planning*, 33(2), 245–267. doi: 10.1016/S0024-6301(00)00027-3
103. Nikolić, D., Spasić, J., Živković, Ž., Djordjević, P., Mihajlović, I. & Kangas, J. (2015). SWOT – AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara Planina. *Serbian Journal of Management*, 10(2), 141–150. doi: 10.5937/sjm10-8928
104. Nudurupati, S. S., Bhattacharya, A., Lascelles, D. & Caton, N. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. *International Journal of Production Economics*, 166, 248–257. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.01.008
105. O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. Kogan Page.
106. Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial marketing management*, 26(2), 101–113. doi: 10.1016/S0019-8501(96)00089-2
107. Ortbal, K., Frazzette, N. & Mehta, K. (2016). Stakeholder journey mapping: An educational tool for social entrepreneurs. *Procedia Engineering*, 159, 249–258.
doi: 10.1016/j.proeng.2016.08.170
108. Padhi, S. S., Wagner, S. M. & Aggarwal, V. (2012). Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 1–8. doi: 10.1016/j.pursup.2011.10.001
109. Palit, N. & Brint, A. (2020). A win-win supply chain solution using project contracts with bargaining games. *Operations Research Perspectives*, 7, 100130. doi: 10.1016/j.orp.2019.100130
110. Pardo, C., Missirilian, O., Portier, P. & Salle, R. (2011). Barriers to the “key supplierization” of the firm. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 853–861.
doi: 10.1016/j.indmarman.2011.06.029
111. Patel, V. (2018). *Small Business Internationalization through Strategic Sourcing*. University Honors Theses. Portland State University.
112. Pelikan, A., Herzel, H., Kramer, A., & Ananthasubramaniam, B. (2022). Venn diagram analysis

- overestimates the extent of circadian rhythm reprogramming. *The FEBS journal*, 289(21), 6605–6621. doi:10.1111/febs.16095
114. Pereira, L. X., Portela Santos, E. A. & de Freitas Rocha Loures, E. (2018). Analysis of interoperability attributes for supplier selection in supply chain segmentation strategy. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 745, 92–102. doi: 10.1007/978-3-319-77703-0_9
115. Pevec, N. (2021). Dimenzije koncepta dobrega počutja na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti* 7(2), 75–91. doi: 10.37886/ip.2022.004
116. Pevec, N. (2022). Implementacija programa dobrega počutja v organizacijo (Magistrska naloga). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
117. Pindur, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of management history*, 1(1), 55–97.
118. Plešnik, J. (2019). Pripadnost kot gradnik modela vodenja zaposlenih v osnovnih šolah (doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto.
119. Pritandari, L., Suliantoro, H. & Sari, D. P. (2018). The Use Of Kraljic'S Purchasing Portfolio Model As A Procurement Strategy Of Learning Facilities Diponegoro University. *Industrial Engineering Online Journal*, 7(3), 1–10.
120. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard business review*, 93(10), 96–114.
121. Quarshie, P. T., Abdulai, S., & Fraser, E. D. (2023). (Re) assessing Climate-Smart Agriculture practices for sustainable food systems outcomes in sub-Saharan Africa: The case of Bono East Region, Ghana. *Geography and Sustainability*, 4(2), 112–126. doi: 10.1016/j.geosus.2023.02.002
123. Quintens, L., Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2006). Global purchasing strategy: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 881–891. doi:10.1016/j.indmarman.2006.05.009
124. Rachman, A. N. (2019). Analysis of Material Project Purchasing Strategy Using Kraljic's Method. *Atlantis Press*, 72, 225–230. doi: 10.2991/icbmr-18.2019.37
125. Rajković, I. (2016). Strateško planiranje nabave (Diplomska naloga). Sveučilište Sjever, Varaždin.
126. Raum, S. (2018). A framework for integrating systematic stakeholder analysis in ecosystem services research: Stakeholder mapping for forest ecosystem services in the UK. *Ecosystem Services*, 29, 170–184. doi: 10.1016/j.ecoser.2018.01.001
127. Rezaei, J. & Fallah Lajimi, H. (2019). Segmenting supplies and suppliers: bringing together the purchasing portfolio matrix and the supplier potential matrix. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(4), 419–436. doi: 10.1080/13675567.2018.1535649
128. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4, 53–69. Pridobljeno od http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_053-069.pdf
129. Rowlinson, S., Koh, T. Y., & Tuuli, M. M. (2010). Stakeholder management in the Hong Kong construction industry. *Construction Stakeholder Management*. 216–219. doi: org/10.1002/9781444315349
130. Rwelamila, P. D. (2009). 12 Impact of Procurement on Stakeholder Management. In Chinyio E., and Olomolaiye (ur.). *Construction Stakeholder Management*, 1, 193–215.
131. Saad, S. M. & Bahadori, R. (2019). Introducing a unique inventory control framework for centralized VMI and JIT production. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 1045–1050. doi: 10.1016/j.ifacol.2019.11.333
132. Saueressig, G. G., de Paris, A., Bauer, J. M., Luchese, J., Sellitto, M. A. & Antunes J, J. A. V. (2017). Strategic materials positioning matrix: An application in the automotive industry in Southern Brazil. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(2), 77–89.
133. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61–75. doi: 10.5465/ame.1991.4274682
134. Schachter, H. L. (2010). The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic

- management fields. *Journal of Management History*, 16(4), 437–448. doi: 10.1108/17511341011073924
135. Schiele, H. & Sigurdardottir, A. G. (2019). Chair of Technology Management Analysis of Tactical Sourcing Levers and their Implementation in Relation to the Kraljic Matrix in the Chemical Industry-Time for a Product Recall? (Master Thesis). Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences (BMS), University of Twente.
136. Schimpke, A. (2017). Developing a strategic sourcing approach for the Accell Group N.V. (Master Thesis). University of Twente.
137. Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 1–11. doi: 10.15549/jeecar.v5i1.213
138. Shalvi, S., Reijseger, G., Handgraaf, M. J. J., Appelt, K. C., ten Velden, F. S., Giacomantonio, M. & De Dreu, C. K. W. (2013). Pay to walk away: Prevention buyers prefer to avoid negotiation. *Journal of Economic Psychology*, 38, 40–49. doi: 10.1016/j.joep.2012.03.002
139. Shao, H., Li, S., Xu, L., Yang, S., Thomas, N. J., Mir, M. U. & Shi, L. (2015). Mapping and Analyzing Stakeholders in China's Essential Drug System by Using a Circular Model: Who We Should Deal with Next? *Value in Health Regional Issues*, 6, 111–117. doi: 10.1016/j.vhri.2015.03.007
140. Shlopak, M., Rød, E., Oterhals, O., Supplier, D., Shlopak, M., Rød, E. in Oterhals, O. (2017). Developing Supplier Strategies for ETO Companies: A Case Study. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, 2016, 911–918. doi: 10.1007/978-3-319-51133-7_107.
141. Shuman, D. (2000). Implementation Theory and Determinants for Success: A Case Study of Televised Distance Learning Implementation in an Urban University (Theses and Dissertations). Old Dominion University. doi: 10.25777/rbs7-vy03
142. Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, Vol. 6, 1–21. doi: 10.28945/199
143. Slabá, M. (2016). Stakeholder profile and stakeholder mapping of SMEs. *Littera Scripta*, 1(9), 124–139.
144. Subramanian, N. & Ramanathan, R. (2012). A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. *International Journal of Production Economics*, 138(2), 215–241. doi: 10.1016/j.ijpe.2012.03.036
145. Thomas, V. J., & Maine, E. (2019). Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry–Lessons from Tesla Motors. *Journal of Cleaner Production*, 235, 653–663. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.06.284
146. Trautrim, A., MacCarthy, B. L. & Okade, C. (2017). Building an innovation-based supplier portfolio: The use of patent analysis in strategic supplier selection in the automotive sector. *International Journal of Production Economics*, 194, 1–23. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.05.008
147. Turnbull, P. W. (1990). A review of portfolio planning models for industrial marketing and purchasing management. *European Journal of marketing*, 24(3), 7–22. doi: 10.1108/03090569010000629
148. Tuncel, E., Kong, D. T., McLean Parks, J. & van Kleef, G. A. (2020). Face threat sensitivity in distributive negotiations: Effects on negotiator self-esteem and demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161(2020), 255–273. doi: 10.1016/j.obhdp.2020.07.004
149. Turner, R., & Jain, A. (2002). Agile meets CMMI: Culture clash or common cause? Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2002, 153–165.
150. Ukil, M. I. & Akkas, M. A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29–40. doi: 10.5937/sjm12-11430
151. Verduzco-Garza, T., Cisneros, M., Lopez, F. & Santiago, D. (2018). Design of a global sourcing

- strategy to reduce assembly components cost: A case study. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2018(7), 1265–1274.
153. Voegeli, G. & Finger, D. C. (2021). Disputed dams: Mapping the divergent stakeholder perspectives, expectations, and concerns over hydropower development in Iceland and Switzerland. *Energy Research and Social Science*, 72(4), 1–23.
doi: 10.1016/j.erss.2020.101872
154. Vogelnik, M. (2016). Simulacijska tehnika skupinske dinamike – nova kvalitativno- kvantitativna tehnika (Diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani FDV.
155. Vogrinc, J., Zuljan, M. V., & Kožuh, B. (2008). Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju. Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani.
156. Vörösmarty, G. & Dobos, I. (2019). Supplier evaluation with environmental aspects and common DEA weights. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(1), 17–25. doi: 10.3311/PPso.11814
157. Wang, Y. F., Hsu, Y. F. & Fang, K. (2022). The key elements of gamification in corporate training– The Delphi method. *Entertainment Computing*, 40, 1–9.
doi: 10.1016/j.entcom.2021.100463
158. Wagner, S.M., Padhi, S.S. & Bode, C. (2013). The Procurement Process: Refining inputs for Kraljic matrix yield objective purchasing portfolios and strategies. *Industrial Engineer*, 45(2), 34–39.
159. Zakon o gospodarskih družbah. (2006, 19. april). Uradni list RS št. 42/2006. Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291#>
160. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.
161. Yu, Z., Guindani, M., Grieco, S. F., Chen, L., Holmes, T. C., & Xu, X. (2022). Beyond t-test and ANOVA: applications of mixed-effects models for more rigorous statistical analysis in neuroscience research. *Neuron*, 110(1), 21–35.
doi: 10.1016/j.neuron.2021.10.030

MODEL UVAJANJA VITKEGA PROIZVAJANJA V ORGANIZACIJO

Idriz Selimović, Mirko Markič

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): V prispevku smo preučevali kako ključni dejavniki vitkega proizvodjanja vplivajo na donosnost kapitala ROE.

Namen: Namen prispevka je bil sistematično preučiti teorijo o vitkem proizvodjanju, opraviti pregled dosedanjih empiričnih raziskav v Republiki Sloveniji in tujini ter formirati konceptualni model za kasnejšo empirično raziskavo v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti.

Metoda: Uporabili smo kvantitativne in kvalitativne znanstvenoraziskovalne metode. V teoretičnem delu prispevka smo proučili 99 bibliografskih enot strokovne literature iz izbranih javno dosegljivih baz podatkov. V empiričnem delu raziskave smo opravili anketiranje na vzorcu 147 srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti.

Rezultati: Ugotovili smo, da v večini slovenskih srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti ne uporabljajo načel TPS, čeprav jih razumejo in jih ocenjujejo kot pomembne. Ključni identificirani dejavniki vitkega proizvodjanja, ki smo jih povzeli po Toyotinih načelih, ne vplivajo na ROE.

Organizacija: Slovenskim vršnim, srednjim in spodnjim menedžerjem bo naš izvirni model uvajanja vitkega proizvodjanja v organizacijo vodič za implementacijo tega v srednje velika podjetja predelovalne dejavnosti.

Družba: Z naraščanjem uspešnih implementacij vitkega proizvodjanja bo pridobila celotna družba, saj bomo porabili manj surovin, energije in delovnih ur ter zmanjšali onesnaževanje naravnega ekosistema.

Originalnost: Izvirnost naše raziskave je model uvajanja vitkega proizvodjanja, ki ga je možno uporabiti v katerikoli srednje veliki gospodarski družbi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pri izdelavi prispevka smo zaznali naslednje omejitve: nismo prepričani, kateri nivo menedžerjev je odgovarjal na vprašalnik in nismo preverjali razumevanja načel TPS in dejavnikov iz ankete s strani anketirancev. Raziskavo bi bilo možno ponoviti na način, da bi jo razširili še na velika, majhna in mikro podjetja v predelovalni dejavnosti.

Ključne besede: donosnost kapitala ROE, gospodarska družba, menedžment, TPS, vitko proizvodjanje.

UVOD

Opis raziskovalnega problema

Organizacija je sistem, ki ga sestavljajo medsebojno povezani deli, katerih cilj je doseči določene smotre in cilje. Po klasični teoriji organizacije delimo na dve glavni skupini: prve predstavljajo

organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje, kot so podjetja, nacionalna gospodarstva in svetovno gospodarstvo, druge pa tiste, ki zasledujejo etične, osebne in družbene cilje, kot so kulturne, znanstvene in politične organizacije. Začetek 20. stoletja je prinesel razvoj relativno mlade znanosti o organizaciji znotraj družbenih ved. Nastala je iz potrebe po povečanju produktivnosti in boljšem izkoriščanju virov ter je v kratkem času prinesla številne uporabna teoretična in praktična spoznanja. Teorije, razvite v okviru organizacijske znanosti, so aplikativne narave in so osredotočene na analizo in reševanje različnih organizacijskih in managerskih izzivov. Te teorije si prizadevajo razložiti dogajanje v organizacijah, poudariti pomen teh dogodkov, prepoznati njihove vzroke ter analizirati posledična vedenja in rezultate. Glavni cilj teh teorij je najti odgovor na ekonomsko vprašanje, kako lahko organizacije uspešno dosegajo svoje cilje ob čim manjšem vložku virov (Hernaus, 2015, str. 1).

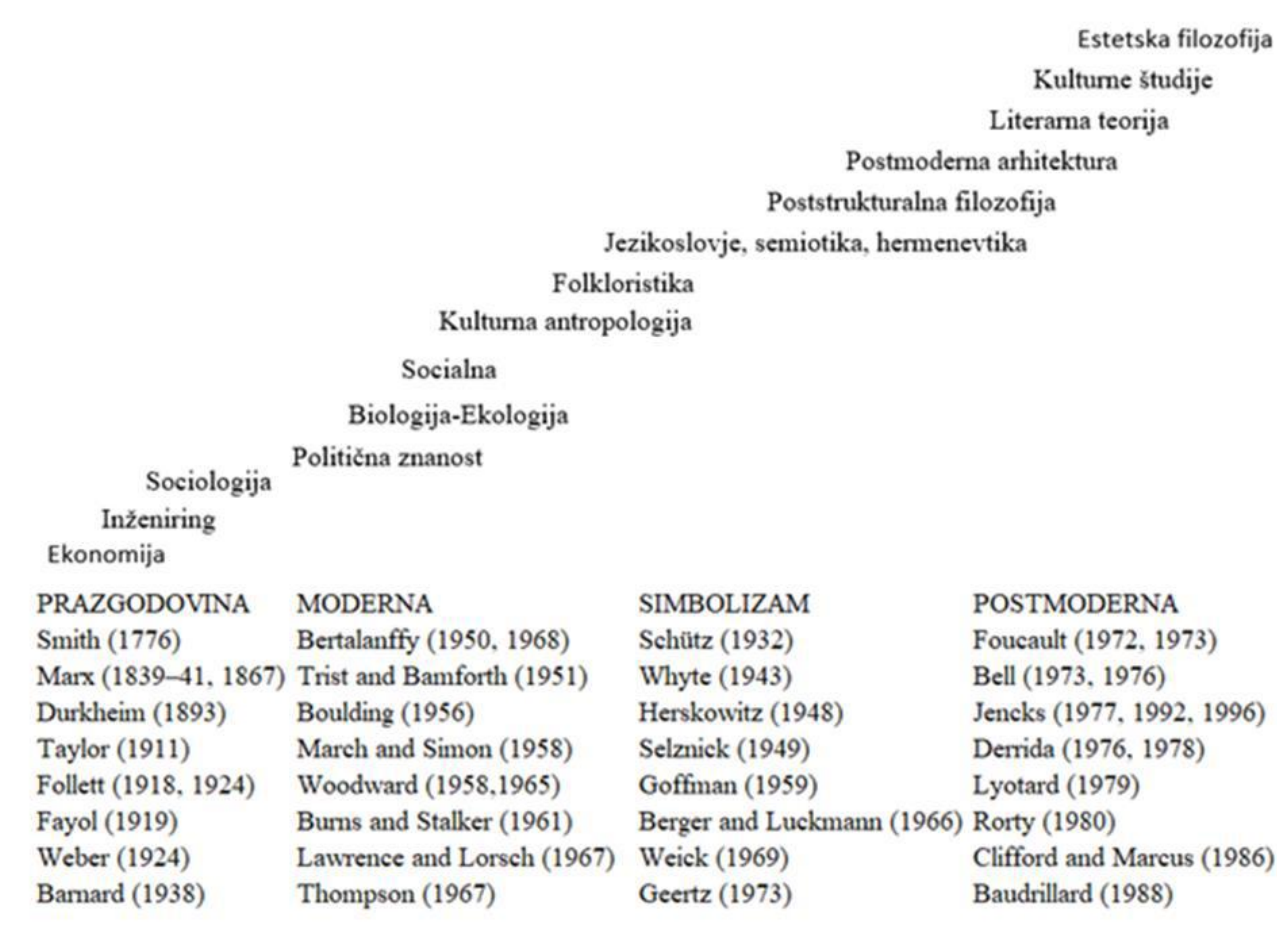
V zgodovini človeštva so različne civilizacije razvile kompleksne organizacijske strukture. Sumeri (3000–2400 pr. n. št.) so uvedli sistem trgovine ter tehtanja in merjenja dobrin. Egipčani (3000–1000 pr. n. št.) so ustanovili prvo vlado ter gradili masivne zgradbe in spomenike. Babilonci (2700–500 pr. n. št.) so razvili Hamurabijev zakonik, najstarejšo in najpopolnejšo zbirko zakonov. Grki (1000–200 pr. n. št.) so oblikovali močne mestne države, medtem ko so Rimljani (800 pr. n. št.–500 n. št.) oblikovali svojo vladno strukturo z konzuli in cesarji. Kitajci (1500 pr. n. št.–1300 n. št.) so razvili vladavino, ki je temeljila na bogastvu civilizacije, umetnosti in znanosti. Poleg tega so Benečani (450–1500 n. št.) predstavljali pomorsko trgovinsko velesilo ter razvili zakone in pravila za trgovanje (Lipičnik, 1997, str. 4; Hadžiahmetović, Softić, & Kulović, 2008, str 53–54; Wren & Bedeian, 2018, str. 12).

Wren in Bedeian (2018, str. 74) menita, da imata s pojavom kapitala in kapitalistov ob industrijski revoluciji pojma organizacije in organiziranosti še večji smisel, ki ga ohranjata tudi v sodobni družbi. Pomen kapitala in njegova vloga v organizaciji pred industrijsko revolucijo in po njej nista enaka. Po začetku industrijske revolucije (Wren & Bedeian, 2018, str. 74) so se pojmi organizacije in organiziranosti še dodatno razvili, kar je postalo ključno za delovanje v sodobnem kapitalističnem okolju. Industrijska revolucija je spremenila dojemanje kapitala v organizacijah, saj je postalo nujno povezati kapital z organiziranostjo, da bi se izkoristile prednosti novih proizvodnih procesov. Z nastankom velikih tovarn, kjer je bilo potrebno obvladovanje dražje opreme, so menedžerji prevzeli večjo odgovornost za načrtovanje, usklajevanje in nadzorovanje proizvodnje ter aktivnosti zaposlenih (Jones, 2017, str. 116). V nasprotju z obrtnimi podjetji prejšnjih časov, ki niso zahtevali tako kompleksnega obvladovanja virov in usklajevanja nalog, so industrijske organizacije zahtevale bolj sistematično pristopanje k nalogam in vodenju. Kapital je postal ključni element, ki ni več mogel biti ločen od same organizacije.

V nadaljevanju prikazujemo časovni diagram (Slika 1.1.) (Hatch, 2013, str. 19–20), s pomočjo katerega prikazujemo nabor ustanovnih idej v časovnem razponu, v katerem so te ideje vstopale v teorijo o organizaciji.

Slika 1

Nabor/razpon ustanovnih idej v časovnem razponu



Povzeto po Hatch, M., J. (2013, str. 20). Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press.

Metode znanstvenega menedžmenta, ki jih je razvil Frederick Taylor, skupaj s filozofijo in praksami množične proizvodnje (Womack, Jones & Roos, 1990, str. 26–44), so pripeljale do pomembnih izboljšav v obdobju, ko so bile uporabljene. Vendar pa so se po drugi svetovni vojni zgodnje procesno usmerjene tehnike množičnega proizvodnje preoblikovale v sisteme, ki so postali osredotočeni na izide. Ti sistemi so danes ključni za dosledno spremljanje in nadzorovanje proizvodnih procesov v številnih sodobnih podjetjih. Vitko proizvodnje je nastalo iz potrebe po optimizaciji in prilagoditvi omejenih virov. Po drugi svetovni vojni so japonski proizvajalci začeli iskati načine za izboljšanje učinkovitosti zaradi pomanjkanja človeških, tehničnih in organizacijskih virov. Glavni cilj tega proizvodnega sistema je bil zmanjšanje porabe vseh virov in odprava izgub v proizvodnih procesih. Številni avtorji priznavajo (Emiliani, 1998, str. 615), da je bil Taylorjev znanstveni menedžment temelj, na katerem je bila zgrajena filozofija vitkega proizvodnje, čeprav je to v nasprotju z njegovim izvorom. V resnici vitko proizvodnje ni bilo izum le japonskih strokovnjakov, temveč je nastalo kot rezultat integracije Taylorjevih načel in Fordovega masovnega proizvodnje, ki sta bila prilagojena japonskemu kulturnemu in gospodarskemu okolju.

Namen in cilj raziskovanja

Namen prispevka je bil sistematično preučiti teorijo o vitkem proizvodjanju ter formirati konceptualni model (slika 2) za kasnejšo analizo stanja v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti.

Kot cilje smo določili:

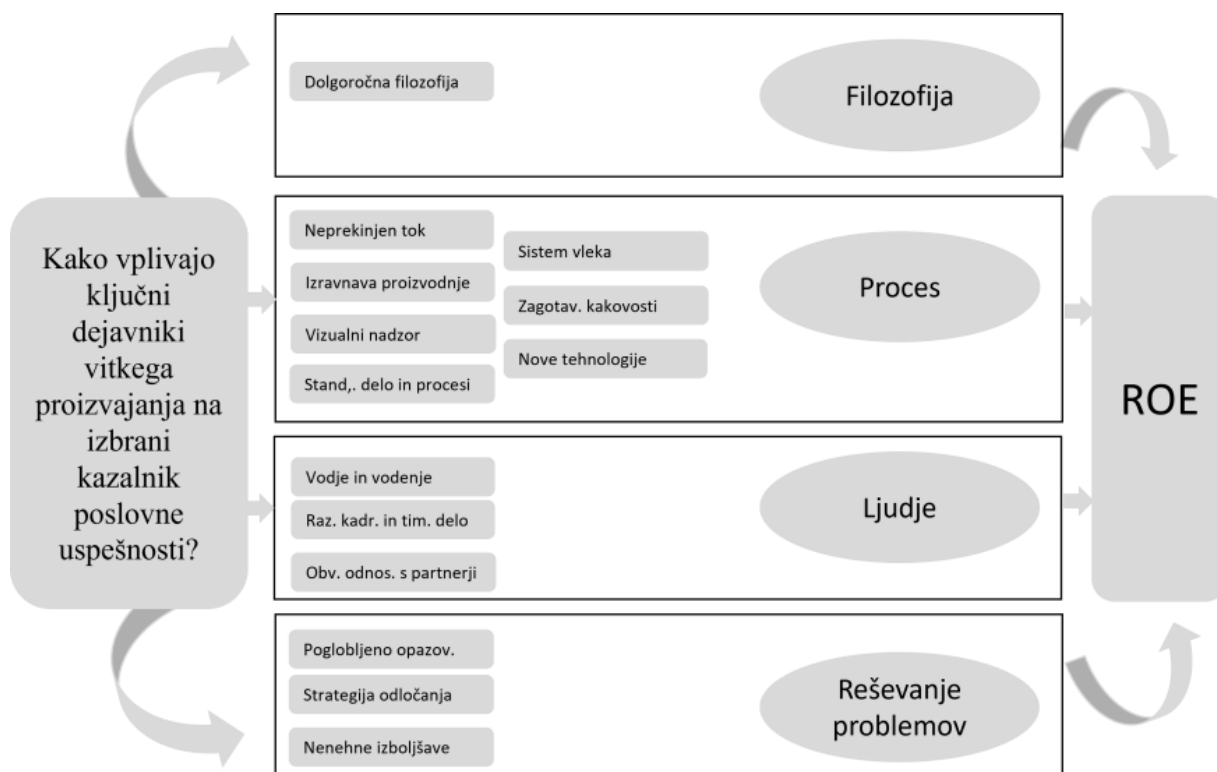
sistematičen pregled cca. 100 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature o zasnovi, dejavnikih, orodjih, metodah in tehnikah vitkega proizvodjanja;

izvedbo empirične raziskave na cenzusu 417 srednje velikih gospodarskih družb v predelovalni dejavnosti v Republiki Sloveniji; zasnovo izvirnega modela uvajanja vitkega proizvodjanja v srednje veliko gospodarsko družbo.

Likerjeva (2004, str. 158) teorija o vitki organizaciji in Wrenova ter Bedeianova (2018, str. 122) stališča o znanstvenem menedžmentu sta bila ključni izhodišči za naše razmišljanje o vprašanju, ali lahko organizacija deluje pretežno po načelih vitke organiziranosti, ob tem pa upošteva dosežke znanstvenega vodenja, kar smo raziskovali v Sloveniji. Vitko proizvodjanje smo analizirali v povezavi s kazalnikom uspešnosti ROE (donosnost kapitala) in s tem oblikovali celovito raziskavo, ki nam je omogočila pomembne ugotovitve glede proizvodnih procesov, gospodarstva in širše družbe.

Slika 2

Konceptualni model TEORETIČNA IZHODIŠČA



Klasična teorija o organizaciji in/ali organiziranosti

Značilnosti klasične teorije

Prvi raziskovalci organizacije so organizacijo videli kot centraliziran sistem z mehanističnimi in predvidljivimi lastnostmi. Na tej osnovi so nastale hierarhične in birokratske organizacije, ki so omogočile delovanje velikih gospodarskih in državnih sistemov. Takšna organizacija je omogočila majhnemu številu usposobljenih posameznikov, da so vodili in nadzirali veliko število nizko usposobljenih delavcev. V tistem času je bila to optimalna organizacijska oblika. Vendar pa je industrijalizacija, ki je temeljila na novih tehnologijah, prinesla nove ekonomske izzive. Stroji so povečali produktivnost, kar je spodbudilo tekmo v velikosti in zapletenosti organizacij. Hitro je postalo jasno, da so večja podjetja ekonomsko uspešnejša, saj dobiček narašča z obsegom proizvodnje. (Bavec, 2004, str. 11).

Skupno za vse predstavnike klasične organizacijske teorije je bilo prizadevanje za vzpostavitev idealne organizacije, zato so si v ta namen vsi prizadevali odkriti in postaviti univerzalna načela, po katerih naj bi organizacija delovala. Ta načela so (Lubi, 2007, str. 12):

- hierarhičnost – organizacija je sestavljena iz ravni, ki so v odnosu nadrejenosti in podrejenosti;
- enotnost ukazovanja – vsak podrejeni sme dobivati ukaze samo od ene osebe, zato naj bi bile pristojnosti natančno opredeljene;
- pooblastila in odgovornost – obseg odgovornosti in obseg pristojnosti naj bi bila usklajena;
- kontrolni razpon – vodja ne sme imeti preveč podrejenih;
- linijski vodje in štabne službe – strokovnjaki v štabnih službah lahko dajejo koristne nasvete, vendar ne na škodo avtoritete linijskih vodij;
- delitev dela – poslovodstvo naj bi poskrbelo za tolikšno in takšno delitev dela, da bo organizacija dosegala svoje smotre in cilje v čim večji meri;
- disciplina – pri izvrševanju nalog je potrebna dosledna disciplina, temelječa na organizacijskih pravilih in običajih;
- pravičnost – »sprejeta pravila veljajo za vse« (tudi plačevanje dela naj bi bilo pravično);
- podrejanje posameznih interesov splošnemu – interes organizacije (podjetja) naj bi imel prednost pred interesi posameznikov; morala zaposlenih – zaposleni naj bi imeli do organizacije primerna stališča.

Klasični teoretiki so oblikovali temelje, na katerih temelji sodobno razumevanje organizacij in vodenja. Kljub prehodu v informacijsko družbo in digitalno ekonomijo, so njihova spoznanja še vedno ključnega pomena in se postopoma umikajo novim pristopom v menedžmentu in organizacijskih paradigmah (Bavec, 2004, str. 12). Hiter razvoj industrije v 19. stoletju je zahteval nove pristope k vodenju in upravljanju. Opravljanje nalog ni več zahtevalo zgolj strogega nadzora lastnika, temveč je bilo nujno obvladovati delo kot celovit proces. To je zahtevalo raziskovanje nadaljnjega razvoja menedžmenta in iskanje bolj naprednih načinov vodenja (Kramar Zupan, 2009, str. 89).

Načela in dejavniki znanstvenega menedžmenta

V začetku prejšnjega stoletja so proizvodni sistemi postali predmet znanstvenih raziskav, kar je pripeljalo do oblikovanja temeljnih principov znanstvenega vodenja, ki jih je zasnoval Frederick Winslow Taylor. Po njegovem modelu je delo treba jasno razdeliti med tiste, ki načrtujejo in razmišljajo (vodje in strokovnjake), ter tiste, ki naloge izvajajo (delavce). Strokovnjaki delo razčlenijo na čim bolj preproste in rutinske postopke ter natančno določijo, kako jih je treba opraviti. Delavci se teh navodil strogo držijo, sistem proizvodnje pa temelji na natančnem nadzoru, specializiranih delovnih mestih in strogo določenih komunikacijskih poteh, ki potekajo izključno po formalnih kanalih.

Kljub svoji strogosti Taylorjev model ni zaviral razvoja industrijskih poslovnih sistemov, saj je bil zasnovan za obdobje, ko je povpraševanje presegalo zmogljivosti proizvodnje. Temelji tega modela so standardizacija proizvodnih procesov, serijska proizvodnja izdelkov, povečanje učinkovitosti ob enakih stroških ter sočasno zniževanje stroškov na posamezen izdelek. Model se osredotoča tudi na investicije, ki omogočajo rast proizvodnje, ter na strogo hierarhično in mehanizirano organizacijsko strukturo.

Načela znanstvenega menedžmenta Fredricka Tylorja, je bil odgovor na temeljne spremembe v gospodarski rasti ZDA v začetku 20. stoletja. Povzela je napredne ideje v iskanju znanstvenega pristopa k upravljanju velikih industrijskih sistemov. Taylor je nadomestil empirično razumevanje industrijskih procesov in upravljanja z novim menedžerskim paradigmom, ki je združevala pogled na ljudi in tehnologijo v organizacijah. Knjiga je ponudila analitični okvir za proizvodne procese in njihovo upravljanje, razvila algoritme za uveljavitev znanstvenih načel ter osvetlila družbene posledice njihove uporabe. Čeprav je bila prvotno namenjena izboljšanju ameriške industrije, je koncept presegel nacionalne meje in vplival na industrijsko prakso v številnih državah.

Taylor – domiselni mislec in energičen praktik – je bil daleč pred svojimi sodobniki, saj je uresničil izjemno intelektualno vizijo. Sto let kasneje razprave o taylorizmu odpirajo nova vprašanja in vpogled v njegovo namero združevanja učenja in delovanja, v njegov celosten pogled na organizacije in družbene odnose v podjetjih, v prehod z empiričnega na znanstveni pristop k izboljšanju produktivnosti in blaginje ter v obseg in univerzalnost teh načel.

Postavil je štiri načela organizacijske učinkovitosti kot nove smernice za delo menedžerjev, od katerih je zahteval, da naj bi prevzemali določene odgovornosti in naloge, da bi popolnoma razumeli znanstveni menedžment (Turan, 2015, str. 1103):

- znanstveno proučevanje vsakega giba (tudi postopka, operacije ipd.) dela, ki nadomešča staro metodo dela »na palec« (angl. The development of a true science);
- sistematično izbiranje, usposabljanje, učenje in razvoj vsakega posameznega sodelavca (angl. The scientific selection of the workman);
- iskreno sodelovanje s sodelavci, da bo delo opravljeno na najboljši možni način (angl. Intimate friendly cooperation between the management and the men);
- vodje so odgovorni za način opravljanja dela, sodelavci pa so odgovorni za opravljeno delo (angl. Scientific education and development).

Upravno vodenje

Henri Fayol, eden od pionirjev upravnega vodenja, je menil, da vodje ne vodijo zgolj posameznih oddelkov, temveč celotne organizacije. Njihova odgovornost ni le reševanje trenutnih izzivov, temveč tudi dolgoročno načrtovanje, razvoj kadrov in prilagajanje podjetja spremembam v okolju. Dobro upravno vodenje je ključno za rast organizacije, saj omogoča jasno strukturo, zmanjšuje kaos ter zagotavlja učinkovito komuniciranje med oddelki. Osrednja naloga upravnega vodenja (Ott, Shafritz & Jang 2016, str. 37) je povezovanje ljudi, procesov in virov v enoten sistem, kjer se vsak element dopolnjuje in prispeva k skupnemu cilju. Uspešno vodenje pomeni, da vodja zna uravnotežiti formalne strukture in fleksibilnost, saj stroga pravila brez prilagodljivosti vodijo v togost, prevelika svoboda pa v kaos. V sodobnem poslovnem okolju se vloga upravnega vodenja nenehno razvija. Nekdaj je bilo osredotočeno predvsem na kontrolo in hierarhijo, danes pa poudarja usmerjanje, sodelovanje in inovacije. Vodje morajo znati prepoznavati priložnosti, spodbujati ustvarjalnost zaposlenih in graditi kulturo zaupanja, kjer se ljudje počutijo varne pri izražanju idej in prevzemanju pobude. Čeprav tehnologija močno vpliva na organizacijske procese, ostaja človeški dejavnik ključen za uspešno upravno vodenje. Vodja ni le tisti, ki določa naloge, ampak tudi mentor, usmerjevalec in spodbujevalec razvoja. Ključ do uspeha ni v strogi kontroli, temveč v sposobnosti vodje, da vzpostavi okolje, kjer zaposleni sami želijo prispevati k uspehu organizacije.

Fayolova načela menedžmenta so bila (Lipičnik. 1997, str. 10–11):

- delitev dela. Smisel organiziranosti po tem načelu je delitev dela, s smotrom in ciljem proizvodnje več z manj napora. Poleg tega naj bi z delitvijo dela omogočali specializacijo opravil, kjer se sposobnosti posameznikov bolje izražajo. Fayol je razčlenil poslovne funkcije na šest nalog (Wren & Bedeian, 2004, str. 172):
- planiranje: ta naloga naj bi se nanašala na določanje smotrov in ciljev ter načinov za njihovo uresničevanje. Vključuje identifikacijo nalog, ki jih je treba izvesti, določanje časa, potrebnega za izvedbo teh nalog, in opredelitev potrebnih sredstev za njihovo izvedbo;
- organiziranje: ta naloga se nanaša na organiziranje in strukturiranje različnih funkcij v organizacije, kot so npr. proizvodnje, trženje, financiranje, kadrovanje ipd. Vključuje tudi določanje nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih zaposlenih v organizaciji;
- vodenje: naloga se nanaša na usmerjanje in vodenje zaposlenih v organizaciji, da dosežejo smotre ter cilje podjetja. To vključuje motiviranje zaposlenih, zagotavljanje usmeritev in podporo ter razreševanje konfliktov;
- usklajevanje: pomeni usklajevanje različnih aktivnosti in procesov v organizaciji, da se dosežejo smotri in cilji. Vključuje vzpostavljanje komunikacijskih kanalov, zagotavljanje skladnosti med različnimi deli organizacije in razreševanje težav, ki se pojavijo med različnimi aktivnostmi;
- kontroliranje: nanaša se na spremljanje in ocenjevanje izvedbe organiziranosti ter sprejemanje aktivnosti za odpravljanje morebitnih odstopanj od načrtov in smotrov ter ciljev. Vključuje spremljanje izidov, primerjanje z načrtovanimi smotri in cilji ter sprejemanje korektivnih aktivnosti; prognoziranje: ta naloga se nanaša na napovedovanje prihodnjih trendov in dogodkov, ki vplivajo na organizacijo. Vključuje analiziranje tržišča, trendov v dejavnosti in pripravo scenarijev za prihodnost, da se v organizaciji pripravijo na morebitne spremembe;

- pristožnost in odgovornost. V organizaciji naj bi porazdelili pristožnost kot podlago za doseganje poslušnosti. Odgovornost pa je treba razumeti kot sankcijo, ki spremlja izvajanje moči;
- disciplina. V organizaciji naj bi se zahtevala absolutna poslušnost in natančnost ter aktivno izpolnjevanje ukazov vodilnih;
- enotnost ukazov. Vsak podrejeni naj bi prejemal navodila od enega nadrejenega;
- enotnost usmerjanja. V organizaciji naj bi predvidevali, da ima nadrejeni en način za usmerjeno delovanje k istemu smotru in cilju. Enotnost usmerjanja je pogoj za enotnost ukazovanja;
- podrejanje vseh smotrov in ciljev splošnim. V organizaciji naj bi zagotavljali, da bodo posamezni smotri in cilji podrejeni splošnim. Smotri in cilji posameznikov naj bi bili podrejeni smotrom in ciljem organizacije; nagrajevanje osebja. Plača je cena opravljenega dela in naj bi bila v zadovoljstvo sodelavcu in delodajalcu. Plača naj bi bila odvisna od vrste okoliščin: ponudbe in povpraševanja po sodelavcih, višine življenjskih stroškov, načina plačevanja ipd.;
- centralizacija. Vse pomembne odločitve za poslovanje organizacije se sprejemajo na enem, centralnem mestu;
- hierarhija. V tem načelu se izražajo prizadevanja po hierarhiji vodilnih, od najbolj do najmanj pristožnega in odgovornega;
- red. V organizaciji naj bi vzpostavili red med materialnimi sredstvi in med zaposlenimi. Red med materialnimi sredstvi imenujemo materialni red, red med zaposlenimi pa družbeni red;
- pravičnost. Dosledno upoštevanje pravil obnašanja za vse zaposlene je bistvo pravičnosti;
- stalnost osebja. V tem načelu se izraža želja po stalnosti zaposlenih in čim manjši fluktuaciji. V tem primeru je verjetnost poslovne uspešnosti veliko večja, kot če se sodelavci neprestano menjajo; pobude. Za spodbujanje ljudi, da dajejo različne predloge, ki bi izboljšali poslovanje, so neposredno zadolženi nadrejeni vodje;
- usmerjeno delovanje zaposlenih k skupnemu smotru in cilju. Namera po veliki homogenosti zaposlenih je bistvo tega načela, ki se izraža v velikem potencialu vseh zaposlenih.

Birokratsko vodenje

Birokratsko vodenje je pristop k organizacijskemu upravljanju, ki temelji na jasno določenih pravilih, formalnih postopkih in strogi hierarhiji. Temelj birokratskega modela je ustvarjanje stabilnosti, predvidljivosti in doslednosti, saj organizacije potrebujejo jasne smernice, ki zagotavljajo učinkovito delovanje brez pretirane improvizacije ali subjektivnih odločitev. Max Weber, ki velja za utemeljitelja koncepta birokracije v organizacijskem kontekstu, je menil, da se uspešno vodenje opira na racionalno zasnovane strukture, kjer so vloge in odgovornosti posameznikov natančno določene. S tem se zmanjša vpliv osebnih interesov in zagotovi objektivnost pri odločanju. Vodje v birokratskem sistemu Wren in Bedeian (2004, str. 184) delujejo na podlagi formalnih predpisov, kar omogoča stabilno okolje in zmanjšuje tveganja pri vodenju organizacij. Osnovni namen birokratskega vodenja je vzpostavitev sistema, v katerem se organizacija lahko vodi ne glede na to, kdo zaseda vodstvene položaje. Namesto osebne avtoritete posameznika je ključna moč položaja in sistema pravil, kar omogoča dolgoročno predvidljivost in kontinuiteto. Prav zaradi te sistematičnosti je birokratski model še danes prisoten v številnih državnih institucijah, velikih korporacijah in organizacijah, kjer je stabilnost pomembnejša od fleksibilnosti. Vendar pa birokratsko vodenje prinaša tudi določene izzive. Stroga pravila lahko

zmanjšajo inovativnost in prilagodljivost, saj zaposleni pogosto sledijo postopkom brez kritičnega premisleka. Prav tako lahko prekomerna formalizacija vodi do počasnejšega odločanja, saj je treba vsako spremembo odobriti skozi več ravni hierarhije. Kritiki birokratskega sistema opozarjajo, da lahko to povzroči togost organizacije, ki se težje odziva na hitro spreminjajoče se razmere v poslovnem okolju. Kljub tem omejitvam ima birokratsko vodenje svoje prednosti. Zagotavlja enakost in pravičnost pri odločanju, saj so vsi zaposleni podvrženi istim pravilom, ne glede na osebne povezave ali preference nadrejenih. Prav tako omogoča specializacijo dela, saj so naloge jasno opredeljene in razdeljene med zaposlene glede na njihovo strokovno usposobljenost. V sodobnem času se koncept birokratskega vodenja pogosto prilagaja in kombinira z bolj fleksibilnimi pristopi. Uspešne organizacije iščejo ravnotežje med strukturiranostjo in prožnostjo, saj pretirana birokratizacija lahko zavira ustvarjalnost in prilagajanje tržnim razmeram. Največji izziv za vodje v birokratskih sistemih je torej, kako ohraniti prednosti formalne strukture, hkrati pa omogočiti dovolj svobode za inovacije in razvoj zaposlenih. Birokratsko vodenje ostaja pomemben del upravljanja organizacij, vendar se njegova učinkovitost kaže predvsem v stabilnih okoljih, kjer je natančnost, nadzor in enotnost ključnega pomena za uspešno delovanje.

Wren in Bedeian (2004, str. 184–185) sta izpostavila štiri pomembne točke birokratskega vodenja:

- Weber izraza birokracije ni uporabljal v zaničevalnem pomenu. Zanj je birokratski način organiziranosti predstavljal najsodobnejšo in najučinkovitejšo metodo organiziranja, ki je bila do tedaj razvita;
- za Webra je bila birokracija idealizirana oblika, ki v resnici ni obstajala. To je bil intelektualni konstrukt, ki se je uporabljal za široke zgodovinske primerjave relativnega delovanja različnih upravnih struktur. V tem pogledu je Webrov birokratski model prej hipotetičen kot dejanski;
- Webrova idealna birokratska organiziranost temelji na pravni avtoriteti, v nasprotju s tisto, ki temelji na tradiciji ali karizmi. Pravna avtoriteta izhaja iz pravil in menedžerji imajo na podlagi svojega položaja pooblastila za razlago in uveljavljanje teh pravil;
- birokratska organiziranost se opira na racionalnost in legalizem, idejo enakosti državljanov ter na obsežne storitve, ki naj bi jih ponujala sodobna država. Zaradi tega je vzpostavljanje neke oblike strokovnega menedžiranja neizogibno. Poleg tega je birokratska organiziranost zaradi naraščajoče velikosti organizacij, naprednih tehnologij ter svetovnega tržišča neizogibna.

Z birokratsko organiziranostjo naj bi poskušali omejiti pojave, kot so nepoštenost, nepotizem in korupcija, ki so se porajali v času vzpona industrijskega razvoja.

Neoklasična teorija o organizaciji

Neoklasična organizacijska teorija je nastala kot odziv na pomanjkljivosti klasičnih organizacijskih pristopov, ki so poudarjali strogo hierarhijo, formalna pravila in racionalno strukturo. Medtem ko so klasični teoretiki, kot sta Taylor in Fayol, videli organizacijo predvsem kot stroj, ki ga je treba optimizirati, so neoklasični teoretiki opozarjali na ključni pomen človeškega dejavnika v organizacijah. Ta teorija se je razvila predvsem skozi Hawthornske študije (Ott, Shafritz & Jang 2016, str. 126), ki so pokazale, da produktivnost zaposlenih ni odvisna zgolj od delovnih pogojev in formalnih pravil, temveč tudi od medosebnih odnosov, motivacije in občutka pripadnosti. Ljudje ne delujejo le kot deli mehanizma,

temveč so socialna bitja, ki na delovnem mestu ustvarjajo neformalne skupine, gradijo odnose in delujejo pod vplivom psiholoških dejavnikov. V ospredju neoklasične organizacijske teorije je torej poznavanje vedenja zaposlenih in razumevanje njihovih potreb. Organizacija ni le struktura nalog in pravil, temveč dinamičen sistem, v katerem ljudje sodelujejo, komunicirajo in prispevajo k skupnim ciljem. Pomembni koncepti, ki jih ta teorija poudarja, vključujejo vodenje, motivacijo, timsko delo in organizacijsko kulturo. Vodje v neoklasičnem modelu niso več zgolj avtoritativni nadzorniki, temveč postajajo spodbujevalci in mentorji, ki usmerjajo zaposlene in jim omogočajo, da razvijejo svoje potencialne. Pomemben poudarek je na demokratičnem vodenju, kjer imajo zaposleni več priložnosti za sodelovanje pri odločanju, kar vodi k večji zavzetosti in zadovoljstvu pri delu. Neoklasična teorija je prinesla tudi razvoj različnih teorij motivacije, kot so Maslowova hierarhija potreb (Ihensekien & Joel, 2023, str. 31–33), Herzbergova dvofaktorska teorija in McGregorjeva Teorija X in Y. Vse te teorije kažejo, da zaposleni niso motivirani le s plačilom in nadzorom, temveč tudi z občutkom pripadnosti, osebnim razvojem in priložnostmi za samouresničitev. Poleg poudarka na človeških vidikih je neoklasična teorija prinesla tudi večjo fleksibilnost v organizacijskem oblikovanju. Hierarhične strukture so postale manj toge, omogočena je bila večja komunikacija med oddelki, spodbujali so se neformalni odnosi in timsko delo. Čeprav neoklasična organizacijska teorija ni popolnoma zavrgla klasičnih načel, jih je nadgradila in prilagodila, da bi bolje odražala realnost sodobnih organizacij. Poudarila je pomen organizacijske klime, vodstvenega sloga in zadovoljstva zaposlenih, kar je še danes temelj mnogih sodobnih pristopov k upravljanju. Sodobne organizacije, ki se osredotočajo na angažiranost zaposlenih, razvoj talentov in pozitivno delovno okolje, so neposredno vplivane s spoznanji neoklasične teorije. Ta pristop je še posebej pomemben v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, kjer organizacije potrebujejo prilagodljivost, inovativnost in visoko stopnjo sodelovanja med zaposlenimi. Na koncu lahko rečemo, da je neoklasična organizacijska teorija prinesla preobrat v razmišljanju o vodenju in organizacijskem oblikovanju, saj je namesto zgolj strukture in pravil v ospredje postavila ljudi – njihov potencial, motivacijo in sposobnost soustvarjanja uspešne organizacije.

Sodobna teorija o organizaciji Sistemska teorija

Sistemska teorija menedžmenta se je razvila kot odgovor na omejitve klasičnih in neoklasičnih pristopov k upravljanju, ki so organizacije obravnavali predvsem kot zaprte strukture s strogimi pravili in hierarhijo. Ta teorija uvaja celosten pogled na organizacijo, kjer je ta razumljena kot dinamičen sistem, ki se neprestano prilagaja in razvija v interakciji s svojim okoljem. Osnovno vodilo sistemske teorije je, da organizacije ni mogoče razumeti zgolj z analizo posameznih delov – potrebno jo je dojemati kot celoto (Hassard, 1995, str. 32), v kateri so vsi deli medsebojno povezani. Vsaka sprememba v enem delu organizacije vpliva na ostale dele, zato je vodenje organizacije v svojem bistvu vodenje odnosov in dinamičnih procesov.

Ključne značilnosti sistemske teorije v organizacijah:

- Odprt sistem – Organizacije niso izolirane, temveč stalno komunicirajo z okoljem (trg, konkurenca, zakonodaja, družbeni dejavniki).
- Povratne informacije – Učinkovito vodenje zahteva stalno spremljanje rezultatov in prilagajanje strategij.

- Zapleteni medsebojni odnosi – Sprememba enega dela organizacije vpliva na celoten sistem, zato mora vodstvo razumeti vpliv odločitev na celoto.
- Dinamika in prilagodljivost – Organizacije se razvijajo in prilagajajo spremembam, da bi ostale uspešne in konkurenčne.
- Sinergija – Končni rezultat organizacije presega vsoto prispevkov posameznih delov, saj interakcija med njimi ustvarja dodatno vrednost.

Sistemska teorija spreminja tradicionalni pogled na menedžment, saj namesto toge hierarhije spodbuja fleksibilnost in prilagodljivost. Takšen pristop je posebej pomemben pri kompleksnih organizacijah, kjer je nujno hitro odzivanje na spremembe v okolju in učinkovito usklajevanje vseh delov sistema (Ambrož in Ovsenik, 2010, str. 26).

Teorija ravnanja z ljudmi

Teorija ravnanja z ljudmi se je razvila kot odgovor na pomanjkljivosti klasičnih organizacijskih teorij, ki so večinoma obravnavale zaposlene zgolj kot sredstvo za doseg produktivnosti (Bruce, 2006, str. 177). V nasprotju s tem pristopom ta teorija poudarja, da so ljudje najpomembnejši vir vsake organizacije (Jackson in Schuler, 1995, str. 243), in da uspešno vodenje temelji na razumevanju njihovih potreb, motivacije in razvoja. Osnova teorije ravnanja z ljudmi je spoštovanje človeškega dejavnika v organizacijah. Namesto mehanicističnega pristopa, kjer so zaposleni obravnavani kot deli sistema, se poudarja njihova individualnost, ustvarjalnost in čustvena inteligenca. Vodje v tem pristopu niso zgolj nadzorniki, temveč mentorji in spodbujevalci, ki pomagajo zaposlenim razviti svoj potencial.

Ključni poudarki teorije ravnanja z ljudmi:

- Ljudje niso stroji – Poleg tehničnih veščin in formalnih pravil je pomembno upoštevati psihološke in socialne dejavnike, ki vplivajo na vedenje zaposlenih.
- Motivacija in zadovoljstvo – Zaposleni so bolj produktivni, če so motivirani in zadovoljni s svojim delom; teorije, kot so Maslowova hierarhija potreb in Herzbergova dvofaktorska teorija, igrajo ključno vlogo pri razumevanju motivacije.
- Komunikacija in odnosi – Organizacije delujejo bolj učinkovito, če vodje vzpostavljajo odprto komunikacijo, spodbujajo sodelovanje in gradijo zaupanje med zaposlenimi.
- Razvoj zaposlenih – Uspešne organizacije vlagajo v izobraževanje in usposabljanje, saj to dolgoročno povečuje zavzetost in pripadnost zaposlenih.
- Organizacijska kultura – Vrednote, norme in odnosi v podjetju vplivajo na vedenje zaposlenih; pozitivna organizacijska kultura povečuje produktivnost in zadovoljstvo pri delu.
- Prilagodljivost in empatija vodij – Dobri vodje razumejo individualne razlike in se prilagajajo potrebam svojih zaposlenih, namesto da bi uporabljali enoten pristop za vse.

Teorija ravnanja z ljudmi je imela ključen vpliv na razvoj sodobnih pristopov k upravljanju, kot so coaching, agilno vodenje in transformacijsko voditeljstvo. V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je ta pristop še toliko bolj pomemben, saj organizacije ne tekmujejo le z izdelki in storitvami, temveč tudi z uspešnim privabljanjem, razvojem in zadrževanjem talentov. Poudarek na

ljudeh kot ključnem dejavniku uspeha je prinesel tudi spremembe v načinu organiziranja dela. Fleksibilni delovni pogoji, timsko delo, hibridni modeli dela in spodbujanje inovativnosti so postali standardi uspešnih podjetij, ki sledijo tej teoriji. Na koncu lahko rečemo, da teorija ravnanja z ljudmi ne govori zgolj o upravljanju zaposlenih, temveč o ustvarjanju okolja, kjer se ljudje počutijo cenjene, motivirane in vključene, kar vodi v dolgoročni uspeh organizacije.

Zgodovinski pregled razvoja vitkega proizvodnje

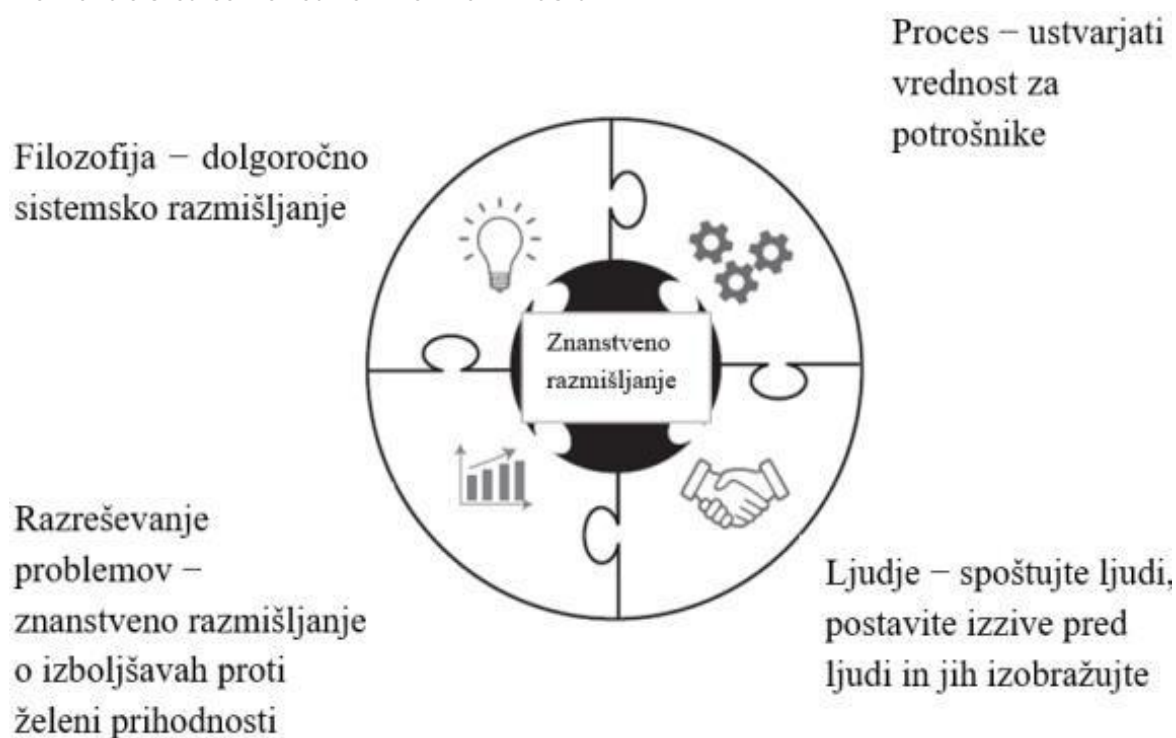
Vitko proizvodnje (lean production) se je razvilo kot odziv na gospodarske razmere na Japonskem po drugi svetovni vojni, kjer so podjetja delovala v okolju omejenih virov, nizke potrošnje in potrebe po visoki učinkovitosti (Ohno, 1988, str. 96). Toyota je kot eden izmed vodilnih japonskih proizvajalcev razvila Toyota Production System (TPS), ki se je osredotočal na zmanjševanje izgub (muda), optimizacijo delovnih procesov in izboljšanje kakovosti izdelkov. Medtem ko se je Toyota prilagajala razmeram na domačem trgu, je zahodni svet še naprej temeljil na masovni proizvodnji, ki je sledila Fordovemu modelu standardiziranih procesov in visoke serijske proizvodnje (Womack, Jones & Roos, 1990, str. 13). V tem obdobju zahodni proizvajalci niso čutili potrebe po spremembah, saj je bil poudarek na obsegu proizvodnje in ne na učinkovitosti. Prelomna točka v širjenju vitkega proizvodnje na zahodu je nastopila v 70. in 80. letih 20. stoletja, ko so japonska podjetja začela pridobivati tržni delež na globalnih trgih (Holweg, 2007, str. 434). Uvoženi avtomobili iz Japonske so postali resna konkurenca ameriškim in evropskim proizvajalcem, saj so ponujali boljšo kakovost, nižje stroške in večjo prilagodljivost potrošniškim zahtevam. To je sprožilo zanimanje za Toyotin sistem proizvodnje in prakse vitkega proizvodnje. Pojem vitko proizvodnje je prvi uporabil Krafcik (1988, str. 41) v članku Triumph of Lean Production Systems, objavljenem v Sloan Management Review. Kasneje sta Womack in Jones (2003) v knjigi Lean Thinking še podrobneje razdelala ta koncept ter pokazala, da vitko proizvodnje ni omejeno zgolj na avtomobilsko industrijo, temveč je prenosljivo na različne sektorje. Vendar pa uvajanje vitkega proizvodnje ni bilo brez izzivov. Menedžerji v zahodnih podjetjih so se soočali z dilemo – tvegati implementacijo še nepreizkušenega pristopa ali tvegati izgubo konkurenčne prednosti zaradi zavlačevanja s spremembami (Arlbjørn & Freytag, 2013, str. 175). Kljub začetnim zadržkom so podjetja postopoma začela uvajati vitke prakse, pri čemer so se osredotočala na zmanjšanje zalog, izboljšanje kakovosti in odpravljanje neučinkovitih procesov (Shah & Ward, 2007, str. 800). V zadnjih desetletjih je vitko proizvodnje postalo ključni proizvodni koncept v številnih panogah, ne le v proizvodnji, temveč tudi v zdravstvu, logistiki in storitvenem sektorju. Temeljni cilj ostaja izdelava kakovostnih izdelkov ali storitev po konkurenčnih cenah, pri čemer se vrednost določa iz perspektive kupca (Papadopolou & Ozbayrak, 2004, str. 784). Čeprav vitko proizvodnje prinaša številne prednosti, uspešnost njegove implementacije še vedno predstavlja izziv. Po Bhasinu in Burcherju (2006) manj kot 10 % podjetij uspešno uvede vitke prakse v celotnem obsegu organizacije. Glavna težava ni v konceptu samem, temveč v pomanjkanju jasnih smernic in strateške usklajenosti z dolgoročnimi cilji podjetja. Danes je vitko proizvodnje več kot le metoda optimizacije procesov – je filozofija stalnih izboljšav, ki omogoča organizacijam, da postanejo bolj prilagodljive, učinkovite in konkurenčne na globalnem trgu. Da bi organizacije dosegle trajnostne rezultate, morajo razumeti, da vitko proizvodnje ni samostojen cilj, temveč način doseganja dolgoročnih strateških ciljev.

Kategorije vitkega proizvodjanja Likerjeva delitev vitkega proizvodjanja

Vitka organizacija temelji na uravnoteženem pristopu, ki omogoča učinkovitost, prilagodljivost in trajnostno konkurenčnost. Kot poudarja Liker (2004, str. 20), je njeno bistvo v sposobnosti hitrega in prilagodljivega odzivanja na potrebe kupcev, pri čemer se zagotavlja visoka kakovost ob optimalnih stroških. Ključni elementi vitkega razmišljanja niso zgolj zmanjševanje izgub in čim boljša izraba virov, temveč tudi dolgoročna filozofija, usmerjena v nenehno izboljševanje, ljudi in reševanje problemov (Liker, 2021, str. 7; Gao in Low, 2014, str. 333). Ta načela oblikujejo organizacije, ki ne stremijo le k operativni učinkovitosti, temveč tudi k razvoju kulture, v kateri vsak član ekipe aktivno prispeva k inovacijam in izboljšanju procesov. Liker (2021, str. 7) in Gao in Low (2014, str. 333) navajajo štiri glavne kategorije, ki tvorijo načela vitke organizacije, in sicer filozofijo, proces, ljudi ter razreševanje problemov (slika 2.1.). V vsaki kategoriji so načela in dejavniki vitkega proizvodjanja.

Slika 3

Kategorije vitke organizacije. Povzeto po Liker, J. K. (2021, str. 7). The Toyota way. 14 Management Principles from the World s Greatest 2en edition. New York: McGraw-Hill



Kategorija Filozofija

V Toyoti delujejo na podlagi sistema razmišljanja, pri čemer se izogibajo kratkoročnim ukrepom, ki bi lahko ogrozili njihovo dolgoročno vizijo. Spremembe v svojem pristopu uvajajo le v primeru temeljnih premikov v okolju, ki bi lahko vplivali na njihovo dolgoročno stabilnost (Liker, 2021, str. 55–57). Raziskave Shaturaeva in Bekimbetove (2021, str. 71–72) poudarjajo, da je prehod na vitko proizvodnjo dolgotrajen in zahteven proces, zato je sistemski in dolgoročno usmerjen način razmišljanja ključen za uspešno preoblikovanje organizacije. Kratkoročne izboljšave pogosto ne prinesejo trajnostnih

rezultatov, medtem ko lahko nekatere dolgoročne strategije sprva delujejo kot obremenitev, a sčasoma prinesejo pomembne koristi (Appel-Meulenbroek & Danivska, 2022, str. 16). Zato je pri odločanju pomembno upoštevati dolgoročne cilje, tudi če to pomeni začasne izzive v trenutnem poslovanju.

Kategorija Proces

Proces (Neprekinjeni tok)

Neprekinjeni tok v proizvodnji temelji na načelu, da se izdelki izdelujejo le takrat, ko jih kupci potrebujejo, in v točno določeni količini. S tem se zmanjšujejo zaloge ter odstranjujejo nepotrebni koraki v procesu, kar prispeva k večji učinkovitosti in zmanjšanju izgub. Namesto kopičenja velikih zalog se poudarek premakne na pravočasno proizvodnjo, ki omogoča boljši nadzor nad procesom in optimalno rabo virov. Liker (2021, str. 77) ugotavlja, da neprekinjeni tok ne le povečuje produktivnost, temveč tudi izboljšuje kakovost, skrajšuje dobavne roke ter spodbuja boljšo odzivnost in večjo motivacijo zaposlenih. Gao in Low (2014, str. 56) poudarjata, da s tem izdelki prehajajo skozi posamezne faze proizvodnje z minimalnimi čakalnimi časi, kar omogoča hitrejši in učinkovitejši potek procesa ter zagotavlja najvišjo možno kakovost končnega izdelka.

Sistem vleka

Sistem vleka je temeljno načelo vitke organizacije, ki omogoča nadzorovano in učinkovito proizvodnjo. Gre za pristop, pri katerem potrebe na koncu prodajne verige sprožijo aktivnosti na začetku procesa, kar preprečuje prekomerno proizvodnjo (Marchwinski, Shook & Schroeder, 2008, str. 80). Nicholas (2018, str. 11) pojasnjuje, da v tem sistemu končna faza proizvodnje vnaprej sporoča svoje potrebe predhodnim fazam, kar omogoča nemoten potek preoblikovanja polizdelkov. Lewandowski (2014, str. 11–12) dodaja, da sistem vleka temelji na proizvodnji brez zalog – izdelava se začne šele, ko obstaja konkretno naročilo kupca. Tak način delovanja odpravlja potrebo po napovedovanju povpraševanja, saj je celoten proces usklajen z dejanskimi naročili (Chiarini, 2013, str. 82). Tako organizacije ne porabljajo virov za proizvodnjo izdelkov, dokler ni zagotovljenega dejanskega povpraševanja, kar pripomore k optimizaciji procesov in zmanjšanju nepotrebnih stroškov (Charron, Harrington, Voehl & Wiggan, 2015, str. 249–250).

Izravnavna proizvodnja

Izravnavna proizvodnja omogoča boljše prilagajanje proizvodnje dejanskemu povpraševanju kupcev, s čimer se zmanjšajo nepotrebni postopki, izgube in proizvodnja v velikih serijah. Ključni cilj tega pristopa je zagotoviti stabilen in enakomeren potek dela, pri katerem se izdelki proizvajajo le takrat, ko so potrebni, kar preprečuje kopičenje zalog in povečuje učinkovitost. Tonkonogyi et al. (2021, str. 73) poudarjajo, da je bistvo izravnave proizvodnje v zmanjšanju nihanj z oblikovanjem cikličnih proizvodnih urnikov. Takšni razporedi pomagajo stabilizirati proizvodni proces, ne da bi pri tem ustvarjali presežne zaloge. Proizvodnja je načrtovana tako, da se v določenem obdobju ponavlja enako zaporedje izdelkov, pri čemer se zahtevnejši in manj zahtevni izdelki izmenjujejo. To omogoča zaposlenim bolj uravnoteženo delo, zmanjšuje obremenitve in pripomore k bolj stabilnemu delovnemu okolju brez nepotrebnega stresa.

Zagotavljanje kakovosti

Vodenje kakovosti temelji na sistematičnem izboljševanju kompetenc zaposlenih, organiziranosti procesov, delovnega okolja in vodenja. Ključni cilj je razvijati veščine sodelavcev, optimizirati delovne procese ter ustvarjati okolje, ki spodbuja učinkovito delo in visoke standarde kakovosti. Chacon (2010, str. 15) poudarja, da je kakovost neposredno povezana z vrednostjo, ki jo zaznava kupec, zato je ključnega pomena uporaba najboljših metod, orodij in tehnik za zagotavljanje kakovosti. Mednje sodijo tudi sistemi, ki omogočajo takojšnje zaznavanje in zaustavitev proizvodnje ob odkritju težav. Osnovno načelo zagotavljanja kakovosti je odkrivanje in odpravljanje napak čim bližje izvoru njihovega nastanka. Nicholas (2018, str. 10) ugotavlja, da so zaposleni, ki so neposredno vključeni v proces, v najboljšem položaju za hitro zaznavanje in reševanje napak. V vitkih organizacijah zato vsak posameznik nosi odgovornost za nadzor kakovosti. Hatch (2013, str. 119) dodaja, da polavtonomne ekipe v takšnih sistemih delujejo samostojno, pri čemer same organizirajo svoje delo, spremljajo svojo učinkovitost in skrbijo za zagotavljanje najvišje kakovosti procesov in izdelkov.

Standardizacija delovnih nalog

Kupci pričakujejo izdelke enotne kakovosti, pravočasno dostavo in natančno določene količine. Da bi te zahteve izpolnili, so v vitki proizvodnji standardizirani procesi ključni, saj omogočajo optimizacijo proizvodnje, varnost in kakovost (Uriona Maldonado, Leusin, Bernardes in Vaz, 2020, str. 16;). Standardizacija je temeljni gradnik vitkega proizvodnje, saj zagotavlja doslednost in stabilnost, ki ju ni mogoče nadomestiti z nobeno drugo metodo. V Toyoti standardizacija procesov služi kot orodje za odpravo izgub v proizvodnih tokovih (Dave, 2020, str. 1600). Dennis (2015, str. 65) poudarja, da je standardizirano delo priročnik za izvajanje operacij na najvarnejši, najenostavnejši in najučinkovitejši način. Poleg zagotavljanja doslednosti je eden glavnih ciljev standardiziranega dela tudi ustvarjanje trdne osnove za stalne izboljšave. Nicholas (2018, str. 14) dodaja, da standardizirane in ponovljive metode omogočajo zmanjšanje variacij v procesih, učinkovitejšo rabo obstoječih virov, poenostavitev delovnih postopkov ter hitrejša in bolj učinkovito reševanje težav že pri njihovem izvoru.

Vizualni nadzor

Za učinkovito delovanje je ključno, da zaposleni razumejo in spremljajo izide svojega dela. Računalniški izpisi niso vedno najustreznejša rešitev, saj je pomembno, da so informacije dostopne in takoj razumljive. Chacon (2010, str. 16–17) poudarja, da morajo zaposleni v vsakem trenutku vedeti, ali njihovo delo ustreza določenim standardom. To zahteva vzpostavitev jasnih komunikacijskih kanalov in vizualnih prikazov, kot so informacijski paneli in ekrani. Liker (2021, str. 150) navaja, da so vizualizacijske naprave ključne za takojšen vpogled v potek dela, uspešnost in morebitna odstopanja od standardov. Nicholas (2018, str. 82) dodaja, da vizualizacija omogoča sodelavcem hitro razumevanje situacije brez potrebe po dodatnih navodilih vodstva. Bahamundi in Rafael (2020, str. 2) poudarjata, da vizualni prikaz rezultatov pomaga pri pravočasnem zaznavanju neskladnosti in izvajanju korekcijskih ukrepov v realnem času. Ključnega pomena je, da so prikazi jasni in intuitivni, brez potrebe po dodatnem specialističnem usposabljanju.

Nove tehnologije

Prepričanje, da nove tehnologije samodejno izboljšujejo procese, se vse bolj umika razumevanju, da tehnološke inovacije ne zagotavljajo nujno boljših rezultatov. Chacon (2010, str. 17) poudarja, da mora tehnologija v proizvodnih procesih služiti podpori zaposlenih, ne pa jih nadomeščati. Pri uvajanju naprednih tehnologij je zato ključna presoja, ali dejansko olajšujejo delo in prispevajo k boljši učinkovitosti. Liker (2021, str. 380) prav tako poudarja, da mora biti tehnologija usmerjena v podporo procesom in reševanje konkretnih težav, ne pa uvedena zgolj zaradi trendov. Ključna konkurenčna prednost izhaja iz ljudi, saj so oni tisti, ki na koncu upravljajo tehnologijo. Womack, Jones in Roos (1990, str. 94) zato ugotavljajo, da podjetja, ki želijo doseči boljše rezultate, raje vlagajo v vitko organizacijo kot v pretirano avtomatizacijo procesov.

Kategorija Ljudje Vodje in vodenje

Organizacije se pogosto soočajo z dilemo, ali razvijati vodje znotraj lastnih vrst ali iskati izkušene kadre na trgu dela. Chacon (2010, str. 19) zagovarja notranji razvoj vodij, saj to omogoča ohranjanje organizacijske kulture in vrednot. Liker (2021, str. 186) dodaja, da najem zunanjih vodij ne prispeva k razvoju miselnosti učenja na podlagi dosežkov, napak in trajnih vrednot organizacije. Toyota ima pri kadrovanju specifičen pristop, saj na vodilna mesta postavlja predvsem ljudi iz lastnih vrst (Austenfeld, 2006, str. 148). Vodje v vitkem proizvodnjem igrajo ključno vlogo pri izboljševanju procesov – odpravljajo izgube, razvijajo sposobnosti ekipe, spodbujajo reševanje problemov in usmerjajo ekipo k strateškim ciljem podjetja. Njihova vloga ni le operativna, temveč tudi razvojna, saj s svojim delovanjem ustvarjajo kulturo nenehnega izboljševanja in dolgoročne rasti organizacije.

Razvoj kadrov in timsko delo

Toyota je učeča se organizacija, kjer se znanje in kompetence prenašajo prek voditeljev. Liker (2021, str. 199) poudarja, da je ključno najprej usposobiti vodilni kader, saj lahko le tako učinkovito vodi time in gradi kulturo nenehnega izboljševanja. Chacon (2010, str. 20) dodaja, da dobro usposobljeni vodje ustvarjajo okolje, ki spodbuja razvoj sodelavcev in krepi organizacijsko kulturo. Zavzetost zaposlenih in timsko delo sta bistvena dejavnika uspeha pri uvajanju sprememb. Chiarini in Brunetti (2019, str. 1091) izpostavljata, da kombinacija strategij, učinkovitega vodenja in vključenosti sodelavcev spodbuja uspešno vitko proizvodnjo. Poslovodstvo mora aktivno podpirati timsko delo in sodelovati pri izboljšavah procesov. Ljungblom in Lennerfors (2021, str. 1225–1226) poudarjata, da se odprava izgub in znižanje stroškov dosežeta z razvojem kompetenc zaposlenih. Vitka organizacija zato ni le operativni sistem, temveč dolgoročni pristop, usmerjen v rast in razvoj ljudi.

Obvladovanje odnosov s partnerji

Oskrbovalna veriga podjetja je tesno povezana s sodelovanjem z zunanjimi partnerji in dobavitelji, saj vsaka pomanjkljivost na njihovi strani lahko povzroči težave v proizvodnji (Chacon, 2010, str. 20). Zato jih je treba obravnavati kot razširjen del poslovanja. Toyota svoje dobavitelje podpira in jim ponuja priložnost za rast, saj so ključni del njihovega proizvodnega sistema (Austenfeld, 2006, str. 153). Razvoj kompetenc dobaviteljev je učinkovit način za zmanjšanje stroškov nekakovosti. Bals in Turkulainen

(2021, str. 2) poudarjata, da integracija dobaviteljev v lastne procese podjetja prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti. Liker (2021, str. 233–234) dodaja, da je pri dolgoročnih partnerjih ključno vzpostaviti odnose, temelječe na zaupanju, skupnem reševanju izzivov in medsebojnem razvoju.

Kategorija Razreševanje problemov

Razreševanje problemov (Poglobljeno opazovanje)

Za uspešno reševanje problemov in izboljševanje procesov je ključno preučevanje vira težave na samem mestu dogajanja. Vodja mora biti prisoten in osebno razumeti situacijo, ne pa se zanašati na posredovana mnenja (Chacon, 2010, str. 21). Načelo pojdi in poglej zagotavlja, da so menedžerji v stiku s sodelavci in dogajanjem na terenu (Liker, 2021, str. 258). Vsak problem zahteva analizo temeljnih vzrokov, da bi našli trajno rešitev. Sodelavci na mestu nastanka težave morajo biti usposobljeni za samostojno reševanje problemov in nenehne izboljšave procesov (Shu, 2019, str. 715). Ključni koraki vključujejo definiranje problema, prepoznavanje vzrokov v znanju ter razvoj možnih rešitev. Pomembno je tudi spremljanje napredka in hitro odzivanje na morebitna odstopanja. Razreševanje problemov je danes ena izmed ključnih kompetenc, ki prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacij (Fitria et al., 2023, str. 1366).

Strategija odločanja

Toyotina praksa odločanja temelji na doseganju soglasja med vsemi zainteresiranimi stranmi. Pred končno odločitvijo potekajo številna posvetovanja, pri čemer predlog kroži med vpletenimi, ki prispevajo svoje mnenje in predloge. Tako se oblikuje prečiščena rešitev, ki jo je treba le še formalno potrditi (Nicholas, 2018, str. 50). Odločanje brez povratnih informacij iz operativnega nivoja ni učinkovito. Chacon (2010, str. 22) poudarja, da je treba iskati najboljšo rešitev med različnimi alternativami. V Toyoti temu procesu pravijo nemawashi – postopno zbiranje podpore in povratnih informacij, preden se formalno sprejme sprememba. Moderator skrbi za vključevanje vseh deležnikov, kar omogoča lažjo izvedbo sprememb in večjo sprejetost odločitve (Helmold et al., 2022, str. 13–14).

Nenehne izboljšave

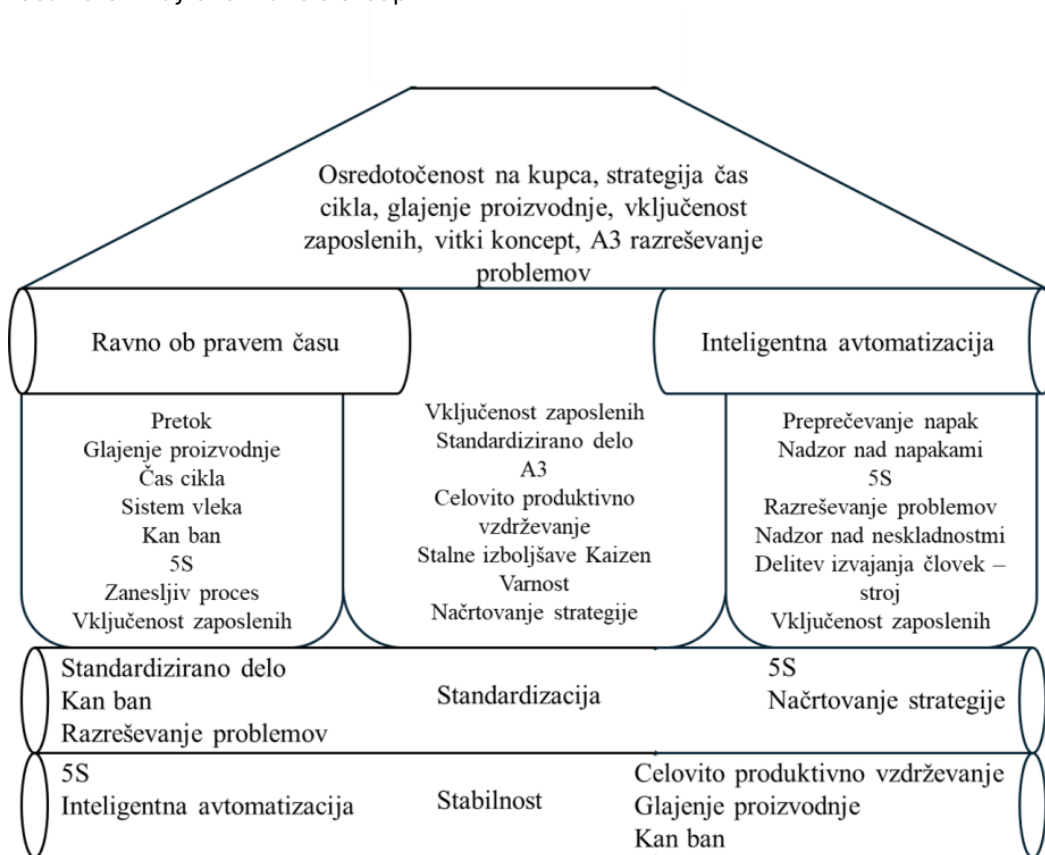
Ko organizacija vzpostavi stabilen in učinkovit proces, je naravni naslednji korak nenehno izboljševanje. To pomeni vsakodnevno iskanje in odpravljanje izgub ter prizadevanje za trajnostni razvoj podjetja (Chacon, 2010, str. 22). Bhasin (2015, str. 3) poudarja, da je osrednji cilj vitkega proizvodnje neprekinjeno izboljševanje procesov, pri čemer imajo sodelavci ključno vlogo pri reševanju težav na delovnem mestu. Vitko proizvodnje vključuje metode in orodja za identifikacijo težav, analizo temeljnih vzrokov ter preprečevanje ponavljanja napak (Pinto et al., 2019, str. 1583). PDCA zagotavlja okvir za postopno izboljševanje, medtem ko kaizen delavnice združujejo ekipe pri iskanju in testiranju rešitev. Napredek se spremlja na vizualnih prikazih, poslovodstvo pa redno preverja rezultate na gembi – mestu, kjer nastaja vrednost. Ključno vprašanje, ki ga organizacije nenehno zastavljajo, je: ali so naši izidi v skladu s cilji in ali se nenehno izboljšujemo (Suparno, Kholil & Hasan, 2021, str. 24)?

Orodja, metode in tehnike vitkega proizvodjanja Pregled orodij, metod in tehnik vitkega proizvodjanja

Izbira pravih orodij vitkega proizvodjanja je ključnega pomena za uspešno implementacijo vitkih načel. Napačna izbira pogosto vodi v neuspeh, saj organizacije uporabljajo orodja nepovezano in brez jasne strategije (Dennis, 2015, str. 25). Nekatere organizacije poskušajo uvajati vitkost z naključnim kombiniranjem metod, kar lahko ustvari neučinkovit in nepovezan sistem. V strokovni literaturi obstajajo nejasnosti glede terminologije vitkih orodij. Pech in Vaneček (2018, str. 7) navajata kanban kot del just in time, a ga hkrati obravnavata kot ločeno metodo. Azevedo et al. (2018, str. 27) opisujejo just in time kot metodologijo, ki vključuje različna orodja, kot so kaizen, sistem vleka in 5S. Dennis (2015, str. 26) poudarja, da vsa orodja vitke organizacije delujejo po podobni logiki in so medsebojno povezana, zato je njihova pravilna uporaba ključna za doseganje optimalnih rezultatov.

Slika 4

Aktivnosti vitke organizacije. Povzeto in prirejeno po P. Dennis (2015, str. 26). The Lean production simplified. Boca Raton: Taylor & Francis Group.



V nadaljevanju podajamo pregled literature z opisi orodij in zasnov vitkega proizvodjanja izbranega nabora po Bhasinu (2015, str. 83–92).

5S

5S je eno najpogostejše uporabljenih orodij vitkega proizvodjanja, namenjeno organizaciji delovnega okolja in odpravi izgub, ki izhajajo iz neurejenosti. Cilj 5S je izboljšanje kulture in učinkovitosti na

delovnem mestu skozi pet faz: ločevanje, čiščenje, urejanje, standardizacija in izvajanje v praksi. Liker in Meier (2006, str. 64) opozarjata, da je uvedba 5S pomembna, vendar sama po sebi ne odpravlja vseh izgub – ključnega pomena je iskanje temeljnih vzrokov težav. Womack in Jones (2003, str. 361) poudarjata, da uspešna uvedba 5S zahteva sistematičen pristop in nenehno pozornost do podrobnosti, saj le tako prinaša trajne izboljšave.

Sistem za signaliziranje neskladnosti (andon)

Andon je sistem obveščanja, ki omogoča enostaven prenos informacij o stanju na delovnem mestu med vsemi ključnimi udeleženci procesa. Operater lahko v primeru težav preko zvočnega ali svetlobnega signala opozori nadrejene, vzdrževalce ali nastavljalce, da potrebuje pomoč. Podoben princip se uporablja pri spremljanju strojev, kjer se ob zaznavi nepravilnosti sproži opozorilo. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 3) navajajo, da andon ne prikazuje le stanja proizvodnje in nepravilnosti, temveč tudi odstopanja med načrtovano in dejansko proizvodnjo. Chiarini (2013, str. 120) ter Nicholas (2018, str. 348) poudarjajo, da je glavna prednost sistema v hitrem zaznavanju napak in odstopanj od optimalnega delovanja, kar omogoča pravočasne korektivne ukrepe.

Reševanje problemov na izviru (gemba)

Zasnova gemba se nanaša na kraj, kjer nastaja vrednost, saj izraz v japonščini pomeni dejansko mesto. Uporablja se za razumevanje stanja na lokaciji, kjer se ustvarja dodana vrednost za organizacijo. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 484) ter Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 25) poudarjajo, da gemba temelji na neposrednem opazovanju razmer na delovnem mestu. Liker in Meier (2006, str. 260) ter Nicholas (2018, str. 31) izpostavljajo, da je najboljši način reševanja težav sestanek skupine neposredno na mestu nastanka problema. Ključni člani skupine so sodelavci, ki delajo na tem mestu, vzdrževalci in drugi, ki vplivajo na rešitev problema. Pomembno je, da se z vsemi ravna spoštljivo in enakovredno, saj le tako gemba prispeva k učinkovitemu izboljševanju procesov.

Izravnava proizvodnje (heijunka)

V vitkem proizvodnjem sistemu je ključna stabilna obremenitev proizvodnega procesa, kar pa je težko doseči ob nihajočem povpraševanju kupcev. Liker in Meier (2006, str. 396) poudarjata, da je neenakomernost obremenitve naravna posledica vse bolj nestabilnega zunanjega ekosistema. Glajenje proizvodnje (heijunka) pomeni izravnavo obsega proizvodnje skozi določeno obdobje, kar pomaga uskladiti procese v vseh oddelkih in pri dobaviteljih. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 28) navajajo, da heijunka preprečuje serijske zaloge in optimizira kapitalske stroške, delovno silo ter proizvodni čas. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 450) menijo, da bi moral vsak vodja pri vodenju proizvodnje dati prednost heijunki, saj olajšuje usklajevanje vseh povezanih aktivnosti in prispeva k večji učinkovitosti sistema.

Strateško planiranje (hoshin kanri)

Hoshin kanri je metoda vitke organizacije, ki zagotavlja usklajevanje smotrov in ciljev skozi vse hierarhične ravni. Spodbuja usmerjanje od zgoraj navzdol in hkrati omogoča pretok informacij od spodaj navzgor pri doseganju strateških ciljev. Marksberry (2013, str. 154) poudarja, da se odločanje prenese

na tiste ravni organizacije, kjer je največ strokovnega znanja za sprejemanje ključnih odločitev. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 95) opisujejo hoshin kanri kot proces, ki navpično in vodoravno usklajuje dejavnosti organizacije s strateškimi cilji. Womack in Jones (2003, str. 349) ga opredeljujeta kot orodje za strateško odločanje vodstva, kjer se cilji pretvorijo v konkretne projekte, ki se izvajajo fazno in na različnih hierarhičnih nivojih, kar omogoča enoten fokus in merjenje napredka organizacije.

Inteligentna avtomatizacija (jidoka)

Po Likerju in Meierju (2006, str. 177) se jidoka grobo prevaja kot inteligentni stroji in se nanaša na sposobnost stroja, da zazna težavo ter se samodejno ustavi. Namesto popolne avtomatizacije je ključno vzpostaviti sistem, ki ob odkritju napak omogoča takojšnjo ustavitev proizvodnega procesa. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 37) poudarjajo, da jidoka pomaga izpostaviti vzroke težav, saj se delo prekine že ob prvem pojavu napake, kar vodi k izboljšanju procesov. Marksberry (2013, str. 5) ter Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 63) dodajajo, da se proizvodna linija ustavi ob okvarah, težavah s kakovostjo ali zamudah – bodisi avtomatsko bodisi ročno, ko sodelavec zazna težavo.

Ravno ob pravem času (JIT just in time)

Just in Time (JIT) je proizvodni sistem, ki zagotavlja izdelavo in dostavo točno tiste količine izdelkov, ki je potrebna, ob pravem času in brez presežkov (Dennis, 2015, str. 89; Marchwinski, Shook in Schroeder, 2008, str. 37). S tem se naravno zmanjšujejo odvečne zaloge in presežna delovna sila, kar prispeva k večji učinkovitosti. Ohno (1988, str. 60), inženir Toyote in utemeljitelj JIT, zavrača kritike o njegovi togosti in poudarja, da dolgoročno povečuje dobičkonosnost. Toyota je pri svojih dobaviteljih dosegla, da jim plačuje le za pravočasno dobavljene dele, medtem ko je na dobavitelju odgovornost vzpostavitve sistema, ki to omogoča (Marksberry, 2013, str. 338–339).

Izboljšave z majhnimi koraki (kaizen)

Kaizen je sistem nenehnih izboljšav, ki jih dosežemo s preprostimi in stalnimi koraki. Po Rotherju in Shooku (1999, str. 8) obstajata dve ravni kaizen: izboljšave celotnega toka vrednosti (kaizen za menedžment) in izboljšave posameznih procesov (kaizen za delovne skupine in vodje ekip). V Toyoti so kaizen dogodki razdeljeni na manjše in glavne, pri čemer vsaka sprememba, ki vpliva na proizvodni način, spada med glavne (Marksberry, 2013, str. 350). Glavni cilj kaizen je dodajanje vrednosti in zmanjšanje izgub v toku vrednosti. Kaizen delavnice so usmerjene v hitro zmanjšanje izgub na določenem območju, pri čemer je hitrost delovanja ključna za uspeh (Chiarini, 2013, str. 64). Izraz kaizen izhaja iz dveh japonskih besed – kai (sprememba) in zen (na bolje), kar pomeni izboljšana sprememba (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin, 2015, str. 252).

Kanban

V japonščini kan pomeni vizualno, ban pa kartica, kar opisuje sistem kanban, ki sproži proizvodnjo izdelka glede na njegovo porabo. Njegova ključna vloga je zmanjšanje zalog in preprečevanje prekomerne proizvodnje. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 42) poudarjajo, da kanban

podpira kakovost, saj zagotavlja, da v vsako fazo proizvodnje vstopajo le brezhibni izdelki. Chiarini (2013, str. 90) in Lewandowski (2014, str. 21) navajata, da kanban pomaga uravnati količino in vrsto proizvodnje, kar preprečuje nepotrebne zaloge. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 267) poudarjajo, da kanban povezuje procesne korake ter omogoča neprekinjen in učinkovit tok dela, kar ga naredi za ključno orodje vitke proizvodnje.

Ključni kazalniki uspešnosti (KPI key performance indicator)

Kazalniki vitkosti (KPI – ključni kazalniki uspešnosti) omogočajo nadzor nad izboljšavami v procesih ter pomagajo pri prehodu k filozofiji vitkosti. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 489) ter Chiarini (2013, str. 118) poudarjajo, da meritve KPI odražajo ključne parametre uspešnosti, povezane s postopki, organizacijo ali končnimi izidi. Levinson (2013, str. 117) opozarja na pomembnost skrbne izbire kazalnikov, saj morajo signalizirati izgubo časa, materialov in energije. Nicholas (2018, str. 528) poudarja potrebo po pravočasnem in točnem prenosu informacij iz KPI do zainteresiranih uporabnikov, pri čemer morajo biti podatki posodobljeni v realnem času. Marksberry (2013, str. 171) navaja, da je ključna razčlemba KPI na hierarhične nivoje in procese, kar zaposlenim omogoča jasen vpogled v cilje ter jih spodbuja k izboljšavam.

Eliminacija izgub (muda)

V vitki organizaciji se vse oblike izgub v proizvodnem procesu označujejo z japonskim izrazom muda. Vsaka dejavnost, ki porablja vire, ne da bi dodajala vrednost kupcu, se šteje za mudo (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin, 2015, str. 157; Liker & Meier, 2006, str. 345; Marchwinski, Shook & Schroeder, 2008, str. 61; Nicholas, 2018, str. 70). Chiarini (2013, str. 18) poudarja, da ima izraz v japonščini bolj omejeno opredelitev. Vitka organizacija stremi k ravnovesju med zmogljivostjo in delovno obremenitvijo, kar pomeni optimalno število zaposlenih, strojev in materialov ter pravočasno dostavo izdelkov. Dennis (2015, str. 103) med mudo uvršča prekomerno proizvodnjo, presežne nadure, nepotrebne zaloge in povečanje zmogljivosti brez dejanske tržne potrebe.

Celovita učinkovitost opreme (OEE overall equipment effectiveness)

Učinkovitost opreme je orodje vitke organizacije, ki se uporablja v polavtomatskih in avtomatskih sistemih za merjenje razpoložljivosti, učinkovitosti in kakovosti opreme (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin, 2015, str. 260). Spada pod TPM in ni omejeno zgolj na industrijo – kazalnike spremljanja je mogoče uvesti tudi v storitveni sektor (Chiarini, 2013, str. 150). Povečana učinkovitost opreme zmanjšuje zaloge, nadurno delo, dodatno obdelavo in zastoje čase (Nicholas, 2018, str. 184). Po Dennisu (2015, str. 54) se splošna učinkovitost strojne opreme izračuna kot produkt razpoložljivosti (R), učinkovitosti delovanja (UD) in stopnje kakovosti (SK). Feld (2000, str. 84) poudarja, da kazalnik pomaga odkriti največje izgube ter usmeriti izboljšave v kritična področja proizvodnega procesa.

Demingov krog (PDCA)

PDCA cikel je osnovno orodje za spremljanje napredka aktivnosti, ki temelji na znanstveni metodi uvajanja in merjenja sprememb. Čeprav se pogosto pripisuje Demingu, so Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 45) ter Dennis (2015, str. 193) ugotovili, da je njegov pravi avtor Shewhart, ki ga je imenoval cikel za zmanjšanje izgub. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 72) poudarjajo, da

PDCA vključuje predlaganje, izvajanje, merjenje in prilagajanje sprememb. Liker in Meier (2006, str. 371) opisujeta PDCA kot proces nenehnega testiranja in izboljševanja hipotez. Marksberry (2013, str. 114) opozarja, da organizacije pogosto ne zaključijo cikla, saj po prvih korakih že prehitvajo z uvajanjem rešitev brez temeljitega opazovanja in prilagoditev.

Preprečevanje napak (poka-yoke)

Poka-yoke je preprosta, nizkocenovna metoda za preprečevanje napak na delovnem mestu. Izraz izhaja iz japonsčine, kjer poka pomeni nenamerna napaka, yoke pa preprečevanje. Metoda temelji na uporabi naprav ali postopkov, ki zaznajo nenormalne situacije in jih odpravijo, preden povzročijo napako. Liker in Meier (2006, str. 186) poudarjata, da ljudje ne delajo napak namerno – večina napak nastane zaradi monotonosti in padca koncentracije. Nicholas (2018, str. 356) opisuje poka-yoke kot dvostopenjski proces: najprej se prepozna, kje lahko pride do napake, nato se delovni korak prilagodi ali dopolni, da jo prepreči. Ohno, avtor sistema poka-yoke, je koncept razvil kot odziv na statične in pasivne metode ameriškega nadzora kakovosti (Womack & Jones, 2003, str. 370).

Analiza vzrokov napak (root cause analysis)

Analiza vzrokov napak (root cause analysis) je orodje za iskanje temeljnih vzrokov težav, namesto zgolj odpravljanja njihovih posledic. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 500) ga opredeljujejo kot postopek prepoznavanja različnih dejavnikov, ki vplivajo na določen problem, ter določanja resničnih razlogov, ki ga povzročajo. Liker in Meier (2006, str. 373) poudarjata, da se danes pogosto napačno osredotočamo na reševanje problemov, namesto da bi raziskali njihove vzroke. Če prepoznamo in odpravimo prave vzroke, lahko preprečimo ponavljanje težav. Podobno Lewandowski (2014, str. 13) meni, da je učinkoviteje analizirati, zakaj je prišlo do slabe kakovosti, kot vlagati energijo v kasnejše odkrivanje in odpravljanje napak.

Hitra menjava orodja (SMED single minute exchange of dies)

Hitra menjava orodja (SMED – Single Minute Exchange of Die) je metoda, ki bistveno skrajša čas menjave orodij in omogoča večjo proizvodno fleksibilnost. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 477), Feld (2000, str. 80) ter Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 90) omejujejo ta čas na deset minut. Z uvedbo SMED se proizvodni proces prilagaja manjšim serijam, kar omogoča hitrejše odzivanje na potrebe kupcev in zmanjšuje pretočne čase. Levinson (2013, str. 22) poudarja, da dodano vrednost predstavlja le čas, ko orodje aktivno preoblikuje izdelek, medtem ko vzdrževanje in menjava orodij niso vrednostno dodane aktivnosti. Shingo (1989, str. XIX), oče SMED, priznava, da ni vsaka menjava mogoča v manj kot desetih minutah, a je to vedno cilj. Lewandowski (2014, str. 14) navaja primer polnilnice pijač, kjer več kot 20 % načrtovanega časa porabijo za prehod med izdelki, kar ponazarja pomen optimizacije menjav.

Standardizirano delo (standardized work)

Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 92) ter Womack in Jones (2003, str. 30) poudarjajo tri ključne dejavnike standardiziranega dela: takt (hitrost proizvodnje, prilagojena povpraševanju), zaporedje delovnih nalog in standardni inventar, vključno s stroji. Dennis (2015, str. 65) opisuje standardizirano delo kot okvir, ki zagotavlja stabilnost in omogoča izboljšave postopkov. Liker in Meier

(2006, str. 125) zagovarjata prilagodljivost operaterjev pri iskanju izboljšav, vendar ob prvem poskusu novega postopka priporočata prisotnost vodstva. Nicholas (2018, str. 11) vidi standardno delo kot ključno za stabilizacijo procesov, Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 444) pa poudarjajo pomen povratnih informacij operaterjev za učinkovito standardizacijo.

Celovito produktivno vzdrževanje (TPM total productive maintenance)

Celovito produktivno vzdrževanje (TPM – Total Productive Maintenance) je metoda vitke organizacije, ki vključuje vse zaposlene v proces vzdrževanja in izboljšanja opreme. Chiarini (2013, str. 111) ter Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 102) poudarjajo, da TPM ne vključuje le vzdrževalcev, temveč tudi operaterje, ki izvajajo rutinsko vzdrževanje, preprosta popravila in projekte izboljšav. S tem se zmanjšuje odpoved strojev in povečuje učinkovitost proizvodnje. Nicholas (2018, str. 194) izpostavlja, da je življenjska doba opreme odvisna od kakovosti vzdrževanja – slabo vzdrževanje zmanjšuje zanesljivost in učinkovitost. TPM spreminja miselnost iz "jaz delam, vi popravljate" v "vsi smo odgovorni za opremo" (Dennis, 2015, str. 54). Po Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 80) je ta pristop nastal iz potrebe po predvidljivih in zanesljivih zmogljivostih strojev.

Čas takta (takt time)

Taktni čas je ključni element vitkega proizvodnega sistema, saj zagotavlja natančno uskladitev proizvodnje s povpraševanjem (Marchwinski, Shook & Schroeder, 2008, str. 99). Opisujejo ga kot srčni utrip proizvodnega sistema, saj določa ritem, s katerim mora potekati proizvodnja. Feld (2000, str. 215) pojasnjuje, da se taktni čas izračuna kot razpoložljiv čas v delovnem dnevu, deljen z načrtovano dnevno proizvodnjo. Nicholas (2018, str. 321) dodaja, da temelji na proizvodnem smotru in ciljih, izraženih skozi pogostost in količino izdelkov, ki jih je treba izdelati v določenem obdobju. Womack in Jones (2003, str. 114) ponazarjata koncept s primerom: če je treba v osmih urah izdelati osem strojev, je taktni čas ena ura na stroj.

Tok vrednosti (VSM value stream mapping)

Tradicionalni proizvodni procesi pogosto prikrivajo neučinkovitosti, saj se ljudje ne zavedajo, da bi vitki procesi lahko enake naloge izvedli bistveno hitreje (Liker, 2021, str. 64). Ključni prvi korak k vitkemu razmišljanju je natančna identifikacija vrednostnega toka za vsak izdelek. De Jesus Pacheco, Clausen in Buma (2023, str. 3) opisujejo vrednostni tok (VSM – Value Stream Mapping) kot tehniko za razkrivanje ozkih grl v procesu. VSM je enostavno orodje za identifikacijo izgub in njihovo odpravo, saj določa priložnosti za izboljšanje s podporo operativnega osebja. Chiarini (2013, str. 31–32) poudarja, da podjetja pogosto ne prepoznajo nekaterih aktivnosti kot izgube, čeprav ne dodajajo vrednosti – med njimi so pregledi, testi ter nakladanje in razkladanje materialov. Obstajajo tudi obvezne, a neplačane dejavnosti, kot so zavarovanja in finančne revizije, ki jih kupci ne štejejo kot dodano vrednost.

Menedžment dobavne verige (supply chain management)

Upravljanje dobavne verige temelji na prilagajanju povpraševanju in potrebam po zalogah, da se pravočasno doseže proizvodnja po kupčevih specifikacijah ob čim nižjih stroških (Basu & Wright, 2005, str. 51–52). Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 503) poudarjajo, da vključuje celoten pretok

materialov – od surovin do končnih izdelkov pri kupcu, pri čemer je ključnega pomena zmanjšanje stroškov, dobavnih rokov in zalog. Lewandowski (2014, str. 28) in Nicholas (2018, str. 12) poudarjata, da mora biti sistem upravljanja dobavne verige koristen za vse vpletene, da bi deloval optimalno. Dobavitelji z izboljšavami svojih procesov pridobijo večji delež dobav, kupec pa zmanjšuje razdrobljenost dobaviteljev in hkrati prejema kakovostnejše dele.

Obračanje zalog (inventory turns)

Lewandowski (2014, str. 29–31) navaja, da je kontrola obračanja zalog eno najmočnejših orodij vitke organizacije. Ključni ukrepi vključujejo prerazporeditev odgovornosti: vodja nabave skrbi za vhodni material, vodja proizvodnje za polizdelke in manipulacijo surovin, vodja prodaje pa za gotove izdelke. Popoln nadzor se začne z dnevno kontrolo vseh zalog. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 35) opisujejo, da se zaloge najpogosteje izračunavajo kot razmerje med letnimi stroški prodanega blaga in povprečnimi letnimi zalogami. Liker in Meier (2006, str. 159) poudarjata, da zmanjšanje količin na kanban karticah povečuje fleksibilnost in pospešuje obračanje zalog. Charron, Harrington, Voehl in Wiggin (2015, str. 487) opozarjajo, da zaloge ne smejo biti tako velike, da bi obremenjevale podjetje s stroški prostora in financiranja.

Menedžment vizualizacije (visual management)

Po Nicholasu (2018, str. 523) morajo biti merjenje in kazalniki uspešnosti v vitki organizaciji jasno vidni v delovnem okolju, da stalno usmerjajo pozornost na procese. Rezultati morajo biti pregledno prikazani, da služijo kot opomniki osredotočenosti na izboljšave. Marchwinski, Shook in Schroeder (2008, str. 112) poudarjajo, da mora biti vizualizacija informacij preprosta in takoj razumljiva. Vizualno upravljanje omogoča prikaz ključnih podatkov zaposlenim brez uporabe besed – slike, diagrami in sheme so učinkovitejše od dolgih besedil (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin, 2015, str. 271). Dennis (2015, str. 20) navaja, da je pri Toyoti vizualno upravljanje ključno orodje, kjer tedenske predstavitve zaposlenim jasno prikazujejo težave in priložnosti za izboljšave v kakovosti in varnosti.

A3 format za razreševanje problemov (A3 thinking)

A3 format za razreševanje problemov je dobil ime po velikosti papirja A3 in je v Toyoti razvit za analizo, ugotavljanje ter sledenje korektivnim ukrepom, pogosto z uporabo grafike (Marchwinski, Shook & Schroeder, 2008, str. 1). Dennis (2015, str. 179) priznava, da se nekaterim zdi A3 zapleten zaradi omejenega prostora, vendar ta strukturiran pristop omogoča temeljito in jedrnato analizo. Liker in Meier (2006, str. 352) poudarjata, da je glavni cilj A3 razumeti vzroke težave dovolj globoko, da jih je mogoče učinkovito odpraviti. Nicholas (2018, str. 51) dodaja, da je A3 poročilo veliko bolj pregledno kot obsežna pisna poročila, saj vsebuje skice, grafe in diagrame, ki bralcu takoj omogočijo vpogled v bistvo problema in njegove rešitve.

Razvoj raziskovalnega vprašanja in utemeljitev hipotez

Pregledane raziskave, izvedene v Sloveniji in tujini, v malih in srednje velikih podjetjih, potrjujejo pozitiven vpliv vitkega proizvodjanja na finančne kazalnike, kot je donos na vloženi kapital (ROIC – Return on Invested Capital), ter na učinkovitost opreme (OEE – Overall Equipment Effectiveness). Večina

raziskav je kvantitativnih in poleg finančnega vidika preučuje širjenje vitkega proizvodjanja, ključne dejavnike uspešne implementacije ter prenosljivost filozofije vitkosti med različnimi družbenimi ekosistemi. Prav tako obravnavajo najpogostejše uporabljena orodja vitkega proizvodjanja in načine njihove uporabe. Med ključnimi dejavniki uspešnega uvajanja vitkega proizvodjanja so timsko delo, sprejetost njegovih načel na vseh ravneh podjetja, vključevanje zaposlenih v nenehne izboljšave, stalno učenje ter premišljen pristop k implementaciji orodij. Vendar v Sloveniji in tujini ni raziskav, ki bi v malih in srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti celovito analizirale vpliv vseh štirinajstih načel TPS na donosnost kapitala (ROE). To predstavlja raziskovalno vrzel, ki jo želimo delno zapolniti z našo empirično raziskavo, pri čemer se osredotočamo na vprašanje: Kako ključni dejavniki vitkega proizvodjanja vplivajo na donosnost kapitala (ROE)?

Oblikovali smo naslednje štiri hipoteze:

Hipoteza 1 (H1): V večini srednje velikih podjetij uporabljajo 14 načel TPS.

Osnovni razlog, zaradi katerega smo za naše raziskovanje odredili vzorec srednje velikih podjetij, je pomembnost in njihov prispevek k celotnemu gospodarstvu. Srednje velika podjetja so bolj prilagodljiva od velikih in od njih počasi prevzemajo vlogo hrbtenice uspešnih nacionalnih gospodarstev (Žakelj, 2004, str. 13), zato se nam zdi pomembno, da prav tem podjetjem ponudimo nov model uspešnega proizvodjanja. Žakelj (2004, str. 14) pravi, da so srednje velika podjetja priznana kot najbolj dinamični del gospodarstva.

V prispevku smo preverjali, ali slovenska srednje velika podjetja uporabljajo načela TPS.

Hipoteza 2 (H2): V srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS.

Implementacija vitkega proizvodjanja v neko organizacijo je težko in dolgotrajno opravilo. Implementacija v vsako organizacijo zahteva edinstven in drugačen pristop. V vsaki organizaciji naj bi odkrili svoj način implementacije vitkega proizvodjanja. Ni univerzalnega pristopa, ki naj bi veljal za vse organizacije (Bhasin, 2011, str. 56).

Preden se podjetje odloči za implementacijo vitkega proizvodjanja, je pomembno, da razume načela in orodja vitkega proizvodjanja, zato smo v prispevku preverjali, koliko podjetja v R Sloveniji razumejo načela TPS.

Hipoteza 3 (H3): Obstaja razlika med stopnjo pomembnosti in stopnjo uporabe 14 načel TPS.

Uspeh TPS je pritegnil pozornost številnih podjetij po svetu. V podjetjih naj bi razumeli koristi TPS v praksi. Anoop in Muhammed (2020, str. 2507–2508) navajata dvanajst neposrednih koristi.

Bhasin (2012, str. 420) navaja, da menedžment razume koristi TPS v praksi, vendar se iz različnih razlogov ne odloča za uporabo načel TPS (nezadostno poznavanje morebitnih koristi, nezadostno financiranje procesa implementacije, nezadostne kompetence vršnih menedžerjev, pomanjkljiv nadzor poteka implementacije, nezadostne kompetence sodelavcev, visoki stroški implementacije). V prispevku preverjamo, ali obstaja razlika med stopnjo razumevanja koristi načel TPS in dejansko

uporabo načel TPS v praksi.

Hipoteza 4 (H4): Zavzetost posloводства podjetja statistično značilno vpliva na ROE.

Avtorji (Jibrin & Maccarthy, 2022, str. 40) trdita, da naj bi TPS nujno imel za posledico izboljšanje kazalnika ROE. V prispevku preverjamo, v kolikšni meri zavzetost posloводства podjetja pozitivno vpliva na ROE.

METODA

Zbiranje podatkov in merski instrument

Teoretični del prispevka je temeljil na proučevanju razpoložljive domače in tuje strokovne literature s področja vitkega proizvodjanja in kazalnikov uspešnosti proizvodjanja. Analizirali smo 99 bibliografskih enot (člankov iz znanstvenih revij, monografij, zbornikov, knjig in drugih virov) iz javno dosegljivih baz podatkov: Springer, Wiley Online Library, SAGE, JSTOR, Taylor and Francis Online in Web of Science. Pri tem smo uporabili metodo deskripcije, kompilacije in sinteze, kot jo opisuje Zelenika (2000, str. 333–339). Z metodo deskripcije smo opisali teorijo ter pojme in procese, povezane s tematiko raziskovanja. Z metodo kompilacije smo povzemali, citirali in prevzemali teoretična stališča domačih in tujih avtorjev na tem področju, nato pa smo z metodo sinteze razčlenili ugotovitve iz prakse in teorije na tem področju. Z metodo analize smo skrbno pripravili in obdelali izbrano literaturo, iz česar je nastalo naše lastno delo, s katerim smo interpretirali naš pogled na obravnavano tematiko. V raziskavo smo vključili menedžerje proizvodjanja v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti v Sloveniji. Populacija za našo empirično raziskavo so bili vsi menedžerji proizvodjanja v 417 srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti. Ta podatek smo dobili na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije. Standardne dejavnosti so po klasifikaciji Statističnega urada Republike Slovenije razvrščene v 21 področij. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (dostop 19. 4. 2020) je v Sloveniji v letu 2020 poslovalo 195.629 mikro podjetij (0–9 oseb), 8015 majhnih podjetij (0–49 oseb), 2211 srednje velikih podjetij (50–249 oseb) in 365 velikih podjetij (250+).

Za potrebe izvedbe anketiranja smo pridobili imena podjetij, ki sodijo v kategorijo srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti. Od AJ PES smo dobili dopis, da v Sloveniji na dan 16. 9. 2021 posluje 417 srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti. Kvantitativna raziskava o stopnji uporabe načel, orodij in dejavnikov vitkega proizvodjanja in zavzetosti vodstva v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti v Sloveniji predstavlja empirični del raziskovanja. Saunders, Lewis in Thornhill (2009, str. 414) pravijo, da kvantitativni podatki v surovi obliki, preden so bili obdelani in analizirani, pojasnjujejo nič ali zelo malo. Da bi bili uporabni, jih je treba analizirati in interpretirati. Tehnike kvantitativne analize nam pri tem procesu pomagajo. Segajo od ustvarjanja preprostih tabel ali diagramov, ki prikazujejo pogostost pojavljanja, uporabe statistik, kot so indeksi, ki omogočajo primerjave, preko vzpostavljanja statističnih razmerij med spremenljivkami do zapletenega statističnega modeliranja.

Merski instrument je bil vprašalnik, ki smo ga v celoti prevzeli od Gao in Low (2014, str. 335) in prevedli v slovenščino. Vprašalnik sta avtorja uporabila za podobno raziskavo na Kitajskem, kar pomeni, da je

bil že preizkušen. Avtorja sta preverjala zanesljivost vprašalnika s Cronbachovim alfa koeficientom. V vprašalnik smo dodali tudi demografski del ankete. Vprašalnik je skupno vseboval 98 vprašanj, razporejenih v 14 sklopov, večinoma zaprtega tipa. Vprašanja zaprtega tipa so bila postavljena za ocenjevanje na osnovi Likertove petstopenjske ocenjevalne lestvice. Pri ocenjevanju uporabe dejavnikov v praksi 1 pomeni sploh ni sprejet, 2 ni sprejet, 3 niti ni sprejet niti je sprejet, 4 sprejet, 5 v veliki meri sprejet. Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih dejavnikov pa 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno. Pred anketiranjem smo izvedli testiranje vprašalnika na vzorcu petih podjetij. Od testirancev smo dobili koristne napotke in nasvete, ki smo jih upoštevali v končni verziji vprašalnika. Anketne vprašalnike smo pošiljali menedžerjem v podjetjih, od vodij osnovne delovne enote do direktorja podjetja. Anketo smo poslali skupno 750 osebam v 417 podjetjih. Odgovore smo dobili od 147 podjetij, kar predstavlja 35% odziv. Od 750 poslanih vprašalnikov je bilo 180 vrnjenih izpolnjenih, kar predstavlja 24 %. V primerih, ko smo dobili več odgovorov iz posameznega podjetja, smo vzeli povprečno vrednost posameznega odgovora na vprašanje. Podatke o donosnosti kapitala (ROE) smo dobili iz podatkovne baze BIZI in so se nanašali na leto 2021 (dostop februar 2022).

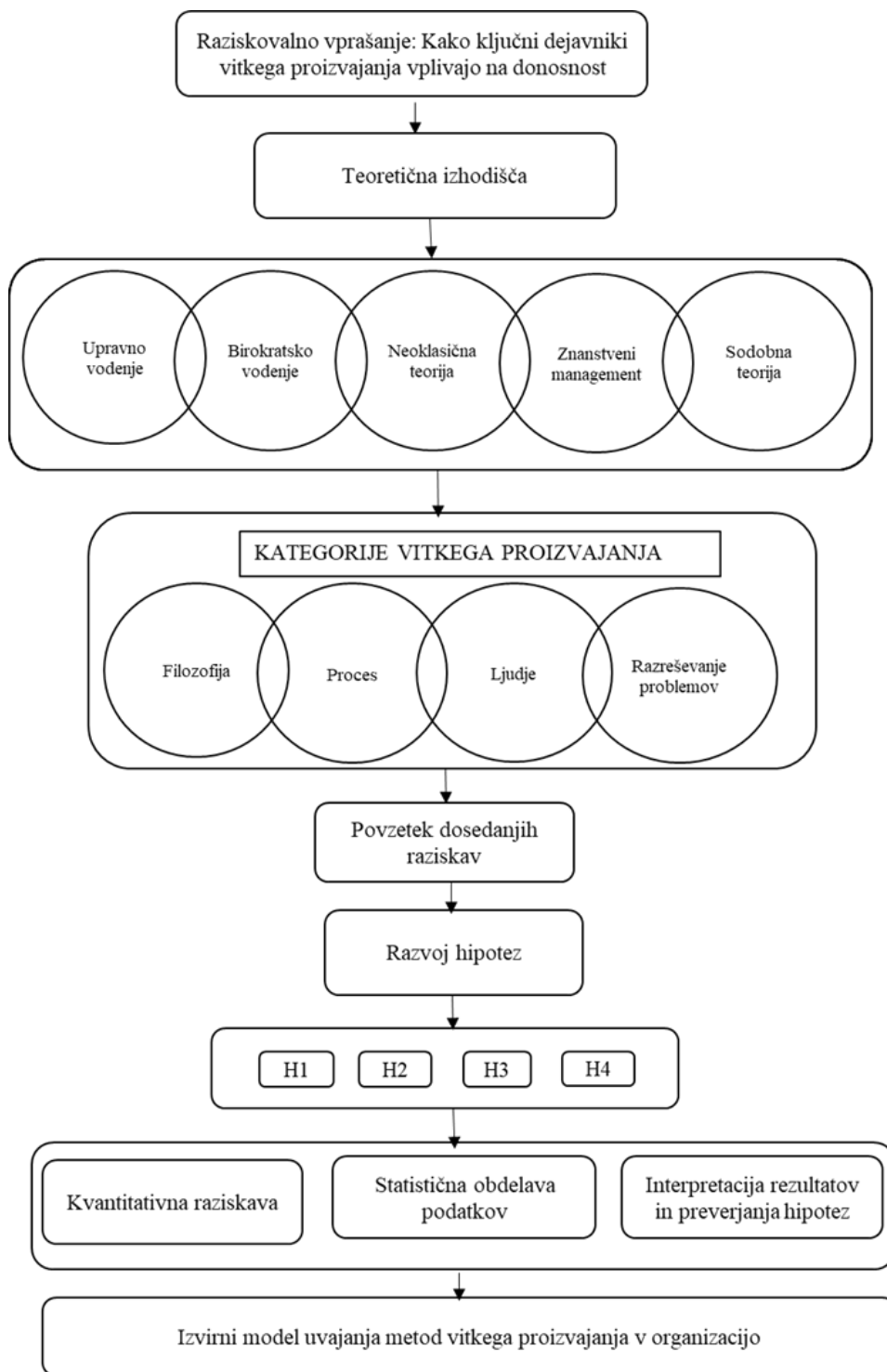
Model raziskave

Osnova za izvedeno kvantitativno raziskavo je model raziskave vpliva ključnih dejavnikov na izbrani kazalnik poslovne uspešnosti v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v Republiki Sloveniji. V kvantitativni raziskavi smo preverjali tudi ali v večini srednje velikih podjetij uporabljajo 14 načel TPS; ali v srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS; ali obstaja razlika med stopnjo pomembnosti in stopnjo uporabe 14 načel TPS.

Model raziskave (glej sliko 5) vključuje vse štiri formirane hipoteze.

Slika 5

Model raziskave Analiza podatkov



Za analizo podatkov smo uporabili naslednje analize:

- za pojasnitev demografskih značilnosti anketirancev smo uporabili opisno statistiko (mere srednjih vrednosti, mere variabilnosti in relativna števila);
- razliko med uporabo 14 Toyotinih načel v podjetjih in oceno njihove pomembnosti za podjetje smo predstavili s pomočjo opisne statistike (povprečje, standardni odklon, min, max);

- z logistično regresijo smo preverili, katere izbrane napovedne spremenljivke napovedo pozitivni ROE;
- pri združevanju posameznih ugotovitev raziskave smo uporabili metodo sinteze;
- pri preverjanju hipotez smo uporabili metodi dokazovanja in izpodbijanja;
- za analizo uporabe orodij vitkega proizvodnje v Sloveniji smo uporabili odgovore anketirancev o uporabi 14 Toyotinih načel v podjetjih in oceno njihove pomembnosti. Iz informacije o uporabi ali oceni pomembnosti določenega Toyotinega načela smo sklepali tudi, da je uporaba ali ocena pomembnosti za pripadajoče orodje vitkega proizvodnje identična. V našo analizo smo vključili dvanajst orodij, ki so neposredno povezana s Toyotinimi načeli.

Ocenjeni model povezav med stopnjo uporabe orodij vitkega proizvodnje, določenosti vizije vitkega proizvodnje, odprtosti do sprememb in zavzetosti vodstva in ROE je bil uporabljen za preverjanje hipotez. Na ta način smo zbrane podatke obdelali s programom za statistično obdelavo podatkov SPSS

25.0. Uporabili smo naslednje metode:

- opisno analizo, s pomočjo katere smo prikazali značilnosti vzorca in spremenljivk. Dobili smo jih preko izračunov frekvence, deležev,
- povprečne vrednosti, standardnih odklonov, koeficientov asimetrije in sploščenosti;
- faktorsko analizo smo izvedli z metodo glavnih dejavnikov (angl. Principal Axis Factoring) in rotacijsko metodo Varimax. Smiselnost uporabe faktorske analize smo preizkusili z Bartlettovim testom sferičnosti. Poleg Bartlettovega testa sferičnosti se uporablja še Kaiser-Meyer-Olkinova statistika (KMO), za katero je značilno, da je uporaba faktorske analize smiselna pri vrednosti, ki je $> 0,5$. V našem primeru KMO (0,931) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ($p < 0,001$) kažeta na smiselnost uporabe faktorske analize;
- pred preverjanjem zastavljenih hipotez smo preverili normalnost porazdelitev novih spremenljivk (dejavnikov). Koeficient asimetrije in sploščenosti je na razponu med -2 in 2 , zato predpostavimo, da so spremenljivke normalno porazdeljene;
- s hi kvadrat testom (Omnibus Tests of Model Coefficients) smo preverjali primernost modela. Iz testa je razvidno, da je model značilen, saj je p -vrednost (Sig) $< 0,05$ ($p = 0,007$);
- z regresijskim modelom Cox & Snell R Square in Nagelkerke R Square smo pojasnjevali varianco, ki je med $34,2\%$ in $51,7\%$;
- s Hosmer-Lemeshow testom, ki meri prilaganje podatkov modela logistične regresije, smo preverjali primernost modela in dobili, da je model primeren, $p = 0,939$ (dejanske in napovedne vrednosti se med seboj statistično značilno ne razlikujejo).

Zanesljivost in veljavnosti metode, modela, merskega instrumenta in podatkov

Za raziskavo smo uporabili vprašalnik, ki smo ga prevedli iz angleščine v slovenščino. Vprašalnik so nato preverile tri osebe; prof. angleškega jezika, svetovalec s področja vitkega proizvodnje in avtor prispevka. Na podlagi treh prevodov smo potem izračunali njihovo zanesljivost (glej tabelo 1).

Tabela 1

Zanesljivost prevodov

	Število ujemanj	Število neujemanj	Zanesljivost t
Prevajalec 1	94	4	0,96
Prevajalec 2	96	2	0,98
Prevajalec 3	97	1	0,98

Povzeto in prirejeno po M. B. Miles & A. M. Huberman (1994, str. 64) Qualitative data analysis: An expanded. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Zanesljivost 0,96 pomeni, da smo število ujemanj delili s skupnim številom prevedenih vprašanj (98).

Zanesljivost je povezana s tem, kako dobro smo izvedli svoj raziskovalni projekt in ali smo izpeljali raziskavo tako, da če drugi raziskovalci preučujejo ista vprašanja v podobnem zunanjem ekosistemu, pridejo do podobnih izidov. Veljavnost je povezana s tem, ali se metode, pristopi in tehnike dejansko nanašajo oziroma merijo vprašanja, ki smo jih raziskovali (Blaxter, Hughes & Tight, 2006, str. 221).

Zanesljivost našega instrumenta bi lahko preverjali na način, da bi zbrane podatke primerjali z instrumenti drugih meritev in raziskav. Tovrstno primerjanje je znano kot konvergentna zanesljivost (Nikolopoulou, 2024).

Primerljivost z instrumenti tujih raziskav v našem primeru ni bila možna, saj je šlo za specifično izbrano populacijo za našo raziskavo. Naša raziskava, vezana na vpliv ključnih dejavnikov in pripomočkov vitkega proizvodnje na izbrani kazalnik poslovne uspešnosti, pa je ena od prvih v Sloveniji. Tako da tudi v tem primeru ni bila možna izvedba konvergentne zanesljivosti. Zanesljivost in veljavnost v prispevku smo zagotovili s testiranim vprašalnikom, ki je že bil uporabljen v podobni raziskavi. Potem smo ga testirali še v slovenskem ekosistemu.

REZULTATI

Opisne statistike vzorca podjetij Podatki o podjetjih

Tabela 2 nam prikazuje, da največ anketirancev prihaja iz osrednjeslovenske statistične regije, 23,1 %. Iz te regije po podatkih AJ PES prihaja 68 srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti. Sledijo ji jugovzhodna Slovenija, savinjska, podravska in gorenjska regija. Preseneča majhen odziv podjetij iz obalno-kraške statistične regije, saj so od 75 srednje velikih podjetij samo 3 podjetja izpolnila anketo.

Tabela 2

Statistične regije podjetij

Statistična regija	Frekvenca/število podjetij (populacija)	Delež v % (populacija)	Frekvenca/število podjetij (vzorec)	Delež v % (vzorec)
Gorenjska	41	9,8	14	9,5
Goriška	29	7,0	9	6,1
Jugovzhodna Slovenija	43	10,3	29	19,8
Koroška	27	6,5	7	4,8
Notranjsko- kraška	11	2,7		5,4
Obalno-kraška	75	18,0	3	2
Osrednjeslovenska	68	16,3	34	23,1
Podravska	24	5,8	15	10,2
Pomurska	12	2,9	6	4
Primorsko- notranjska	19	4,6	0	0
Savinjska	60	14,4	16	10,9
Zasavska	8	2,0	6	4
Skupna vsota	417	100,0	147	100

Statistične regije podjetij (vir: pošta AJPEŠ 20. 9. 2021) Podatki o anketirancih (spol, starost in izobrazba)

Tabela 3

Spol anketirancev

Spol anketirancev	Frekvenca	Delež v %
Ženski	33	22,4 %
Moški	114	77,6 %
Skupaj	147	100,0 %

V tabeli 3 vidimo, da med anketiranci prevladujejo moški (77,6 %).

Tabela 4

Starost anketirancev

Starost anketirancev	Frekvenca	Delež v %
Od 20 do 30 let	15	10,2 %
Od 31 do 40 let	47	32,0 %
Od 41 do 50 let	47	32,0 %
Nad 51 let	38	25,9 %
Skupaj	147	100,0 %

32,0 % anketirancev (glej tabelo 4) sodi v starostno skupino od 41 do 50 let in v skupino od 31 do 40 let. Sledi jima starostna skupina nad 50 let (22,78 %). Na menedžerskih pozicijah v anketiranih podjetjih je najmanjši delež starostne skupine od 20 do 30 let (10,2 %).

Tabela 5

Zaključena stopnja izobrazbe anketirancev

Zaključena stopnja izobrazbe anketirancev	Frekvenca	Delež v %
Srednja šola	10	6,8 %
Višja ali visoka šola	53	36,1 %
Univerzitetna izobrazba	49	33,3 %
Magisterij	30	20,4 %
Doktorat	5	3,4 %
Skupaj	147	100,0 %

Iz tabele 5 razberemo, da ima dobra tretjina anketirancev višjo ali visoko izobrazbo (36,1 %). Sledijo univerzitetna izobrazba (33,3 %), magistrska izobrazba (20,4 %), srednješolska izobrazba (6,8 %), najmanj anketirancev je z doktorsko stopnjo izobrazbe (3,4 %).

Podatki o odgovorih anketirancev

Osrednji del vprašalnika je predstavljalo 14 sklopov vprašanj, povzetih in prirejenih po Toyotinih načelih iz Toyotinega proizvodnega sistema (Toyota Production System) (Gao & Low, 2014). Zanimalo nas je, v kolikšni meri anketiranci uporabljajo Toyotina načela v praksi in kakšno je njihovo mnenje o dejanski pomembnosti uporabe teh načel. Anketiranci so izbirali med ocenami od 1 do 5, s pomočjo katerih so menili, v kolikšni meri se dejavniki iz posameznih sklopov uporabljajo v praksi, koliko se jim zdi uporaba

dejavnikov pomembna. Pri oceni uporabe dejavnikov v praksi 1 pomeni sploh ni sprejet, 2 ni sprejet, 3 niti ni sprejet niti je sprejet, 4 sprejet, 5 v veliki meri sprejet. Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih dejavnikov pa 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno in 5 zelo pomembno.

Tabela 6

Izidi ankete: uporaba Toyotinih načel v praksi in stopnja pomembnosti

Sklop	N	Uporabljam v praksi		Stopnja pomembnosti		P
		Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	
Dolgoročna filozofija	14 7	4,16	0,66	4,21	0,61	0,00
Proces (neprekinjeni tok)	14 7	3,52	0,69	4,31	0,63	0,00
Sistem vleka	14 7	3,77	0,80	4,21	0,67	0,00
Izravnavna proizvodnja	14 7	3,68	0,75	4,30	0,67	0,00
Zagotavljanje kakovosti	14 7	3,63	0,74	4,43	0,66	0,00
Standardizacija delovnih nalog	14 7	3,74	0,80	4,29	0,72	0,00
Vizualni nadzor	14 7	4,28	0,73	3,70	0,79	0,00
Nove tehnologije	4,05 7		0,79	4,47	0,67	0,0
Vodje vodenje	14 7	3,69	0,79	4,53	0,66	0,00
Razvoj kadrov in timsko delo	14 7	3,55	0,78	4,33	0,65	0,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Obvladovanje odnosov partnerji	14 7	3,89	0,69	4,31	0,62	0,00
Razreševanje izzivov (poglobljeno opazovanje)	14 7	3,69	0,82	4,38	0,67	0,00
Strategija odločanja	14 7	3,58	0,85	4,20	0,70	0,00
Nenehne izboljšave	14 7	3,33	0,94	4,26	0,71	0,00

Anketirani so najprej ocenili, v kolikšni meri je v podjetju uporabljeno posamezno načelo (glej tabelo 6). Iz tabele je razvidno, da je po mnenju anketiranih v podjetjih v povprečju v največji meri uporabljano načelo »vizualni nadzor« (4,28), medtem ko je glede stopnje pomembnosti vpliva na uspešnost organizacije v povprečju najbolj pomembno načelo »vodje in vodenje« (4,53).

Izidi hipotez

Anketirane v posameznih podjetjih smo razdelili v dve skupini, in sicer:

- anketirani, ki menijo, da v podjetjih ne uporabljajo načel Toyotinega proizvodnega sistema (odgovorili z oceno 1, 2, 3) in
- anketirani, ki menijo, da v podjetjih uporabljajo načela Toyotinega proizvodnega sistema (odgovorili z oceno 4, 5).

Hipoteza H1 – V večini srednje velikih podjetij v slovenski predelovalni industriji uporabljajo 14 načel TPS.

Hipotezo H1 – V večini srednje velikih podjetij v slovenski predelovalni industriji uporabljajo 14 načel TPS – smo preverili s testom deležev, testno vrednost smo postavili na 50,0 % (0,500).

Več kot 50,0 % anketiranih menedžerjev proizvodnje meni, da v podjetjih, v katerih so zaposleni, ne uporabljajo načel Toyotinega proizvodnega sistema ($p < 0,05$), razen načela "Obvladovanje odnosov s partnerji", kjer 51,0 % (75) anketiranih meni, da v podjetjih, v katerih so zaposleni, to načelo uporabljajo.

Ker v večini (več kot 50,0 %) srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti v Sloveniji ne uporabljajo 13 od 14 načel Toyotinega proizvodnega sistema, hipoteze H1 – V večini srednje velikih podjetij v slovenski predelovalni industriji uporabljajo 14 načel TPS – ne sprejmemo.

Hipoteza H2 – V srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS

Hipotezo H2 – V srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS – smo preverili s t-testom za en vzorec (glej tabela 7), kot testno vrednost smo določili oceno 3,5. Izidi t-testa za en vzorec so pokazali, da obstajajo statistično pomembne razlike med povprečno oceno pomembnosti posameznih načel in oceno 3.5, povprečne ocene so višje od ocene 3.5.

Tabela 7

Izid t-testa za en vzorec

	N	Povprečje	Standardni odklon	Povprečna razlika	Stopnja značilnosti
Strategija odločanja, razvoj kadrov in timsko delo	14 7	4,23	0,65	0,73	0,000
Zagotavljanje kakovosti, razreševanje težav, nove tehnologije, standardizacija delovnih nalog	14 7	4,30	0,61	0,80	0,000
Izravnavna proizvodnja	14 7	4,24	0,66	0,74	0,000
Nenehne izboljšave in vodenje	14 7	4,21	0,77	0,71	0,000
Dolgoročna filozofija	14 7	4,27	0,73	0,77	0,000
Sistem vleka, procesi	14 7	4,14	0,60	0,64	0,000
Vizualni nadzor	14 7	4,10	0,78	0,60	0,000
Obvladovanje odnosov s partnerji	14 7	4,24	0,71	0,74	0,000

V srednje velikih podjetjih razumejo pomembnost načel TPS, zato hipotezo sprejmemo.

Hipoteza H3 – Obstaja razlika med stopnjo uporabe v praksi in stopnjo pomembnosti 14 TPS.

Hipotezo H3 – Obstaja razlika med stopnjo uporabe v praksi in stopnjo pomembnosti 14 TPS – smo preverili s t-testom za odvisna vzorca. Izidi t-testa za dva odvisna vzorca so pokazali, da obstajajo statistično pomembne razlike med stopnjo uporabe v praksi in stopnjo pomembnosti Toyotinih načel. Hipotezo H3 – Obstaja razlika med stopnjo pomembnosti in stopnjo uporabe 14 Toyotinih načel – sprejmemo.

Hipoteza H4 – Zavzetost posloводства statistično značilno vpliva na ROE.

V povzetku regresije (Tabela 8) je razvidno, da je z napovednimi spremenljivkami s področja zavzetosti posloводства pojasnjenih 1,9 % variabilnosti odvisne spremenljivke (ROE), preostali del (98,1 %) pa pripišemo drugim dejavnikom, ki jih v model nismo vključili.

Tabela 8

Povzetek regresije

Povzetek modela				
Model	R	R kvadrat	Prilagojen	RStandardna napaka
1	0,304	0,093	-0,019	30,23305

Tudi vrednost p (0,650), ki je $> 0,05$, kaže, da ocenjeni regresijski model ni statistično značilen (glej tabelo 9). Na osnovi teh parametrov ugotavljamo, da izvedba večkratne regresije ni mogoča.

Tabela 9

Statistična značilnost regresijskega modela (ANOVA)

ANOVA						
Model		Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	12141,689	16	758,856	0,830	0,650
	Preostane k	118824,838	130	914,037		
	Skupaj	130966,527	146			

V nadaljevanju smo hipotezo H4 preverili s korelacijsko analizo. Uporabili smo Spearmanov koeficient korelacije. Razvidno je, da ROE ni statistično pomembno povezan z nobenim dejavnikom zavzetosti posloводства, zato hipoteze H4 – Zavzetost posloводства statistično značilno vpliva na ROE – ne sprejmemo.

RAZPRAVA

Kratek opis rezultatov

Namen prispevka je bil sistematično preučiti teorijo o vitkem proizvodanju, opraviti pregled dosedanjih empiričnih raziskav ter formirati konceptualni model za analizo stanja v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti. Določili smo model vitkega proizvodanja v slovenskem ekosistemu, ki naj bi vseboval dejavnike vitkega proizvodanja.

Formirali smo naslednje raziskovalno vprašanje: Kako ključni dejavniki vitkega proizvodanja vplivajo na donosnost kapitala ROE?

V prispevku smo preverili naslednje štiri hipoteze:

H1 – V večini srednje velikih podjetij uporabljajo 14 načel TPS; H2 – V srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS;

H3 – Obstaja razlika med stopnjo pomembnosti in stopnjo uporabe 14 načel TPS v praksi;

H4 – Zavzetost posloводства statistično značilno vpliva na ROE.

V ta namen smo izbrali vprašalnik, ki je že bil uporabljen v podobni raziskavi na Kitajskem (Gao & Low, 2014). Vprašalnik temelji na štirinajstih Toyotinih načelih. S pomočjo vprašalnika smo preverjali, kolikšno je zavedanje anketirancev o pomembnosti uporabe načel vitkega proizvodanja. Anketa je bila zastavljena na način, da smo na vsako vprašanje ponudili dva odgovora; trenutno stanje v podjetju, v kolikšni meri se upošteva posamezno načelo, orodje in dejavnik vitkega proizvodanja ter v kolikšni meri anketiranci ocenjujejo, da naj bi se uporabljal. Naš vzorec so sestavljala srednje velika podjetja v predelovalni dejavnosti v Sloveniji. Iz vprašalnika smo razbrali, da je največ anketirancev v starostni skupini od 41 do 50 let in v skupini od 31 do 40 let, 32,0 %. Najmanjši delež anketirancev je v starostni skupini od 20 do 30 let (10,2 %), kar je pričakovano.

Med anketiranci prevladujejo moški (77,6 %), kar je tudi v skladu z ostalimi podobnimi raziskavami v Sloveniji.

Kar se tiče izobrazbe, ima dobra tretjina anketirancev višjo ali visoko izobrazbo (36,1 %). Sledi univerzitetna izobrazba (33,3 %), izobrazba z magisterijem (20,4 %), srednješolska izobrazba (6,8 %), najmanj anketirancev je z doktorsko stopnjo izobrazbe (3,4 %).

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirinajstih sklopov vprašanj. Vsak sklop vprašanj je predstavljal eno od 14 načel TPS. Znotraj 14 sklopov je bilo opredeljenih 98 dejavnikov. Pri ocenjevanju uporabe dejavnikov v praksi so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5. 1 pomeni sploh ni sprejet, 2 ni sprejet, 3 niti ni sprejet niti je sprejet, 4 sprejet, 5 v veliki meri sprejet. Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih dejavnikov so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5. 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno.

Anketiranci so najbolj pogrešali uporabo načela nenehnih izboljšav, kjer so dali povprečno oceno 3,33

za sprejetost tega načela v njihovem podjetju, za pomembnost načela pa so dodelili 4,26. To pomeni, da se slovenski menedžerji v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti zavedajo pomembnosti procesa nenehnih izboljšav in da so na področju nenehnega izboljševanja v teh podjetjih še velike rezerve. Toyotino načelo vizualni nadzor je edino načelo, ki so ga anketiranci ocenili, da je sprejeto v praksi (4,28) bolj, kot je pomembno za uporabo (3,70). Najbolj pomembno načelo je vodje in vodenje, ki ima povprečno oceno 4,53, in najmanj strategija odločanja, 4,20. V povprečju je razlika med sprejetostjo Toyotinih načel v praksi in pomembnost uporabe 0,62 točke.

Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

Pomembna ugotovitev naše raziskave je, da se slovenski menedžerji v anketiranih podjetjih dobro zavedajo pomembnosti Toyotinih načel (povprečna ocena pomembnosti načel je 4,26) in posledično pomembnosti orodij, metod in tehnik vitke organizacije, kar pa je zanimivo, je, da jih ne uporabljajo v praksi v zadostni meri (povprečna ocena uporabe načel v praksi je 3,33). Abu et al. (2021, str. 3) navajajo naslednjih deset ovir za uvajanje vitkega proizvodnje:

- pomanjkanje zavzetosti posloводства;
- pomanjkanje tehničnega znanja;
- pomanjkanje razumevanja koristi vitkega proizvodnje;
- vitko proizvodnje ne ustreza organizacijski kulturi podjetja;
- odpor posloводства do sprememb;
- odpor zaposlenih do sprememb;
- vitko proizvodnje je modna muha;
- vitko proizvodnje je nevzdržno;
- visoki stroški naložb;
- neuspeh prejšnjih poskusov uvajanja vitkega proizvodnje.

Iz teh razlogov anketirani menedžerji še vedno uporabljajo tradicionalni način vodenja in si ne želijo soočanja z novimi orodji, metodami in tehnikami vodenja sodelavcev. Arlbjørn in Freytag (2013, str. 174) v svoji raziskavi ugotavljata, da se menedžerji v bistvu bojijo preiti na vitko vodenje zaradi bojazni pred izgubo že doseženih uspehov, čeprav so doseženi s tradicionalnim načinom vodenja, oprijemljivega zagotovila za doseganje uspeha z novim načinom vodenja pa ni. Nekateri menedžerji tudi dojemajo sodobne pristope vodenja kot modne muhe (Piazza & Abrahamson, 2020, str. 1) in jim ne zaupajo. Če k temu dodamo, da je uvajanje načel vitkega proizvodnje v organizacijo odvisno od vseh zaposlenih, od vodij in od ostalih zaposlenih (Grigg, Goodyer & Frater, 2018, str. 3), nam nizka sprejetost načel vitkega proizvodnje v naši anketi pove, da so za nesprejemanje načel vitkega proizvodnje v glavnem pristojni in odgovorni vršni menedžerji.

Povprečna ocena sprejetosti načela dolgoročna filozofija 4,16 izraža močno zavezanost dolgoročni filozofiji, ki naj bi ji v podjetjih sledili. Anketirancem je bila jasna vizija podjetja in so jo dobro razumeli. V raziskavi, ki so jo izvedli Meiling, Backlund in Johnsson (2012, str. 146) v švedskih podjetjih, je ocena pri anketirancih 3,9 ocenjena kot »precej močna zavezanost«. Avtorji povezujejo visok nivo zavezanosti dolgoročni filozofiji s »celostnim pristopom izvajanja vitkega proizvodnje«. To bi pomenilo,

da visoka ocena, ki so jo anketiranci podali v sklopu »dolgoročna filozofija« v naši raziskavi, ne izhaja iz celostnega pristopa k vitkemu proizvodjanju, saj odgovori anketirancev v ostalih sklopih ne nakazujejo takšnega pristopa.

Večina anketirancev ima rezerve pri organiziranosti pretoka materialov v proizvodnih procesih, saj je ocena sprejetosti načela 3,52. To potrjuje šibka uporaba orodij vitkega proizvodjanja, kot so tok vrednosti (VSM – value stream mapping), KANBAN, neprekinjeni tok materiala (one piece flow). Al Robaaiy, Rahima in Alghazali (2020, str. 9–19) navajajo naslednje prednosti: hitro odkrivanje ozkih grl v procesu, zmanjšanje zalog, ni prekomernega proizvodjanja in večja fleksibilnost ob spremembah kot posledica uporabe orodij tok vrednosti in KANBAN. V drugi študiji (Marinelli, Deshmukh, Janardhanan & Nielsen, 2021, str. 17) ugotavljajo podobno. Navajajo zmanjšanje časa cikla proizvodjanja za 5 %. Glede na prihranke iz navedenih študij naj bi v slovenskih podjetjih namenili več pozornosti uporabi orodij tok vrednosti, KANBAN in neprekinjeni tok materiala (One Piece Flow).

Stopnja uporabe orodja KANBAN je bila v anketiranih podjetjih nizka, povprečna ocena sprejetosti je 3,11, ob čemer je zavedanje pomembnosti uporabe tega orodja v slovenskih podjetjih na nizki ravni (ocena pomembnosti uporabe 3,86). Senapathi in Drury-Grogan (2020, str. 5) navajata primer uporabe orodja KANBAN, ki je vodila v 11% zvišanje produktivnosti. Riaz (2020, str. 31) navaja zmanjšanje števila sodelavcev, izboljšanje menedžmenta vizualizacije, boljše preglednost pri delu, boljše komunikacijo med člani tima in izboljšan nadzor nad potekom razvoja izdelkov kot izide uporabe KANBAN v procesu proizvodjanja.

Glede na nizke povprečne ocene, ki so jih dobili dejavniki načela »izravnava proizvodjanja« (v povprečju 3,68) za sprejetost dejavnikov v praksi, sklepamo, da se v podjetjih namenja premalo pozornosti enakomerni obremenitvi sodelavcev in opreme, čeprav Rewers (2019, str. 442) ter França, Dias, Freitag, Quelhas in Meiriño (2019, str. 215) navajajo prednost uporabe načela izravnava proizvodjanja. V nasprotju s tem je zavedanje o pomembnosti uporabe dejavnikov načela izravnava proizvodjanja na primernem nivoju (povprečna ocena 4,30).

Najnižja ocena (3,37) sprejetosti in zavedanje o pomembnosti dejavnika »zaposleni, ki delajo v istem timu, se redno srečujejo, da bi razpravljali o težavah v zvezi s kakovostjo in naučenih izkušnjah« nakazuje, da se v slovenskih podjetjih vsi zaposleni ne vključujejo enakovredno v iskanje razrešitve težav, kakor tudi, da se premalo zavedajo tega potenciala. Toledo, Gonzalez, Lizarelli in Pelegrino (2019, str. 6) navajajo pomembnost vključenosti zaposlenih v razreševanje problemov in pozitivnega učinka na proizvodne procese.

Največja razlika med sprejetostjo in pomembnostjo pri načelih vizualnega nadzora je pri dejavniku »zaposleni so ponosni, da je obrat urejen in čist«, 0,83, in najmanjša pri dejavniku »ustrezne oznake se uporabljajo za odlaganje materiala, pešpoti so proste«, 0,30. Anketiranci so izrazili mnenje, da naj bi bili zaposleni bolj ponosni na urejenost in čistočo v obratu. V tradicionalnem menedžmentu se urejanje in čiščenje delovnih mest izvaja kampanjsko, brez vzpostavljenega procesa, kot je to npr. z uporabo metode 5S. Iz tega izhaja ocena anketirancev, da naj bi bili urejenost in čistoča na višjem nivoju. To, da je najmanjša razlika prav pri ustreznem označevanju pešpoti, odlaganju materiala in varnostnih opozorilih, je pričakovano, saj je ta dejavnik za varnost ključen. Ta dejavnik podjetja večinoma

upoštevajo in ni posledica vitkega razmišljanja. Vizualni nadzor je ocenjen kot sprejet, s povprečno oceno 3,70. Sá et al. (2021, str. 1) v svoji študiji govorijo o številnih prednosti uporabe tega Toyotinega načela.

V slovenskih srednje velikih podjetjih predelovalnega sektorja je, glede na povprečno oceno anketirancev 4,05, Toyotino načelo »nove tehnologije« dobro sprejeto, vendar je velika neznanka, ali je tudi razumljeno. Še posebej to velja za dejavnik »nova tehnologija naj pokaže svoj potencial za izboljšanje procesov«, ocenjen z oceno 4,08. Liker (2021, str. 176) pravi, da Toyote ne zanima, da bi bila v trendu in bi nekritično sprejemala nove tehnologije. Tehnologija naj bi dajala resnično dodano vrednost, drugače nima pomena. Če pogledamo odgovore anketirancev, potem je jasno, da se zavedajo te trditve. To lahko pojasnimo s tem, da v podjetjih, preden se odločijo za investicijo v nove tehnologije, kakovostno pretehtajo, ali se bo investicija povrnila.

Pri načelu vodje in vodenje je velik razkorak med sprejetostjo dejavnikov v praksi in njihovo pomembnostjo. Ta sklop odgovorov na vprašanja nam je še enkrat potrdil tradicionalno naravnost v podjetjih, v katerih so menedžerji, ki premalo naredijo za razvijanje sistema nenehnih izboljšav. O koristih nenehnega izboljševanja pišejo Hines, Taylor & Walsh, 2020; Rosin, Forget, Lamouri & Pellerin, 2020.

Zanimivo je, da so anketiranci ocenili dejavnik načela razvoj kadrov in timsko delo »izberemo vedno najboljšo osebo za določeno delo« kot najmanj sprejet dejavnik v praksi, hkrati pa so ga označili kot najbolj pomembnega. To nakazuje na spoznanje, da je v podjetjih še veliko prostora na področju selekcijskih postopkov in razvoja kadrov. Liker (2021, str. 204) navaja, da so pri Toyoti delovne izkušnje pomembne pri selekcijskem postopku, vendar je bolj pomembna sposobnost timskega dela, predvsem pa naučiti se kritično razmišljati in razreševati probleme.

V podjetjih se zavedajo pomembnosti spoštljivega odnosa s partnerji, premalo pa je aktivnosti na razvoju njihovega tehničnega znanja in veščin. Andrews, Simon, Tian in Zhao (2011, str. 1068) navajajo, da so dobavitelji ključnega pomena za Toyotin uspeh. Toyota svojim dobaviteljem pomaga implementirati TPS v njihove procese. Marksberry pravi (2012, str. 294), da Toyota razume, da so dobavitelji manj razviti za vitka načela, ter prevzema bolj neposredno in osredotočeno vlogo pri njihovem razvoju.

Izidi odgovorov anketirancev pri dejavnikih sklopa, ki govori o Toyotinem načelu razreševanja težav, kažejo velike razlike v pristopih do razreševanja problemov. Anketiranci sporočajo, da razrešujejo težave na podlagi izkušenj zaposlenih, kar samo po sebi ni slabo, vendar te izkušnje prepogosto temeljijo na subjektivnih zaznavah. Po drugi strani anketiranci menijo, da naj bi v večji meri uporabljali preverjene informacije, takšni načini so objektivni in najboljši vir, na podlagi katerega sprejemamo odločitve. Marksberry (2011, str. 132) tudi priporoča »prakso videnja težav iz prve roke«, ki je globoko usidrana v TPS (Toyota Production System). Marksberry, Bustle in Clevinger (2011, str. 847) ugotavljajo, da se Toyotini menedžerji ne zanašajo na interpretacijo problema, temveč se trudijo na samem izvoru problema razumeti situacijo.

Zanimivo je, da so anketiranci najnižjo oceno dodelili za sprejetost v praksi dejavniku metodologija

razreševanja problemov. To nakazuje na stihijski pristop pri razreševanju problemov v procesih. Brandl, Ridolfi in Reinhart (2020, str. 839) pravijo, da je razreševanje problemov močno povezano s sposobnostjo podjetja, da sistematično pridobiva znanje in veščine, ko v podjetju razrešujejo probleme, se pri tem učijo. Fadnavis, Najarzadeh in Badurdeen (2020, str. 31) poudarjajo, da Toyota Production System predvideva uporabo osmih korakov pri razreševanju problemov, s ciljem odpravljanja glavnega vzroka problema.

Eno od ključnih orodij vitke organizacije kaizen se malo uporablja v srednje velikih slovenskih podjetjih predelovalne dejavnosti. Iz odgovorov je tudi razbrati, da je zavedanje o potrebi vodenja procesa nenehnih izboljšav v pisni obliki nizko. Lander in Liker (2007, str. 3695) ugotavljata, da naj bi bilo nenehno izboljševanje strukturirano okoli tedenskih sestankov po pristopu PDCA (načrtuj, izvedi, preveri, deluj) in priporočajo uporabo orodij gemba (pojdi in poglej) in 5 X zakaj. Orodja, metode in tehnike se nato uporabijo za zajemanje novega znanja in veščin ter zagotavljajo, da se naučeno implementira (Chiarini, Baccarani & Mascherpa, 2018, str. 6).

Najbolj sprejeto orodje vitkega proizvodjanja v praksi je standardizacija operativnih postopkov. Standardizacija operativnih postopkov je tudi edino orodje, ki je statistično pomembno povezano z ROE. Povezanost je negativna in šibka ($ROE = -0,179$; $p = 0,030$), kar pomeni, da bolj kot standardiziramo operativne postopke, bolj negativno vplivajo na ROE. To bi lahko povezali z dognanji drugih avtorjev, da standardizacija operativnih postopkov privede do negativnih posledic. Standardizacija dela, ki v realnosti sploh ni tako ohlapna, kot je to zapisano v zasnovi vitkosti, s svojo strogo omejenostjo stresno deluje na zaposlene. Forza (1996, str. 45) trdi, da nenehni cikli standardizacije v obliki PDCA krogov, ki niso nikoli končani, frustrirajo zaposlene. Zaposleni se komaj navadijo na neki sistem dela, potem pride do uvajanja novih sprememb, ki so jih bili pogosto prisiljeni generirati sami zaposleni. Vallas (1999, str. 83) navaja, da standardizacija povzroča zmanjšanje avtonomije sodelavca in vse večjo centralizacijo odločanja vršnega posloводства, kar je v nasprotju s temelji vitkega proizvodjanja.

Dejavniki (napovedne spremenljivke), ki imajo vpliv na pozitivni donos ROE, so:

- usmerjenost v ustvarjanje vrednosti za zaposlene, družbo in kupce (največji pozitivni vpliv): $B = 2,356$; $p = 0,005$;
- vodja ima poglobljeno strokovno znanje: $B = 1,771$; $p = 0,023$;
- vodja podpira zaposlene pri njihovem delu: $B = 1,787$; $p = 0,020$;
- zaposleni so usposobljeni za opravljanje dodatnih nalog: $B = 1,829$; $p = 0,015$;
- za motiviranje zaposlenih se uporabljajo zunanje metode motivacije (npr. nagrade, pohvale ipd.): $B = 1,355$; $p = 0,039$.

Razprava o rezultatih glede na raziskovalna vprašanja, teze oz. hipoteze

Na osnovi preverjanja hipotez smo prišli do ugotovitve, da pri hipotezi 1 več kot 50 % anketiranih meni, da v podjetjih, v katerih so bili zaposleni, ne uporabljajo načel Toyotinega proizvodnega sistema. Izstopa načelo »obvladovanje odnosov s partnerji«, kjer 51,0 % anketiranih meni, da v podjetjih, kjer so zaposleni, to načelo uporabljajo. Iz tega izhaja, da hipoteze 1 ne sprejmemo.

Pri hipotezi 2 so izidi t-testa za en vzorec pokazali, da obstajajo statistično pomembne razlike med povprečno oceno pomembnosti posameznih načel in oceno 3.5, povprečne ocene so višje od ocene 3.5. S tem ugotavljamo, da v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti v Sloveniji razumejo pomembnost načel TPS, zato hipotezo H2 sprejmemo.

Preverjanje hipoteze 3 je pokazalo, da obstajajo statistično pomembne razlike med stopnjo uporabe v praksi in stopnjo pomembnosti Toyotinih načel. Pri trinajstih Toyotinih načelih je stopnja pomembnosti večja kot stopnja uporabe v praksi. Toyotino načelo vizualni nadzor je edino načelo, ki so ga anketiranci ocenili, da je stopnja uporabe v praksi večja, kot je stopnja pomembnosti. Na podlagi tega smo hipotezo 3 sprejeli.

S četrto hipotezo: zavzetost posloводства statistično značilno vpliva na ROE smo iskali odgovor, ali obstaja neposredna povezanost med zavzetostjo posloводства ter donosnostjo na kapital ROE. Naša domneva je bila, da ima zavzetost posloводства ključen prispevek na rast ROE. Hipotezo H4 smo preverili s korelacijsko analizo (Priloga G). Uporabili smo Spearmanov koeficient korelacije. Razvidno je, da ROE ni statistično pomembno povezan z nobenim dejavnikom zavzetosti posloводства, zato hipoteze H4 ne sprejmemo. Izid preverjanja hipoteze H4 je presenetljiv. Pričakovali smo pozitiven izid. Pri preverjanju hipoteze 4 smo upoštevali načelo 9: Vodje in vodenje in načelo 10: Razvoj kadrov in timsko delo, ker smo sklepali, da dejavniki iz teh načel najboljše opišejo stopnjo zavzetosti posloводства. Iz tega izhaja možnost, da nismo izbrali relevantnih dejavnikov za preverjanje hipoteze 4.

Predstavitev izvirnega modela

Anketirance smo prosili za podatek o učinkovitost opreme (OEE – Overall Equipment Effectiveness), vendar smo na to vprašanje dobili 68 odgovorov, zato tega podatka nismo vključili v izide raziskave. Podatek, da med našim vzorcem 147 podjetij v 68 (46 %) merijo učinkovitost opreme OEE, je sam po sebi zgovoren. Merjenje učinkovitosti opreme je ključni kazalnik, ki nam pove, kolikšna je učinkovitost proizvodnje ali njegovega posameznega dela. Splošna učinkovitost opreme se po Dennisu (2015, str. 54) računa po formuli:

$$UO = R \times UD \times SK,$$

kjer je UO splošna učinkovitost opreme, R razpoložljivost opreme, UD učinkovitost delovanja in SK stopnja kakovosti. Če izhajamo iz predpostavke, da posloводство nekega proizvodnega procesa sprejema odločitve na podlagi povratnih podatkov iz proizvodnega procesa, in ob tem vemo, da je OEE kazalnik, ki nam da najboljšo sliko o uspešnosti proizvodnega procesa, menimo, da ukrepi, sprejeti na podlagi teh povratnih podatkov, brez OEE, ne morejo biti najboljši. To potrjujejo številni avtorji, tako Feld (2000, str. 84) vidi največjo vrednost kazalnika učinkovitosti opreme v preverjanju sedmih največjih izgub. S pomočjo kazalnika učinkovitosti opreme odkrivamo, kje prihaja do izgub in kam naj usmerimo prizadevanja za izboljšanje stanja. Charron, Harrington, Voehl in Wiggan (2015, str. 260) pravijo, da s tem orodjem merimo učinkovitost opreme, njeno razpoložljivost in kakovost.

Glede na izide ankete, s pomočjo katere smo ugotovili, da v podjetjih ne merijo učinkov svojih procesov

z OEE, in z mnenji avtorjev preučenih bibliografskih enot smo merjenje OEE vključili v model uvajanja vitkega proizvodnje v srednje velika podjetja v Sloveniji.

Zavezanost dolgoročni filozofiji, ki so jo anketiranci ocenili kot dobro sprejeto (povprečna ocena je 4,16) in se jim zdi pomembna (4,20), smo prav tako vključili v naš model, saj nam podatki kažejo, da se v podjetjih zavedajo pomembnosti tega Toyotinega načela. Dejavniki načela dolgoročne filozofije »usmerjenost v ustvarjanje vrednosti za zaposlene, družbo in kupce« ima največji pozitiven vpliv na ROE: $B = 2,256$; $p = 0,005$. Pri uvajanju metod in načel vitkega proizvodnje gre za »tek na dolge proge«, zato je treba predanost načelom vitkega proizvodnje izraziti preko dolgoročne filozofije. Poslovodstvo se s tem zaveže k uvajanju sprememb in na ta način pošlje nedvoumen signal vsem zaposlenim. To zavezo naj bi spremljala konkretna podpora vršnih menedžerjev, brez katerih uvedba vitkega proizvodnje ni mogoča. Načeli vodje in vodenje (4,53) in nove tehnologije (4,47) sta najbolje ocenjeni v vprašalniku glede stopnje pomembnosti vpliva na uspešnost organizacije, zato smo tudi ti dve načeli vključili v model.

V model smo vključili tudi orodja vitkega proizvodnje, ki so v anketi označena kot tista, ki so najbolj sprejeta v podjetjih. Pri uvajanju orodij vitkega proizvodnje je pomembno, da začnemo s tistimi, ki jih najbolj poznamo, saj je večja verjetnost, da bomo dobili pričakovane učinke v naših delovnih procesih. Na ta način odpiramo vrata še drugim orodjem. V model smo vključili štiri orodja vitkega proizvodnje, ki so najbolj ocenjena: standardizacija operativnih postopkov, določanje ciljev, 5S, obhod delovnih mest (gemba). K temu smo dodali še PDCA metodologijo razreševanja problemov, kot preizkušeno orodje, ki bo sistematsko vključeno v vsa zgoraj navedena orodja, ter A3 format za sistematsko razreševanje problemov. Model je odprt za vključevanje drugih orodij, metod in tehnik, kot so usmerjeno poboljšanje (Focus improvement), kaizen in druga. Vključevanje drugih orodij, metod in tehnik je odvisno od hitrosti integracije teh, ki bodo že vključena v model. Priporočamo načelo »manj je več«, kar pomeni, da z uvajanjem oziroma implementacijo orodij vitkega proizvodnje ni treba hiteti. Bolje naj bi bilo uvesti manj orodij, metod in tehnik, vendar te temeljito. Ljudje preživimo približno tretjino svojega življenja na delovnem mestu. Iz tega sledi, da delovno mesto oziroma proizvodne procese, ki potekajo na delovnem mestu, najbolj pozna zaposleni na določenem delovnem mestu. Najboljši način za izkoriščanje potenciala znanj in veščin zaposlenih je njihovo vključevanje v sistem koristnih predlogov.

Nadrejeni vodja naj bi bil usposobljen in pripravljen, da podpira zaposlene pri njihovem delu. Pri vodenju ne gre za nadzor nad delom zaposlenih, temveč za pomoč vodje zaposlenim tam, kjer pomoč potrebujejo. Pomoči pri izvedbi vsakodnevnih nalog ne potrebujejo vsi zaposleni in ne v istem obsegu. Na vodji je, da oceni, koliko kdo potrebuje »vodenja«, in da svoje delovanje prilagodi na individualno raven.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je pomemben proces. Načrtovanje izobraževanja in usposabljanja je aktivnost, pri kateri podjetje vključi zaposlenega. S tem načinom določimo ustrezna znanja in veščine, ki jih zaposleni potrebuje pri svojem vsakdanjem delu in pri načrtovanih spremembah njegovega dela.

V sodobnem svetu so spremembe sestavni del življenja, ki jih spremljajo stres, negotovost, strah in drugi občutki, povezani s tem. Eden od glavnih razlogov za neprijetne občutke, povezane s spremembami v organizacijah, je nezadostna obveščenost zaposlenih. Ustrezen pristop pri obveščanju zaposlenih je ključ, s katerim omilimo odpor zaposlenih do sprememb.

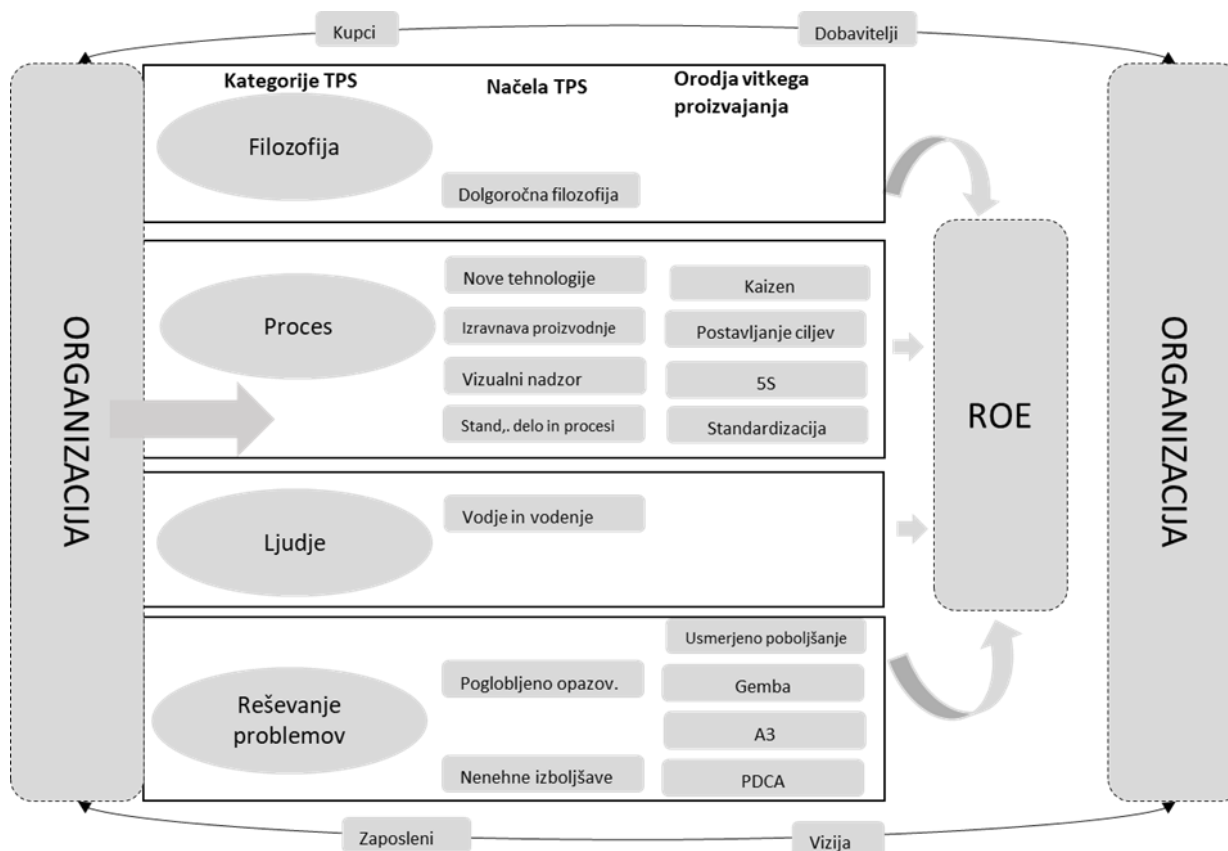
Iz izidov ankete je razvidno, da je standardizacija delovnih postopkov najboljše sprejeto orodje vitkega proizvodnje. Iz tega sklepamo, da ima zasluge za dobro sprejetost orodja standardizacije delovnih postopkov načelo znanstvenega menedžmenta »proučevanje vsakega giba« (tudi postopka, operacije ipd.), ki se je v organizacije zasidrilo globoko in so ga anketiranci kot takega prepoznali. Iz tega razloga smo standardizacijo delovnih postopkov vključili v model uvajanja vitkega proizvodnje v organizacijo, upoštevajoč spoznanje, da se standardizacija delovnih postopkov ne postavi togo in da vseeno omogoča sodelavcem določeno stopnjo avtonomije.

Uvajanja načel, orodij, metod in tehnik vitkega proizvodnje je proces (glej sliko 5.1.), ki zahteva svoj čas. Odločitev o uvajanju naj bi bila podprta s strani vršnih menedžerjev in postala sestavni del dolgoročne filozofije organizacije. Menedžerji naj bi se zavedali, da gre za spremembo, ki zahteva svoj čas, in da bližnjic ni. Temu sledi informiranje vseh udeležencev znotraj in zunaj organizacije (npr. zaposleni, dobavitelji, kupci itd.) o nameravani spremembi. V prvi vrsti je treba izpostaviti, kaj je smoter in cilj nameravane spremembe, časovni okvir, kdo bo vključen in vizijo, kakšna bo organizacija po uvedeni spremembi. Vitko proizvodnje ima svoja načela, orodja, metode in tehnike. Ni vseeno, katera načela, orodja, metode in tehnike uporabimo v posamezni fazi uvajanja vitkega proizvodnje.

Menedžerji naj bi bili dolžni smotrno diagnosticirati stanje procesov v svoji organizaciji. Pri tem je skoraj nujna zunanja pomoč strokovnjakov za vitko proizvodnje. Odločitev o načelih, orodjih, metodah in tehnikah vitkega proizvodnje, s katerimi začnemo proces transformacije organizacije, sprejmemo na podlagi ocene stanja procesov. Glede na izide naše raziskave in sodobna dognanja svetovnih in slovenskih avtorjev smo v model vključili orodja, ki jih priporočamo za uvedbo na samem začetku procesa izvedbe sprememb v organizaciji (glej sliko 1). Napredek uvajanja sprememb naj bi bili sposobni izmeriti čim bolj natančno. V raziskavi govorimo o uvajanju vitkega proizvodnje; proizvodnje je osrednji del naše raziskave. Zaradi tega smo izbrali merjenje učinkov uspešnosti proizvodnih procesov z ROE. Izmerjeni ROE na začetku uvajanja vitkega proizvodnje in primerjanje njegovega trenda ob procesu uvajanja vitkega proizvodnje nam naj bi dal najboljšo sliko o uspešnosti napredovanja uvedbe in v končni fazi oceno uspešnosti uvedbe, ko je ta zaključena. Govorimo o uvodni fazi uvajanja vitkega proizvodnje, saj je proces vitkega proizvodnje proces nenehnih izboljšav in je proces, ki živi in se razvija po krogu PDCA skozi celo življenjsko dobo organizacije.

Slika 6

Model uvajanja vitkega proizvodjanja v organizacijo



ZAKLJUČEK

Povzetek rezultatov

Z raziskavo smo ugotovili, da večina slovenskih srednje velikih podjetij predelovalne dejavnosti ne uporablja načel Toyotinega proizvodnega sistema, čeprav jih razumejo in jih ocenjujejo kot pomembne. Ključni identificirani dejavniki vitkega proizvodjanja, ki smo jih povzeli po Toyotinih načelih, ne vplivajo na ROE. Povprečna sprejetost Toyotinih načel v praksi v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v Sloveniji je 3,74. Ista načela so, za stopnjo pomembnosti, ocenjena s povprečno oceno 4,29. Najbolj sprejeto načelo v praksi je vizualni nadzor 4,28, potem dolgoročna filozofija 4,16 in tretje so nove tehnologije 4,05.

Najmanj sprejeta načela so nenehne izboljšave 3,33, proces 3,52 in razvoj kadrov ter timsko delo. Načelo, ki je najbolj pomembno, je vodje in vodenje, 4,53, nove tehnologije 4,47 je drugo in tretje je zagotavljanje kakovosti 4,43. Načelo, ki je najmanj pomembno, je vizualni nadzor 3,70, sledi mu strategija odločanja, 4,20 in kot tretje je dolgoročna filozofija in sistem vleka 4,21. Zavedanje menedžerjev v slovenskih srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti o pomembnosti načel vitkega proizvodjanja je na visokem nivoju 4,29, vendar je stopnja sprejetosti teh istih načel oziroma

njihova uporaba v vsakodnevni praksi nizka, 3,74.

Tri hipoteze: H1 – V večini srednje velikih podjetij v slovenski predelovalni industriji uporablja 14 načel TPS, H2 – V srednje velikih podjetjih razumejo 14 načel TPS in H3 – Obstaja razlika med stopnjo uporabe v praksi in stopnjo pomembnosti 14 TPS smo preverjali s faktorsko analizo. Četrto hipotezo H4 – Zavzetost posloводства statistično značilno vpliva na ROE smo preverili s korelacijsko analizo. Uporabili smo Spearmanov koeficient korelacije. Pri preverjanju hipotez smo ugotovili, da ROE ni statistično pomembno povezan z nobenim od dejavnikov (razen v prvi hipotezi z izvajanjem standardnih operativnih postopkov za vsako večjo operacijo/proces ($r = -0,179$; $P = 0,030$), povezanost je negativna in šibka). Hipotez H1 in H4 ne sprejmemo, H2 in H3 pa sta sprejeti.

Na naše raziskovano vprašanje: kako ključni dejavniki vitkega proizvodjanja vplivajo na donosnost kapitala ROE odgovorimo, da identificirani dejavniki in pripomočki vitkega proizvodjanja ne vplivajo na izbrani kazalnik ROE.

Prispevek znanosti

V raziskavi smo najprej sistematično pregledali znanstveno in strokovno literaturo ter dosedanje raziskave v Sloveniji in po svetu na področju vitkega proizvodjanja. Zatem smo orisali meje teoretičnega in znanstvenega področja, ki smo ga obravnavali. Temeljna ugotovitev sistematičnega pregleda znanstvene in strokovne literature ter dosedanjih raziskav v Sloveniji in svetu je bila, da nismo zasledili raziskave, ki bi obravnavala uporabo načel in dejavnikov TPS v srednje velikih podjetjih na način, da se je raziskava ukvarjala s tem, v kolikšni meri je uveljavljena uporaba načel in dejavnikov TPS in kakšna bi morala biti po mnenju menedžerjev.

Temeljni razlog, zakaj nas je zanimalo, kakšno je stanje na področju uporabe načel in dejavnikov TPS v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti, je ta, da so srednje velika podjetja po navedbah avtorjev (Žakelj, 2004, str. 14) najpomembnejši sektor nacionalnih gospodarstev. Ta ugotovitev se nam zdi ključna, ker bi v srednje velikih podjetjih z implementacijo našega modela uvajanja vitkega proizvodjanja postajali bolj uspešni in s tem v večji meri doprinesli k razvoju nacionalnega gospodarstva.

Zaradi ugotovitve, da srednje velika podjetja predelovalne dejavnosti še niso bila predmet izvirne raziskave o uporabi načel in dejavnikov TPS in ugotovitve, kako pomembna so za nacionalna gospodarstva, smo se odločili zapolniti prepoznano raziskovalno vrzel. Prepoznana vrzel v neobstoječem znanju o uporabi načel in dejavnikov TPS v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v RS je prvi prispevek raziskave k organizacijski znanosti.

Naslednji ključni prispevek raziskave k organizacijski znanosti je izvedena empirična raziskava v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v RS, ki je imela dva temeljna cilja. S statističnimi metodami smo preverjali, v kolikšni meri so načela in dejavniki vitkega proizvodjanja dejansko zastopani v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v R Sloveniji in koliko naj bi bila glede na mnenje anketirancev. Za potrebe preverjanja hipotez smo preučevali razmerja med različnimi spremenljivkami, kar predstavlja posebno dodano vrednost raziskave. To je bila prva tovrstna raziskava v Republiki Sloveniji

in tudi v širšem prostoru.

Rezultati naše raziskave so pokazali zanimive relacije med tem, v kolikšni meri so načela in dejavniki vitkega proizvodjanja dejansko zastopani v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v Sloveniji in koliko naj bi bili glede na mnenje anketirancev.

Anketiranci so najbolj pogrešali uporabo načela »nenehnih izboljšav«, kjer so dali povprečno oceno 3,33 za uporabo tega načela v njihovem podjetju, za pomembnost uporabe tega načela pa so dodelili 4,26. To pomeni, da se slovenski menedžerji v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti zavedajo pomembnosti procesa nenehnih izboljšav in da so na področju nenehnega izboljševanja v teh podjetjih še velike rezerve. Toyotino načelo »vizualni nadzor« je edino načelo, ki so ga anketiranci ocenili, da se uporablja v praksi (4,28) bolj, kot je pomembno za uporabo (3,70). Najbolj pomembno načelo za uporabo je »vodje in vodenje«, ki ima povprečno oceno 4,53, in najmanj »strategija odločanja«, 4,20. V povprečju je razlika med dejansko uporabo Toyotinih načel v praksi in pomembnostjo uporabe 0,62 točke.

Prepoznana vrzel med dejansko sprejetim načelom in zavedanjem pomembnosti načel je lahko dobra osnova za nadaljnje raziskave, kjer bi raziskovali, zakaj menedžerji v Republiki Sloveniji ne uporabljajo načela in orodja TPS v večji meri, glede na ugotovitev, da je njihovo zavedanje o koristnosti teh načel in dejavnikov na visoki ravni.

Tretji ključni prispevek raziskave je kvantitativna analiza, ki smo jo izvedli na podlagi izpeljane ankete. Izide analize in dognanja avtorjev s področja vitkega proizvodjanja smo potem združili v izvirni model uvajanja vitkega proizvodjanja v organizacijo. Z modelom smo splošno sprejeta načela vitkega proizvodjanja naredili še bolj vitka. K izvirnosti naše raziskave je prispevalo tudi upoštevanje mnenj menedžerjev iz srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti v R Sloveniji o načelih, orodjih, metodah in tehnikah ter dejavnikih vitkega proizvodjanja. Ta njihova mnenja smo vključili v model (str. 156, slika 5.1.) (npr. katera orodja vitkega proizvodjanja so najbolj pomembna, kateri dejavnik posameznega načela je bolj pomemben od drugega in podobno). Modela uvajanja vitkega proizvodjanja v organizacijo v svetu in R Sloveniji, ki bi bil izdelan na ta način, v relevantni strokovni literaturi nismo zasledili.

Namen naše raziskave je bil odgovoriti na raziskovalno vprašanje: kako ključni dejavniki vitkega proizvodjanja vplivajo na donosnost kapitala ROE? Zato smo se v raziskavi osredinili na ključne identificirane dejavnike vitkega proizvodjanja. Ugotovili smo, da ključni identificirani dejavniki vitkega proizvodjanja statistično značilno ne vplivajo na donosnost kapitala ROE.

Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Raziskava vsebuje poleg empiričnega dela, v katerem je med drugim predstavljeno, v kolikšni meri slovenski menedžerji iz srednje velikih podjetij uporabljajo načela in dejavnike vitkega proizvodjanja, tudi teoretični del s področja organizacije, organizacijske teorije menedžmenta procesov in vitkega proizvodjanja. Pojasnili smo na primer pojem organizacija, o katerem Scott (2003, str. 5) pravi, da organizacije veljajo za primarno sredstvo, s katerim se sistematično racionalizirajo področja našega

življenja – načrtujejo, artikulirajo, znanstveno oblikujejo, naredijo bolj učinkovita in urejena.

V raziskavi smo podali zgodovino razvoja teorije o organizaciji, ki bo uporabna za menedžersko znanost in stroko. Na enem mestu sledimo evolucijskemu razvoju organizacijske teorije in ob celovitem opisu organizacijskih teorij sistematiziramo svoja znanja o organizacijskih teorijah. Vse ideje, ki jih ljudje razvijajo in izvirajo iz njihovega individualnega učenja in rasti ter imajo globoke posledice na družbo (Lynch & Cruise, 2006, str. 214), tvorijo organizacijsko teorijo.

Generična filozofija obvladovanja poslovnih procesov, ki izhaja v največjem delu iz Toyota Production System (TPS) (Unterlechner, Meško Štok, & Markič, 2009, str. 139), je definicija, ki odlično opiše vitko proizvodnjo. TPS je nastal na podlagi klasične teorije o organizaciji. Njeni predstavniki so s svojimi idejami poskušali vplivati na organizacijo v zgodovinsko-socialnih okvirjih, ki so veljali v času nastanka klasične organizacijske teorije. To je razlog, zakaj v TPS prepoznamo sestavine klasične teorije o organizaciji. Lahko bi povzeli, da s TPS niso bili zavrženi dosežki klasične teorije o organizaciji, temveč je bila nadgrajena in vstavljena v sodobni družbeno- gospodarski vidik. Dosežke klasične teorije o organizaciji TPS smo kronološko podrobneje razložili. V tekstu naše raziskave ponujamo in pojasnjujemo evolucijo od klasičnega menedžmenta do vitkega proizvodnjo. To naj bi omogočalo menedžerjem, da bodo bolje razumeli osnove TPS. Razumevanje vitkega proizvodnjo naj bi menedžerjem omogočalo, da se odločijo za prehod iz klasične v vitko organiziranost.

Raziskava ponuja podroben pregled 23 orodij, metod in tehnik vitkega proizvodnjo. Na podlagi podrobnega pregleda 23 orodij, metod in tehnik vitkega proizvodnjo menedžerji razumejo njihovo aplikativno uporabnost. V raziskavi smo predstavili nabor orodij vitkega proizvodnjo, ki smo jih glede na izide iz empiričnega dela raziskave umestili v naš izvirni model. Uporaba priporočenih orodij vitkega proizvodnjo naj bi olajšala napore pri implementaciji vitkega proizvodnjo. Iz preučevanja obravnavane tematike je namreč razvidno, da poskusi implementacije vitkega proizvodnjo v organizacijo dostikrat spodletijo. Identificirali smo ključne dejavnike TPS, ki so jih menedžerji v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v Republiki Sloveniji prepoznali kot ključne. Menedžerjem naj bi to pripomoglo k lažji implementaciji vitkega proizvodnjo, saj jo bodo lahko pričeli z dejavniki, ki so prepoznani kot ključni.

Nadalje je za menedžment uporaben kritični pregled vitkega proizvodnjo eminentnih svetovnih teoretikov, raziskovalcev in praktikov. Podrobno smo predstavili tudi ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešno implementacijo vitkega proizvodnjo. Pogosto naj bi se dogajalo, da implementacija vitkega proizvodnjo poteka brez razumevanja osnovnih načel in dejavnikov vitkega proizvodnjo s strani menedžerjev. Zato nam se zdi ključno, da menedžerji razumejo temeljni vidik implementacije vitkega proizvodnjo. Implementacija vitkega proizvodnjo v organizacijo je težko in dolgotrajno opravilo. Implementacija v vsako organizacijo zahteva edinstven in drugačen pristop. V vsaki organizaciji naj bi odkrili svoj način implementacije vitkega proizvodnjo. Ni univerzalnega pristopa, ki naj bi veljal za vse organizacije (Bhasin 2011, str. 56).

Srednje velika podjetja predelovalne dejavnosti v Republiki Sloveniji naj na razpolago ne bi imela mnogo alternativ za svoj trajnostni razvoj. Med njimi je uvajanje načel vitkega proizvodnjo ena izmed možnosti,

ki jim omogoča preživetje na vse bolj konkurenčnih tržiščih. V veliko podjetjih so bili pri svojih poskusih uvajanja sodobnih proizvodnih praks razočarani.

Raziskava ponuja sistematičen pregled literature, kjer so predstavljena dognanja uveljavljenih in aktualnih avtorjev s področja uporabe vitkega proizvodnje. V raziskavi je lastna kvantitativna analiza, ki smo jo izvedli na podlagi izpeljane ankete. Izide analize in dognanja avtorjev s področja vitkega proizvodnje smo potem združili v izvirni model uvajanja vitkega proizvodnje v organizacijo. Z našim modelom smo splošno sprejeta načela vitkega proizvodnje naredili še bolj vitka.

S pomočjo našega izvirnega modela bodo imeli menedžerji v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti na razpolago priporočila, katera načela, orodja, metode in tehnike uporabiti, ko se odločijo za uvajanje vitkosti v svojo gospodarsko družbo. To so tista načela, orodja, metode in tehnike, za katere se je na podlagi izvedene empirične raziskave pokazalo, da so najbolj sprejete v slovenskem ekosistemu in imajo največje možnosti za uspeh. Slovenskim vršnim, srednjim in spodnjim menedžerjem bo naš izvirni model uvajanja vitkega proizvodnje v organizacijo vodič za implementacijo tega v srednje veliko podjetje predelovalne dejavnosti.

Womack, Jones & Roos (1990, str. 13) navajajo, da naj bi pri vitkem proizvodnje, v primerjavi z množičnim proizvodnjem, porabili polovico manj človeškega truda, pol manj proizvodnega prostora, manj naložb v opremo, manj inženirskih ur za razvoj novega izdelka in manj človeških virov. Znano je, da ima implementacija vitkega proizvodnje za posledico zmanjšanje proizvedenih neakovostnih izdelkov. S tem se tudi zmanjša potreba po recikliranju in energiji za proces recikliranja. Manjša poraba energije ima za neposredno posledico manj onesnaževanja našega ekosistema. Če povzamemo, z naraščanjem uspešnih implementacij bo pridobila celotna družba, saj bomo porabili manj surovin, energije in delovnih ur ter v končni fazi ohranjali naš ekosistem.

Omejitve raziskave

Pri načrtovanju in izvedbi raziskave smo evidentirali nekatere predpostavke in omejitve, ki jih podrobneje opisujemo v nadaljevanju.

Najprej smo izvedli predhodno raziskavo, ki je imela za cilj obravnavo in določitev problema, na podlagi katerega smo potem opredelili namen, raziskovalno vprašanje in hipoteze raziskave. Predhodna raziskava je temeljila na sistematičnem pregledu domače in tuje strokovne in znanstvene literature, v kateri se obravnavajo načela in dejavniki vitkega proizvodnje in njihova uporaba v organizacijah. Število obravnavane literature v predhodni raziskavi smo omejili na 15 znanstvenih člankov iz obdobja med letoma 2004 in 2019. Za predhodno raziskavo smo uporabili tudi 5 doktorskih disertacij iz obdobja 2014–2017.

Za izvedbo raziskave smo uporabili vprašalnik, ki smo ga v celoti prevzeli od Gao in Low (2014, str. 335). Vprašalnik sta avtorja uporabila za podobno raziskavo na Kitajskem, kar pomeni, da je bil vprašalnik že preizkušen. Vprašalnik smo prevedli iz angleščine v slovenščino. Vprašalnik so potem preverile tri osebe: prof. angleškega jezika, svetovalec s področja vitkega proizvodnje in avtor raziskave. Stopnja zanesljivosti Cronbach alfa je bila med 0,96 in 0,98.

Vprašanja zaprtega tipa so bila postavljena za ocenjevanje na osnovi Likertove petstopenjske ocenjevalne lestvice. Pri ocenjevanju uporabe dejavnikov vitkega proizvodjanja v praksi 1 je pomenilo sploh ni sprejet, 2 ni sprejet, 3 niti ni sprejet niti je sprejet, 4 sprejet, 5 v veliki meri sprejet. Pri ocenjevanju pomembnosti posameznih dejavnikov vitkega proizvodjanja pa je 1 pomenilo zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno.

Raziskava je prva izvedena raziskava v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti v Republiki Sloveniji, tako da izidov naše raziskave nismo mogli primerjati z izidi drugih raziskav.

Populacija za našo raziskavo so bili vsi menedžerji proizvodjanja v 417 srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti. Ta podatek smo dobili na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije. Za potrebe izvedbe anketiranja smo pridobili imena podjetij, ki sodijo v kategorijo srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti. V ta namen smo AJPes preko naročilnice zaprosili za izpis podatkov za pridobitev podatkov o srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti. Od AJPes smo dobili dopis, da v Sloveniji na dan 16. 9. 2021 posluje 417 srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti. Pri tem dopuščamo možnost, da seznam ni povsem ažuren in da iz tega razloga nismo zajeli vseh srednje velikih podjetij predelovalne dejavnosti.

Raziskavo smo omejili na obdobje od 19. novembra 2019 do 19. januarja 2020.

Na podlagi seznama podjetij, ki smo ga pridobili od AJPes, smo nato poiskali zaposlene v teh podjetjih na spletnem družbenem omrežju LinkedIn. V iskalnik na platformi LinkedIn smo vnesli ime podjetja. Kot rezultat iskanja nam je platforma ponudila vse zaposlene v tem podjetju. Potem smo našo predstavitev, kjer smo na kratko opisali namen naše raziskave, pošiljali anketirancem preko sporočil na družbenem omrežju LinkedIn. V istem sporočilu je bila pripeta spletna povezava do strani, kjer je bila objavljena anketa. Pojasnili smo, da se zavedamo, da anketa zahteva njihov čas in da bo zahtevala od njih dodaten napor. Ob tem smo jim pojasnili, kako pomembna je njihova vloga v raziskavi ter jim obljubili posredovanje rezultatov v primeru, da jih zanimajo. Na koncu spremnega besedila smo se vnaprej zahvalili za sodelovanje.

Anketo smo poslali skupno 750 osebam v 417 podjetjih. Odgovore smo dobili od 147 podjetij, kar predstavlja 35-% odziv. Od 750 poslanih vprašalnikov je bilo 180 vrnjenih izpolnjenih, kar predstavlja 24 %. V primerih, ko smo dobili več odgovorov iz posameznega podjetja, smo vzeli povprečno vrednost posameznega odgovora na vprašanje. Podatke o donosnosti kapitala (ROE) smo dobili iz podatkovne baze BIZI in so se nanašali na leto 2021 (dostop februar 2022).

Pri izvedbi raziskave smo identificirali naslednje omejitve.

Nismo prepričani, kateri nivo menedžerjev je odgovarjal na anketo; nižji, srednji ali vršni menedžer.

Nismo preverjali razumevanja Toyotinih načel in dejavnikov iz ankete s strani anketirancev. Vzeli smo kot predpostavko, da jih anketiranci razumejo.

Nobeden od raziskovalcev do sedaj ni preverjal uporabe in pomembnosti Toyotinih načel in dejavnikov v srednje velikih podjetjih predelovalne dejavnosti ter njihovega vpliva na ROE.

Za določanje uporabe orodij vitkega proizvodnje smo uporabili vprašanja, ki so govorila posredno o orodjih vitkega proizvodnje, vprašanja se niso neposredno nanašala na uporabo orodij vitkega proizvodnje.

Način, kako smo izvedli prevod originalnega vprašalnika, ki smo ga uporabili kot anketni vprašalnik, je lahko neustrezen in zaradi tega lahko pride do odstopanja od pomena, ki je v originalnem vprašalniku.

Nabor akademske in strokovne literature smo naredili po naši subjektivni presoji. Nismo prepričani, da smo zajeli vsa zadnja svetovna dognanja na raziskovalnem področju.

Podani sklepi v rezultatih so rezultat našega razumevanja odgovorov anketirancev. Drugi raziskovalci bi lahko sklepali drugače.

Predlogi nadaljnega raziskovanja

Namen raziskave je bil sistematično preučiti teorijo o vitkem proizvodnje, opraviti pregled dosedanjih empiričnih raziskav ter formirati konceptualni model za kasnejšo empirično raziskavo o uporabi načel in dejavnikov vitkega proizvodnje v srednje velikih podjetjih v predelovalni dejavnosti. Nadalje smo na podlagi tega preverjali postavljene hipoteze in odgovorili na raziskovalno vprašanje. Pri raziskovanju smo bili soočeni s problemi in omejitvami, ki so vplivali na kakovost raziskave. Med delom v raziskavi so se nam porajale ideje, kako bi raziskavo še dopolnili ali osvetlili določeni novi vidik raziskovanega problema.

Raziskavo o uporabi načel in dejavnikov vitkega proizvodnje bi lahko ponovili na način, da bi jo razširili še na velika, mikro in majhna podjetja v predelovalni dejavnosti. S tem bi dobili splošen model, ki bi pokrival podjetja vseh velikosti in iz vseh dejavnosti. Lahko bi ugotavljali razlike med podjetji različnih velikosti in po različnih sektorjih.

Raziskavo bi lahko izvedli na isti način v državi, primerljivi Republiki Sloveniji. Lahko bi izbrali državo s primerljivim bruto domačim proizvodom (npr. Češka Republika, Slovaška, Portugalska ipd.). V tovrstni raziskavi bi lahko uporabili isti vprašalnik. Na ta način bi zagotovili primerljivost te raziskave z našo.

V naši raziskavi so anketiranci prihajali iz vrst menedžerjev proizvodnje, tako da so zaključki lahko preveč enostranski in ne upoštevajo mnenj ostalih zaposlenih sodelavcev. Izidi, ki bi jih pridobili ob vključitvi vseh, ki imajo vpliv na uvajanje načel in metod vitkega proizvodnje, bi bili zanimivi in bi nam mogoče pokazali drugi vidik obravnavane tematike.

Pred začetkom pisanja raziskave smo imeli namen preučiti vpliv uporabe metod vitkega proizvodnje na OEE, vendar smo dobili nezadostno število odgovorov o vrednosti kazalnika OEE. OEE je kazalnik, ki najbolje pokaže uspešnost proizvodnje, zato bi bila raziskava, ki bi vključevala vpliv metod vitkega proizvodnje na OEE, zelo zanimiva. Cilj takšne raziskave bi bil, da odgovori na raziskovalno vprašanje: »Kako ključna načela in dejavniki vitkega proizvodnje vplivajo na skupno učinkovitost opreme (OEE)?«.

Glede na to, da smo z raziskavo ugotovili, da v večini slovenskih srednje velikih podjetij predelovalne dejavnosti ne uporabljajo načel TPS, čeprav jih razumejo in jih ocenjujejo kot pomembne, bi bilo

raziskavo dobro razširiti na način, da ugotovimo, kateri so razlogi za to. Raziskavo bi lahko izpeljali na način, da bi izvedli podobno anketo z zaprtimi vprašanji, ki bi jih ponovno ocenili po Likertovi lestvici. Raziskovalno vprašanje bi se lahko glasil: »Kateri ključni dejavniki ovirajo uvedbo načel in dejavnikov vitkega proizvodnje v srednje velika podjetja v predelovalni dejavnosti v Republiki Sloveniji?«. S takšno raziskavo bi v veliki meri pomagali slovenskim menedžerjem, ki razmišljajo o uvedbi načel in dejavnikov vitkega proizvodnje, vendar še niso prepričani o uspehu same uvedbe.

Menimo, da bi bila zelo zanimiva in potrebna raziskava, ki bi vključevala podjetja, ki trdijo, da uporabljajo načela in dejavnike vitkega proizvodnje, ter tista, ki ne uporabljajo načel in dejavnikov vitkega proizvodnje. Na ta način bi lahko dobili odgovor na raziskovalno vprašanje, ali uporaba načel in dejavnikov vitkega proizvodnje učinkuje na boljše finančne kazalnike pri podjetjih, ki uporabljajo načela in dejavnike vitkega proizvodnje.

A MODEL OF IMPLEMENTATION OF LEAN PRODUCTION IN THE ORGANIZATION

Abstract

Research Question (RQ): In this article, we explored the impact of the key principles of lean manufacturing on ROE.

Purpose: The purpose of this article was to systematically analyse the theory of lean manufacturing, evaluate prior empirical studies conducted in both Slovenia and internationally, and construct a conceptual framework for future empirical research within medium-sized processing companies.

Methods: We employed both quantitative and qualitative scientific research methodologies. In the theoretical part of the dissertation, we examined 99 bibliographic sources from selected publicly accessible databases. For the empirical part, we conducted a survey with 147 medium-sized companies from the processing industry sector.

Results: Our findings have revealed that despite understanding and acknowledging the significance of the TPS principles, the majority of medium-sized companies in the processing industry in Slovenia do not implement them. Moreover, the key lean manufacturing factors identified, which we summarised from the Toyota Principles, demonstrate no discernible impact on ROE.

Organization: For Slovenian managers across all organisational levels – executive, middle and lower management – our original model for introducing lean manufacturing into an organisation will serve as a roadmap for its implementation into medium-sized processing companies.

Society: The entire society stands to gain from the successful implementation of lean manufacturing practices, resulting in reduced consumption of raw materials, energy and manpower, and mitigating pollution of the natural environment.

Originality: Our research introduces a novel model for implementing lean manufacturing, applicable to any medium-sized company.

Limitations/Future Research: In conducting this study, we identified the following limitations: we are not certain which level of managers responded to the questionnaire, and we did not verify the respondents' understanding of TPS principles and the factors included in the survey. The study could be replicated by expanding it to large, small, and micro enterprises in the manufacturing sector.

Keywords: company, lean manufacturing, management, Return on Equity (ROE), TPS.

REFERENCE

1. Abu F, Gholami H, Saman MZM, Zakuan N, Streimikiene D, Kyriakopoulos G. (2021). An SEM Approach for the Barrier Analysis in Lean Implementation in Manufacturing Industries. *Sustainability*, 13(4) 1978. doi.org:10.3390/su13041978
2. Al Robaaiy, M. S. D., Rahima, M. A., & Alghazali, M. H. (2023). Application the Kanban Cards and the Value Stream Map (Vsm) to Rationalize Inventory Costs and to Improve The Company's Performance and Oversight Applied Research in Electrical Cables Factory. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 20
3. Andrews, A. P., Simon, J., Tian, F., & Zhao, J. (2011). The Toyota crisis: an economic, operational and strategic analysis of the massive recall. *Management Research Review*, 34(10), 1064–1077. doi:10.1108/01409171111171474
4. Arlbjørn, J. S., & Freytag, P. V. (2013). Evidence of lean: A review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25(2), 174–205. <https://doi.org/10.1108/09555341311302675>
5. Ambrož, M., & Ovsenik, M. (2010). Celovitost in neznatnost organizacije. Inštitut za management
6. Anoop, G. M., & Muhammed, V. S. (2020). A Brief Overview on Toyota Production System (TPS). *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 8(5), 2505-2509. doi: 10.22214/ijraset.2020.5415
7. Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2022) A Handbook Of Management Theories And Models For Office Environments And Services. New York: Routledge
8. Austenfeld, R. B. (2006). Toyota and why it is so successful. *Research Society of Commerce and Economics* 47(6), 109-173
9. Azevedo, S. G., Pinto, J. L. Q., Govindan, K., Matias, J. C. O., & Pimentel C. (2018). Just in Time Factory. Implementation Through Lean Manufacturing Tools. Cham, Switzerland: Springer
10. Bahamundi, V., & Rafael, D. (2020). How the Different Visual Management Components Have an Impact on Developing a Lean Culture? *Manufacturing Competitiveness*, 1-10
11. Bals, L., & Turkulainen, V. (2021). Integration of the buyer–supplier interface for Global sourcing. *Operations Management Research*, 14, 293–317. doi:10.1007/s12063-021-00205-z
12. Basu, R., & Wright N. (2005). *Total Operations Solutions*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann
13. Bavec, F. (2004). Organizacijske paradigme in modeli managementa. Fakulteta za upravo.
14. Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56–72. doi:10.1108/17410380610639506
15. Bhasin, S. (2011). Improving performance through Lean. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 6(1), 23–36. doi:10.1080/17509653.2011.1067114
16. Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50(3), 439–458. doi:10.1108/00251741211216223
17. Bhasin, S. (2015). *Lean Management Beyond Manufacturing*. Swizerland: Springer
18. Blaxter, L., Hughes C., & Tight, M. (2006). *How to research*. Berkshire: Open University Press.
19. Brandl, F.J., Ridolfi, K., S., & Gunther Reinhart, G. (2020). Can we Adopt the Toyota Kata for the (Re-)Design of Business Processes in the Complex Environment of a Manufacturing Company. 53rd CIRP Conference on Manufacturing Systems. doi:10.1016/j.procir.2020.03.086.
20. Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405. doi:10.1177/0170840610397478
21. Chacon, A. C. (2010). The Fourteen Principles of the Toyota Way. (Magistrsko delo). Faculty of the Graduate School, The University of Texas.
22. Charron, R., Harrington H. J., Voehl F, & Wiggin H. (2015). *The lean management systems handbook*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

23. Chiarini, A. (2013). *Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office*. Milan: Springer
24. Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy. *The TQM Journal*, 30(4), 425–438. doi:10.1108/tqm-12-2017-0178
25. Chiarini, A., & Brunetti, F. (2019). What really matters for a successful implementation of Lean production? A multiple linear regression model based on European manufacturing companies. *Production Planning & Control*, 30(13) 1091–1101. doi:10.1080/09537287.2019.1589010
26. Dave, P. Y. (2020). The history of lean manufacturing by the view of Toyota-Ford. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(8), 1598-1602
27. De Jesus Pacheco, D. A., Clausen, D. M., & Bumann, J. (2023). A multi-method approach for reducing operational wastes in distribution warehouses. *International Journal of Production Economics*, 256, 108705. doi: 10.1016/j.ijpe.2022.108705
28. Dennis, P. (2015). *The Lean production simplified*. Boca Raton: Taylor & Francis.
29. Emiliani, M. L. (1998). Continuous personal improvement. *Journal of Workplace Learning*, 10(1), 29–38
30. Fadnavis, S., Najarzadeh, A., & Badurdeen, F. (2020). An Assessment of Organizational Culture Traits Impacting Problem Solving for Lean Transformation. *Procedia Manufacturing*, 48, 31–42. doi:10.1016/j.promfg.2020.05.017
31. Feld, M. W. (2000). *Lean Tools, Techniques, and How To Use Them*. Boca Raton: St. Lucie Press
32. Fitria, D., Lufri, L., Elizar, E., & Amran, A. (2023). 21st Century Skill-Based Learning (Teacher Problems In Applying 21st Century Skills). *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2(4), 1366-1373. doi: 10.55227/ijhess.v2i4.409
33. Forza, C. (1996). Work organization in lean production and traditional plants. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 42–62. doi:10.1108/01443579610109839
34. França, S. L. B., Dias, D. F., Freitag, A. E. B., Quelhas, O. L. G., & Meiriño, M. J. (2019). Lean manufacturing application analysis in the inventory management of a furniture industry. XXIV IJCIEOM, Lisbon, Portugal, July 18–20 24 (pp. 207-219). Springer International Publishing.
35. Gao, S. & Low S. P. (2014). *Lean Construction Management The Toyota Way*. Singapore: Springer
36. Grigg, N. P., Goodyer, J. E., & Frater, T. G. (2020). Sustaining lean in SMEs: key findings from a 10-year study involving New Zealand manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 609-622.
37. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., & Kulović Dž. (2008). *Organizacija: teorije, struktura, ponašanje*. Sarajevo: Ekonomski fakultet
38. Hassard, J. (1995) *Sociology and organization theory Positivism, paradigms and postmodernity*. New York: Cambridge University Press
39. Hatch, M., J. (2013). *Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
40. Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Flouris, T., Winner, T., Cvetkoska, V., & Dathe, T. (2022). Change (Henkou Kanri) as an Integral Part of Lean Management. In *Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu: Best-Practice Examples and Industry Insights from Japanese Concepts*, 103-109. Cham: Springer International Publishing.
41. Hernaus, T. (2015). *Teorije organizacije*. Pridobljeno iz https://www.researchgate.net/publication/283356407_Teorije_organiza_cije
42. Hines, P., Taylor, D., & Walsh, A. (2020). The Lean journey: have we got it wrong? *Total Quality Management and Business Excellence*, 0(0) 1-18
43. Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management* 25(2) 420–437. doi: 10.1016/j.jom.2006.04.001
44. Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26(85), 32-49. doi: 10.24818/REJ/2023/85/04
45. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). *Understanding Human Resource Management in the Context*

- of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.
doi:10.1146/annurev.ps.46.020195.
46. Jibrin, A. A., & Maccarthy, M. I. T. (2022). Lean Accounting Practices And Financial Performance Of Listed Consumer Food Products Manufacturing Companies In Nigeria. *BW Academic Journal*, 1(1), 20
47. Jones, D. (2017). *Managing complexity in modern organizations*. Cambridge University Press
48. Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–52
49. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
50. Lander, E., & Liker, J. K. (2007). The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way. *International Journal of Production Research*, 45(16), 3681–3698.
doi:10.1080/00207540701223519
51. Levinson, W., A. (2013). *Lean Management System LMS*.. (2012). Boca Ration, NW: Taylor & Francis Group.
52. Lewandowski, R. G. (2014). *Beyond Lean Production; Emphasizing Speed and Innovation to Beath the Competition*. Boca Ration, NW: Taylor & Francis Group
53. Liker J. K. (2004). *The Toyota way. 14 Management Principles from the World s Greatest*. New york: McGraw-Hill
54. Liker, J. K., & Meier D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. New york: McGraw- Hill.
55. Liker, J. K. (2021). *The Toyota way. 14 Management Principles from the World s Greatest 2en edition*. New york: McGraw-Hill
56. Lynch, T. D., & Cruise, L. P. (2006). *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*. New York: Taylor & Francis group.
57. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
58. Ljungblom, M. and Lennerfors, T.T. (2021), "The Lean principle respect for people as respect for craftsmanship", *International Journal of Lean Six Sigma*, (12)6, 1209-1230. doi: 10.1108/IJLSS-06-2020- 0085
59. Lubi, D. (2007). *Temelji vodenja in poveljevanja-študijsko gradivo*. Fakulteta za družbene vede.
60. Marchwinski, C., Shook J., & Schroeder, A. (2008). *Lean Lexicon a graphical glossary for Lean Thinkers*. Cambridge: The Lean Enterprise Institute
61. Marinelli, M., Deshmukh, A. A., Janardhanan, M., & Nielsen, I. (2021). Lean manufacturing and Industry 4.0 combinative application: Practices and perceived benefits. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 288-293. doi: 10.1016/j.ifacol.2021.08.034
62. Marksberry, P., Bustle, J., & Clevinger, J. (2011). Problem solving for managers: a mathematical investigation of Toyota's 8-step process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(7), 837–852. doi:10.1108/17410381111160924
63. Marksberry, P. (2011). The Toyota Way – a quantitative approach. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 132–150. doi:10.1108/20401461111135028
64. Marksberry, P. (2012). Investigating "The Way" for Toyota suppliers. *Benchmarking: An International Journal*, 19(2), 277–298. doi:10.1108/14635771211224572
65. Marksberry, P. (2013). *The modern theory production system of the Toyota*. Boca Ration, NW: Taylor & Francis Group
66. Meiling, J., Backlund, F., & Johnsson, H. (2012). Managing for continuous improvement in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(2), 141–158.
doi:10.1108/09699981211206089
67. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
68. Nicholas, J. M. (2018). *Lean production for competitive advantage : a comprehensive guide to lean methods and management practices*. Boca Ration, NW: Taylor & Francis Group

69. Nikolopoulou, K. (2024, februar 19). What Is Convergent Validity? | Definition & Examples. Scribbr. Pridobljeno na: <https://www.scribbr.com/methodology/convergent-validity/>
70. Ohno, T. (1988). Toyota production system. Beyond Large – Scale Production. New York. Productivity Press.
71. Ott J. S., Shafritz J. M., & Jang, S. Y. (2016). Classical Organization Theory. Boston: Cengage Learning
72. Papadopoulou, T. C., & Özbayrak, M. (2005). Leanness: experiences from the journey to date. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(7), 784–807. oi:10.1108/17410380510626196
73. Pech, M., & Vaneček, D. (2018). Methods of lean production to improve quality in manufacturing. *Quality Innovation Prosperity*. 22(2) 1-15. doi: 10.12776/qip.v22i2.1096
74. Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and fashions in management practices: Taking stock and looking forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264-286.
75. Pinto, G. F. L., Silva, F. J. G., Campilho, R. D. S. G., Casais, R. B., Fernandes, A. J., & Baptista, A. (2019). Continuous improvement in maintenance: a case study in the automotive industry involving Lean tools. *Procedia Manufacturing*, 38, 1582-1591.
76. 10.1016/j.promfg.2020.01.127
77. Rewers, R. (2019) Planning the inflow of products for production levelling. *International Scientific Journals*, 13(10), 439-442
78. Riaz, M. N. (2019). Implementation of Kanban techniques in software development process: An empirical study based on benefits and challenges. *Sukkur IBA Journal of Computing and Mathematical Sciences*, 3(2), 25-36. doi.org/10.30537/sjcms.v3i2.356
79. Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2020). Impacts of Industry 4.0 technologies on Lean principles. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1644–1661. doi:10.1080/00207543.2019.1672902
80. Rother, M., & Shook, J. (1999). Learning to See: Value-Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Cambridge: Lean Enterprise Institute
81. Sá, J. C., Manuel, V., Silva, F. J. G., Santos, G., Ferreira, L. P., Pereira, T., & Carvalho, M. (2021). Lean Safety-assessment of the impact of 5S and Visual Management on safety. *Materials Science and Engineering*, 1193(1). doi: 10.1088/1757-899X/1193/1/012049
82. Saunders, M., Lewis, P., & Thournhill A. (2009). Research Methods for Business Students. Essex: Pearson Education Limited
83. Scott, R. W. (2003). Organizations Rational, Natural, and Open Systems. NewJersey: Pearson Education, Inc
84. Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019
85. Shaturaev, J., & Bekimbetova, G. (2021). Transformation of business efficiency with the lean management. *Deutsche Internationale Zeitschrift für zeitgenössische Wissenschaft*, 22, 71-73.
86. Shingo, S. (1989). A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering. Cambridge: Productivity Press.
87. Shu, E. (2019). A problem-solving process for developing capabilities: the case of an established firm. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 713–727. doi:10.1108/ejim-12-2018-0262
88. Senapathi, M., & Drury-Grogan, M. L. (2020). Systems Thinking Approach to Implementing Kanban: A case study. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(4), 1-16. doi:10.1002/smr.2322
89. Suparno, A., Kholil, M., & Hasan, S. B. H. (2021). Implementation of Lean Manufacturing and Waste Minimization to Overcome Delay in Metering Regulating System Fabrication Process using Value Stream Mapping and VALSAT Method Approach (Case Study: Company YS). *International Journal of Advanced Technology*, 2(1), 22-34.
90. Toledo, J. C., Gonzalez, R. V. D., Lizarelli, F. L., & Pelegrino, R. A. (2019). Lean production system development through leadership practices. *Management Decision*, 57(5), 1184-1203. doi: 10.1108/MD- 08-2017-0748
91. Tonkonogyi, V., Ivanov, V., Trojanowska, J., Oborskyi, G., Grabchenko, A., Pavlenko, I., ... Dasic, P. (Eds.). (2021). Advanced Manufacturing Processes II. Lecture Notes in Mechanical Engineering.

doi:10.1007/978-3-030-68014-5

92. Turan, H. (2015). Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(11), 1102-1105. doi: 10.7763/joebm.2015.v3.342
93. Uriona Maldonado, M., Leusin, M. E., Bernardes, T. C. de A., & Vaz, C. R. (2020). Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1807–1831. doi:10.1108/bpmj-09-2019-0368
95. Unterlechner, M., Meško Štok, Z., & Markič, M.(2009). Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu. Koper: Fakulteta za management.
96. Vallas, S. P. (1999). Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility. *Sociological Theory*, 17(1), 68–101. doi:10.1111/0735-2751.00065
97. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machines that changed the world*. New York: Macmillan Publishing Company.
98. Womack, J., & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc
99. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2018). *The Evolution of Management Thought*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc
100. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
101. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Institute of Macroeconomic Analysis and Development.
https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2004/dz06-04.pdf

STVARNO KAZALO

D

delfska metoda, 4, 87, 88, 99, 100, 105, 163, 165, 192, 199, 202, 206, 218, 219, 220, 223, 224
delovna sila, 78, 79, 82, 83, 85, 106, 107, 253, 254
delovno mesto, 62, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 96, 99, 107, 232, 244, 251, 253, 256, 277
donosnost kapitala (ROE), 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 46, 47, 48, 49, 51, 53, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 235, 238, 259, 260, 261, 263, 270, 271, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 286

E

e-izobraževanje, 4, 5, 7, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 159

F

finančna uspešnost, 4, 6, 8, 11, 21, 22, 23, 24, 25, 57, 58, 60, 68, 119
fokusne skupine, 107, 113, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 156, 200, 203

G

generacije, 4, 6, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 113
generacijske značilnosti, 80
gospodarske družbe, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 76, 234, 235, 238, 283

I

implementacija (uvajanje), 4, 7, 21, 23, 40, 55, 58, 92, 99, 113, 116, 117, 121, 123, 130, 140, 143, 155, 165, 182, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 200, 204, 206, 207, 208, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 220, 221, 222, 223, 225, 235, 246, 250, 252, 255, 259, 272, 275, 277, 278,

279, 280, 281, 282, 283, 285

interni deležniki, 163, 189, 192, 201, 208

inženirji, 4, 6, 51, 62, 77, 78, 79, 80, 85, 87, 88, 93, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 254

inženirsko znanje, 78

ISO 9001, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 30, 31, 35, 36, 47, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

izmenjava znanja, 4, 6, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107

K

kakovost izobraževanja, 4, 7, 113, 140

Kategorizacija, 171, 176, 191, 203, 205, 218

komunikacijske kompetence, 4, 5, 7, 113, 114, 115, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157

Kraljičeva matrika, 4, 163, 164, 165, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 185, 196, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 209, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 222, 224, 230

kvalitativno raziskovanje, 160, 161, 229

M

management, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 81, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 155, 162, 166, 172, 190, 194, 219, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 254, 257, 258, 259, 273, 278, 281, 282, 286, 287, 288, 289, 290, 291

medgeneracijska izmenjava znanja, 4, 6, 77, 78, 80, 85, 87, 88, 90, 96, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107

medgeneracijska raznolikost, 4, 6, 77, 78, 80, 89, 93, 94, 96, 99, 102, 104, 105

medgeneracijske razlike, 4, 6, 77, 78, 80, 89, 90, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

medgeneracijsko sodelovanje, 79, 105

medgeneracijsko učenje, 78

medosebni odnosi, 104, 197, 243

menedžment sistemov kakovosti, 83, 107
model, 4, 5, 6, 8, 12, 14, 15, 16, 28, 30, 49, 60, 61, 62, 63, 64,
66, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 80, 85, 89, 94, 95, 96, 99, 101,
103, 104, 105, 107, 108, 109, 113, 115, 122, 124, 125,
127, 128, 129, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 157, 158,
162, 163, 164, 165, 169, 170, 172, 176, 177, 182, 186,
188, 190, 195, 196, 197, 198, 201, 205, 211, 213, 214,
215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226,
228, 229, 230, 231, 232, 235, 238, 240, 242, 243, 244,
246, 259, 261, 263, 270, 271, 276, 277, 278, 280, 281,
282, 283, 285, 286, 288
model uvajanja, 5, 235, 238, 277, 278, 280, 281, 283
modeli e-izobraževanja, 113, 115, 120, 121, 155

N

načela kakovosti, 9
nagrajevanje, 4, 6, 77, 78, 80, 84, 86, 91, 93, 94, 95, 96, 97,
98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 221, 242
Nekritični materiali, 179, 217

O

organizacija, 2, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
20, 23, 24, 26, 27, 31, 38, 39, 54, 55, 56, 61, 64, 65, 66,
67, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89,
90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 155, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 173, 174, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 186,
187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 199, 203,
205, 206, 207, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 219,
221, 222, 223, 224, 225, 227, 232, 235, 236, 238, 239,
240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 251,
252, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 268, 272, 275, 277,
278, 279, 281, 282, 283, 287, 288
organizacijska uspešnost, 7, 10, 21, 68, 169, 186
organizacijske spremembe, 168, 227

P

polstrukturirani intervjuji, 113, 124, 125, 126, 127, 129, 199,
201
predelovalna dejavnost, 5, 7, 235, 238, 259, 260, 261, 264,
268, 271, 272, 275, 276, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285
pripadnost, 4, 6, 78, 80, 84, 86, 91, 94, 95, 98, 99, 102, 103,
104, 105, 106, 245
pripadnost organizaciji, 84, 98
proizvodne organizacije, 4, 6, 77, 78, 79, 80, 87, 88, 93, 96,
99, 101, 102, 103, 105, 106, 180, 184

S

Slovenija, 4, 6, 8, 12, 17, 28, 31, 34, 46, 53, 62, 63, 64, 67, 68,

78, 79, 82, 87, 88, 94, 96, 99, 105, 106, 113, 114, 126,
156, 159, 160, 197, 218, 235, 238, 258, 259, 260, 261,
263, 264, 265, 268, 271, 276, 277, 279, 280, 281, 282,
284, 285, 286, 291
srednje velika podjetja, 7, 235, 259, 260, 261, 264, 268, 271,
277, 279, 280, 281, 283, 284, 285, 291
staranje, 78, 83, 107, 110
Strategija, 180, 183, 184, 251, 268, 269
Strateška nabava, 169, 170, 171, 181, 234
Strateški materiali, 178, 184, 205, 220

T

tehnika nominalnih skupin, 4, 163, 165, 200, 201, 202, 211,
212, 216, 217, 219, 221, 225
tematske mreže, 4, 113, 125, 163, 165, 198, 201, 203, 204,
215, 218, 219, 223, 224
terciarno izobraževanje, 113, 114, 118, 119, 122, 144, 155,
156
Toyota Production System (TPS), 5, 7, 235, 246, 259, 260,
261, 266, 268, 269, 270, 271, 274, 275, 276, 280, 281,
282, 285, 286, 287, 288, 289, 290
triangulacija metod, 113, 127

U

učitelji, 4, 7, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 124, 125, 130, 132, 136, 137, 138, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151,
152, 153, 154, 155, 156, 157, 161
Upravljanje blagovnih skupin, 173

V

višje strokovne šole, 4, 7, 113, 114, 115, 124, 125, 126, 139,
141, 144, 146, 151, 153, 154, 156, 157
vitko proizvodnje, 4, 5, 7, 235, 237, 238, 246, 247, 249, 251,
252, 258, 259, 260, 263, 264, 271, 272, 273, 275, 277,
278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286
vođenje kakovosti, 119
vzajemni odnosi, 4, 6, 77, 78, 80, 84, 90, 93, 94, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 102, 103, 104, 105
Vzvodni materiali, 178

Z

znanje, 4, 5, 6, 18, 38, 42, 67, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 114, 115,
117, 118, 119, 121, 122, 124, 130, 131, 132, 133, 134,
136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 166, 170, 171,
174, 180, 186, 187, 189, 190, 207, 208, 211, 213, 222,

223, 224, 225, 250, 251, 254, 272, 274, 275, 277, 280, 282