Mirko Markič, Stojan Črv

Načela menedžmenta sistemov kakovosti ISO 9001 in finančna uspešnost gospodarskih družb

Novo mesto, 2024

Načela menedžmenta sistemov kakovosti ISO 9001 in finančna uspešnost gospodarskih družb
Mirko Markič, Stojan Črv

Recenzent:
Izr. prof. dr. Blaž Rodič
Doc. dr. Nikolaj Lipič

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Copyright © 2024 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Naklada: 150 izv.
Tisk: Primus digitalni tisk

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.3

MARKIČ, Mirko
Načela menedžmenta sistemov kakovosti ISO 9001 in finančna uspešnost gospodarskih družb / Mirko Markič, Stojan Črv. - Novo mesto : Fakulteta za organizacijske študije, 2024

ISBN 978-961-7233-03-2
COBISS.SI-ID 213969667

Kazalo vsebine

1 UVOD 9
1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oziroma problema 9
1.2 Namen in cilj raziskovanja 20
1.3 Terminologija 21
2 PREGLED LITERATURE 25
2.1 Menedžment sistemov kakovosti in njegova evolucija 25
2.2 Model EFQM 45
2.3 Standardi serije ISO 9000 56
2.4 Sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti 74
2.4.1 Splošno o načelih 74
2.4.2 Osredotočenost na odjemalce 77
2.4.3 Voditeljstvo 79
2.4.4 Angažiranost ljudi 81
2.4.5 Procesni pristop 84
2.4.6 Izboljševanje 86
2.4.7 Odločanje na podlagi dokazov 87
2.4.8 Menedžment odnosov 88
2.5 Menedžment sistemov kakovosti in uspešnost gospodarskih družb 90
2.6 Donosnost kapitala 113
2.7 Povzetek pregleda dosedanjih raziskav 119
2.8 Razvoj tez, hipotez oziroma raziskovalnega vprašanja 124
3 METODA 136
3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument 136
3.2 Model raziskave 145
3.3 Analiza podatkov 147
3.4 Zanesljivost metode, modela, merskega instrumenta in podatkov 148
4 REZULTATI 155
4.1 V raziskavi sodelujoče gospodarske družbe 155
4.1.1 Demografski podatki 155
4.1.2 Splošno o gospodarskih družbah, sodelujočih v raziskavi 160
4.1.3 Podatki o certificiranem menedžmentu sistemov kakovosti 164

4.2 Kvantitativna raziskava načel menedžmenta sistemov kakovosti 166
4.2.1 Splošno 166
4.2.2 N1 – Osredotočenost na odjemalce 167
4.2.3 N2 – Voditeljstvo 170
4.2.4 N3 – Angažiranost ljudi 173
4.2.5 N4 – Procesni pristop 175
4.2.6 N5 – Izboljševanje 178
4.2.7 N6 – Odločanje na podlagi dokazov 181
4.2.8 N7 – Menedžment odnosov 183
4.2.9 Sklopi sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti 185
4.2.10 Interakcije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti 188
4.2.11 Faktorska analiza načel menedžmenta sistemov kakovosti 195
4.2.12 Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti 199
4.3 Kvantitativna raziskava donosnosti kapitala 202
4.4 Korelacije med načeli in donosnostjo kapitala 206
4.5 Multipla regresijska analiza 208
5 RAZPRAVA 213
5.1 Kratek opis rezultatov 213
5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove 217
5.3 Razprava o rezultatih glede na raziskovalno vprašanje in hipoteze 232
5.4 Predstavitev izvirnega modela 239
6 ZAKLJUČEK 244
6.1 Povzetek vsebine poglavij 244
6.2 Povzetek rezultatov 252
6.3 Prispevek znanosti 255
6.4 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo 258
6.5 Omejitve raziskave 262
6.6 Predlogi nadaljnjega raziskovanja 264
REFERENCE 268
STVARNO IN IMENSKO KAZALO 291
PRILOGA A: KRATICE IZRAZOV, POMEN IN PREVOD 294
PRILOGA B: STATISTIČNI SIMBOLI 297
PRILOGA C: ANKETNI VPRAŠALNIK 298

Recenzija izr. prof. dr. Blaža Rodiča

Znanstvena monografija obravnava zelo aktualno temo standarda za sistem vodenja kakovosti ISO 9001. Kot navajata avtorja monografije, je ta standard najpogosteje uporabljen standard za sistem vodenja na svetu. Certifikacija tega sistema je za veliko gospodarskih družb pogoj, da lahko nastopajo na trgu, predvsem pa za tiste gospodarske družbe, ki so vpete v dobaviteljske verige. Nenazadnje pa certifikacijo tega sistema od svojih dobaviteljev velikokrat neposredno zahtevajo tudi kupci.

Avtorja sta v uvodnem teoretičnem delu predstavila razvoj sistema vodenja kakovosti, oziroma, kot ga sama opisujeta, menedžmenta sistemov kakovosti. Ta del monografije je zelo poučen, saj v strnjeni obliki podaja zgodovinsko pot razvoja tega področja in vključuje navedbo ključnih posameznikov, ki so ta razvoj ustvarjali. Prav tako je iz zgodovinskega vidika predstavljen razvoj serije standardov ISO 9000, s poudarkom ns standardu ISO 9001, od leta 1987 dalje.

Nadalje sta avtorja v teoretičnem delu izpostavila obravnavo sedmih načel sistema vodenja kakovosti, ki je tudi osrednja tema monografije, tako teoretičnega dela, kot tudi empirične raziskave. Poglobljena obravnava sedmih načel daje monografiji posebno dodano vrednost. Ta načela so pri obravnavi standarda ISO 9001 s strani uporabnikov velikokrat spregledana. Nerazumevanje teh načel pa lahko posledično vodi v pomanjkljivo delovanje vpeljanega sistema vodenja kakovosti in nenazadnje v slabši učinek tega sistema na uspešnost gospodarskih družb. Prav ta vpliv je naslednji ključni del teoretičnega dela monografije. Predstavljene so namreč povezave med sistemom vodenja kakovosti in uspešnostjo gospodarskih družb. Navedbe avtorjev v tem delu monografije izhajajo iz njunega pregleda dosedanjih raziskav na obravnavanem področju.

Teoretična razprava se nato smiselno zaključi v izpostavitvi ključnega namena empirične raziskave, ki preučuje vpliv sedmih načel sistema vodenja kakovosti na uspešnost gospodarskih družb. Iz tega so bile izpeljane tudi hipoteze, ki so prav tako predstavljene v monografiji.

Drugi del monografije temelji na predstavitvi dejanske raziskave, ki je bila izvedena v srednje velikih in velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji. Avtorja sta z raziskavo ugotovila, da med vsemi sedmini načeli obstaja povezanost, ki je tudi statistično značilna. Med načeli pa je največjo stopnjo strinjanja anketiranih gospodarskih družb na lestvici od 1 do 5, prejelo načelo osredotočenosti na odjemalce in sicer 4,57. Nadalje sta ugotovila tudi, da med vsemi načeli in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja pozitivna povezanost, vendar pa ta povezanost ni statistično značilna. Na podlagi te ugotovitve je bilo sprejetih vseh sedem zastavljenih hipotez.

Ta znanstvena monografija je izvirna, saj predstavlja temo, ki doslej še ni bila obravnavana. Empirična raziskava je bila izvedena z uporabo vprašalnika, katerega sta avtorja sama razvila. Ta vprašalnik predstavlja veliko uporabno vrednost, saj se ga lahko uporabi v bilo kateri državi na svetu, seveda prevedenega v lokalni jezik. Vsekakor so izvirni tudi rezultati raziskave. Ključne ugotovitve, ki jih avtorja navajata pa na eni strani zapolnjujejo raziskovalno vrzel, na drugi strani pa odpirajo možnosti na nadaljnje raziskovanje na tem področju. Nenazadnje sta avtorja na podlagi lastnih ugotovitev tudi sama podala nekaj uporabnih raziskovalnih vprašanj.

Recenzija doc. dr. Nikolaja Lipiča

Znanstvena monografija z naslovom »Načela menedžmenta sistemov kakovosti kot gradniki uspešnosti gospodarskih družb«, predstavlja po navedbah avtorjev Stojana Črva in Mirka Markiča, do sedaj dokaj neraziskano področje vpliva sedmih načel sistema vodenja kakovosti na uspešnost gospodarskih družb, merjenega z finančnim kazalnikom donosnosti kapitala.

Monografija sestoji iz dveh glavnih delov, teoretičnega dela in dela, v katerem so predstavljeni rezultati raziskave. V prvem avtorja iz teoretičnega vidika predstavljata sistem vodenja kakovosti, standarde družine ISO 9000, predvsem pa pogljobljeno obravnavata sedem načel, na katerih ta družina standardov temelji. Na obravnavi sedmih načel sistema vodenja kakovosti je nato razvita diskusija o povezami med temi načeli in uspešnostjo organizacij. Sicer je bilo področje organizacij v raziskavi osredotočeno na gospodarske družbe, kot skupino organizacij. Podani pa so tudi pogledi na pomembnost merjenja uspešnosti organizacij in predvsem merjenje te uspešnosti na podlagi donosnosti kapitala (ROE). Ker monografija predstavlja temo uspešnosti organizacij, je v njen posebej izpostavljena tudi odličnost. Tako v monografiji posebej obravnavan tudi model EFQM.

Kot izhaja že iz naslova monografije, so njena rdeča nit načela sistema vodenja kakovosti. Ta načela so podrobno predstavljena in obravnavana iz več zornih kotov. Avtorja se pri tem naslanjata na dokument Načela menedžmenta kakovosti (Quality Management Principles), ki ga je izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO. Podajata pa tudi navedbe, ki izhajajo is standardov družine ISO 9000 (npr. ISO 9004).

V zaključku prvega dela je podano glavno raziskovalno vprašanje, nadalje pa so podane hipoteze, ki iz tega sledijo. Navedene so tudi metode, ki so bile uporabljene za analizo rezultatov raziskave ter postopek potrditve zanesljivosti vprašalnika s Cronbachovim alfa testom.

V raziskavi, ki je zajemala populacijo 1.628 srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, so anketirane osebe podale 316 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar je preseglo minimalno zahtevani vzorec in na podlagi česar je bila potrjena verodostojnost raziskave. Od 316 gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi, je bilo 33,5 % velikih in 66,5 % srednje velikih gospodarskih družb iz vseh slovenskih statističnih regij, od katerih jih je 54,7 % delovalo na področju proizvodnih dejavnosti, 45,3 % pa na področju storitvenih dejavnosti. Najvišjo, 14,74-% povprečno donosnost kapitala so izkazale gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti in s certificiranim sistemom vodenja kakovosti.

Avtorja sta ugotovila, da med vsemi sedmimi načeli sistema vodenja kakovosti obstaja statistično pomembna povezanost. Glavni poudarek raziskave pa je podan na podlagi izračunanih vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta iz katerih izhaja, da med načeli in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja povezanost. Ta povezanost je pozitivna, ni pa statistično pomembna. Rezultat obeh ugotovitev je predstavitev izvirnega modela.

Doprinos znanstvenemu področja je podrobna predstavitev načel, ki so temelj za standarde družine ISO 9000. Nadalje je to vsekakor izvirna raziskava, ki je kot prva obravnavala vpliv sedmih načel sistema vodenja kakovosti na uspešnost organizacij, merjenega s kazalnikom ROE. Tretji ključni prispevek predstavlja unikaten in izviren vprašalnik, ki sta ga razvila avtorja monografije.

S pričujočo monografijo sta avtorja ponudila izhodišča za nadaljnja raziskovanja na obravnavanem področju in sta s tem, kot navajata sama, ustvarila pogoje za nadaljnji razvoj organizacijske znanosti na področju sistemov vodenja kakovosti.

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja oziroma problema

V sodobni družbi je vse več organizacijskih procesov, zato je teorija organizacije in menedžmenta predmet znanstvenih obravnav že od začetka prejšnjega stoletja. Teorija organizacije in menedžmenta ima impresiven nabor mehanizmov, ki procesom v družbah dajejo pomen in kredibilnost (Davis, 2014, str. 309–314). Razvoj teorije pa temelji na raziskovanju novih smeri in osvetlitvi ter obravnavanju neodgovorjenih vprašanj (Lounsbury & Beckman, 2015, str. 291).

Na prvi pogled je zgodovina organizacijskih študij zgodovina peščice teorij, ki se niso spremenile od sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Medtem ko bi lahko rekli, da je to dokaz odsotnosti rasti znanja in spremembe teorij, pa lahko to dvoje nakazuje, da je to področje v celoti pokrito z dosedanjimi teorijami, ki očitno ustrezno in zadovoljivo pojasnjujejo organizacijske vidike (Aksom & Firsova, 2021, str. 309). 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). Zgodovina teorije organizacije pa je prikaz napredka na teoretičnem področju, pri čemer je prvotnim in razmeroma nezahtevnim razlagam postopno sledilo vedno bolj izpopolnjeno razumevanje organizacije in organiziranja (Du Gay, 2015, str. 400). Z organizacijskimi teorijami dajemo napovedi v obliki usmerjenih izjav, kot je pozitiven ali negativen odnos med dvema spremenljivkama (Aksom & Tymchenko, 2020, str.1242), v teoriji organizacij pa je članstvo eden izmed pojmov, ki velja za najbolj samoumevnega in se obravnava kot ključni pogoj za ustanovitev formalnih organizacij (Grothe-Hammer, 2020, str. 482).

Po Shyeju (Shye, 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. Poleg tega v organizacijah sprejemajo odločitve, ki delujejo kot izhodišča za nadaljnje odločitve, kot organizacijske strukture. 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.

Vedno pomembnejša je sposobnost oblikovanja kompleksnih organizacij za spopadanje z izzivi, kot so npr. globalizacija, digitalizacija, zunanje izvajanje dejavnosti, razvoj zmogljivosti, družbena odgovornost, trajnostni razvoj ipd. Oblikovanje organizacije se nanaša na proces nenehnega in načrtovanega usklajevanja njenih sestavin, kot so npr. strategije, strukture, najboljše prakse, človeški viri, pa tudi informacij, nadzora, procesov odločanja ipd. S tega vidika je oblikovanje organizacije temelj organizacijskega delovanja. Oblikovanje je v središču vseh organizacijskih zmogljivosti ter podpira sposobnost organizacij za njihovo spreminjanje in prilagajanje. (Miller, Greenwood, & Prakash, 2009, str. 273-274)

Celovit pogled na organizacijo, s katerim naj bi upoštevali njene številne dejavnike, vodi v preučevanje, kako dejanja, usmerjena v izboljšanje ene

sestavine organizacijskega delovanja, nehote vplivajo na druge sestavine. Sistemski pogled naj bi z upoštevanjem celotne organizacijske strukture zagotavljal, da bodo smotri in cilji organizacije ne le kratkoročno, ampak tudi dolgoročno uspešno izpolnjeni. V organizacijah se navidezno veliki uspehi vse prepogosto dosežejo z ogrožanjem prihodnjega počutja in produktivnosti. 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. Nadalje trdita, da so skoraj vse človeške družbe in drugi kompleksni družbeni sistemi, kot so organizacije, strukturirani kot družbena hierarhija, ki temeljijo na skupinah. Te strukture naj bi bile precej obstojne. 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.

Opredelila sta (Diefenbach in Sillince, 2011, str. 1516) pet glavnih tipov organizacij, in sicer: birokratsko ali ortodoksno, strokovno, reprezentativno demokratično organizacijo, hibridno ali postmoderno organizacijo in mrežno organizacijo. Njihove osnovne značilnosti so povzete v nadaljevanju.

Birokratska ali ortodoksna organizacija

Birokratska ali ortodoksna organizacija je sinonim za formalno hierarhijo, za specializacijo in diferenciacijo, ki temelji na pravilih, z enim nadzornim organom. Vsi položaji so razporejeni po formalnih linijah poveljevanja in nadzora od zgoraj navzdol. V skladu s tem je formalna pristojnost in odgovornost povezana s hierarhično razvrstitvijo in prestižem položajev.

Strokovna organizacija

Organizacije v javni ali zasebni dejavnosti, kjer ljudje istih ali komplementarnih poklicev skupaj obvladujejo množico organizacijskih zadev, se uvrščajo v strokovne organizacije. Ena izmed njihovih najpogostejših značilnosti je, da je strokovno znanje strukturirano hierarhično, prav tako tudi stroka. Že sama ideja stroke je v tem, da se čim natančneje opredeli in razmeji področja strokovnega znanja ter loči nosilce tega znanja, strokovnjake, tako med seboj kot od drugih. Strokovna organizacija je namensko zasnovana in zgrajena za namene posebne skupine strokovnjakov. V tem smislu je strokovna organizacija verjetno najbolj ekspliciten, razvit in uspešen poskus hierarhične institucionalizacije skupinskih interesov, eden najbolj ekstremnih, premišljenih in po meri narejenih poskusov vzpostavitve vertikalnih razlik med različnimi skupinami ljudi ter zagotovitve družbene prevlade določene skupine ljudi nad drugimi. Tako med strokovnjaki kot v njihovih odnosih do drugih so najpomembnejša in neločljiva načela v ideji stroke in poklicne organizacije načela formalne hierarhije, superiornosti in podrejenosti.

Reprezentativna demokratična organizacija

Od nastanka sodobnih ortodoksnih organizacij v zgodnjem 19. stoletju so ljudje, nezadovoljni s slabimi stranmi takšnih organizacij, iskali bolj temeljne in daljnosežne alternative. Eden izmed konceptov, ki je bil celovito razvit in uveljavljen v številnih oblikah, je demokratična organizacija. V takih organizacijah se uveljavljajo sodelovanje, opolnomočenje in demokracija na

delovnem mestu. Ne sprejema se na primer dejanska soudeležba sodelavcev, avtonomna delovna skupina, delitev dobička, sopartnerstvo, deljeno solastništvo ipd.

Hibridna ali postmoderna organizacija

Od zgodnjih devetdesetih let prejšnjega stoletja je obstajalo upanje, da bi lahko hibridne ali postmoderne oblike organizacije reformirale, če ne celo nadomestile birokratske ali ortodoksne organizacije. Nove zasnove upravljanja in menedžmenta, kot so npr. vitko upravljanje ali reinženiring poslovnih procesov, učeča se organizacija ali menedžment znanja, so vzbujali veliko upanje, da bi tudi v velikih organizacijah delovali nebirokratsko in nehierarhično. Po mnenju zagovornikov postmodernih organizacij bi zasnove, kot so npr. kvaziavtonomni timi, samoupravni projekti, decentralizirane delovne enote ipd., nadomestile stare oblike hierarhične moči in nadzora. Poleg vpetosti v formalne hierarhične strukture so v hibridnih organizacijah zaposleni vključeni v začasne ali celo stalne time ali projekte. Vendar je mnogo timov in projektov organizirani po ortodoksnih načelih, funkcijsko in hierarhično. Zato v hibridnih organizacijah poleg formalne hierarhije linijskega vodenja obstajajo tudi neenakomerne skupine formalnih projektnih in timskih hierarhij.

Mrežna organizacija

Skoraj istočasno s hibridnimi oblikami organizacije se je kot nov tip organizacije pojavila tudi mrežna organizacija. Ta izraz se uporablja za celo vrsto organizacij. Obstajajo ortodoksna organizacijska omrežja, ki temeljijo na funkcijskih in vodstvenih načelih. Ta vrsta omrežij je strukturirana hierarhično, njeni člani pa so razslojeni zaradi funkcijskih potreb. Še vedno npr. obstaja vrhnja raven, pristojna in odgovorna za najpomembnejša vprašanja, kot so npr. strateške odločitve, določanje ključnih kazalnikov uspešnosti ali dodeljevanje sredstev, in ki ohranja nadzor nad njimi.

Nasprotno pa so drugi člani omrežja, ponovno iz funkcionalnih razlogov, razdrobljeni v podskupine ali organizacijske enote, na obrobju in pristojni ter odgovorni za operativna in tehnična vprašanja, o svojem delovanju pa poročajo vrhnji ravni in so izključeni iz strateškega odločanja.

Ne glede na obliko posamezne organizacije se te delijo na manj ali bolj uspešne. Zanimanje družbe pa je usmerjeno v najuspešnejše. Gimzauskiene in Kloviene (2011, str. 338) navajata, da je novo poslovno okolje, ki se nenehno spreminja, vplivalo na močno zanimanje za merjenje uspešnosti organizacij. De Waal (2021, str. 305) meni, da je treba uspešne organizacije opredeliti in meriti glede na njihove konkurente. Tomaževič, Tekavčič in Peljhan (2015, str. 579-580) pa dodajajo, da raznolikost merjenja uspešnosti organizacij temelji tako na finančnih kot na nefinančnih merilih, kazalnikih in standardih uspešnosti.

Do in Mai (2020, str. 305) ugotavljata, da fenomen uspešnih organizacij ponazarja kompleksno in večplastno naravo tega pojava. Večina znanstvenikov meni, da v uspešnih organizacijah nenehno poskušajo ne samo izboljšati organizacijsko uspešnost, ampak tudi ohraniti odzivnost in konkurenčnost na trgu. 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. Organizacije naj bi namreč ohranjale svojo konkurenčnost in sposobnost preživetja z nenehnim prilagajanjem spreminjajočim se okoliščinam in izvajanjem sprememb v načinu delovanja in poslovanja, sicer tvegajo propad. Zato ne preseneča ugotovitev, da v organizacijah nenehno iščejo načine za doseganje uspešnosti. Kadar govorimo o organizacijah, se je treba zavedati, da so v tem pojmu zajete vse oblike organizacij, pomembna skupina organizacij pa so gospodarske družbe.

Delovanje gospodarskih družb v ekosistemu je predmet številnih analiz in raziskav. Tako se raziskovalci ukvarjajo s preučevanjem gospodarskih družb

kot poslovno-organizacijskega sistema delovanja izbrane skupine ljudi, pa tudi vpliva različnih dejavnikov na uspešnost delovanja gospodarskih družb. Pri preučevanju posameznih dejavnikov se pozornost namenja prepoznavi negativnih in pozitivnih vplivov na uspešnost. Učinki teh vplivov na delovanje gospodarskih družb se odražajo v njihovi uspešnosti. Uspešnost je eden izmed ključnih kazalnikov njihovega delovanja. 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, hkrati pa sproža precejšnje razprave v družbenem okolju. Za globalizacijo poslovanja naj bi bil značilen predvsem vse večji obseg čezmejnih gospodarskih dejavnosti, kot je na primer prodor konkurence na domači trg, odpiranje tujih trgov, mednarodni prevzemi, strateška zavezništva, pa tudi njihov vpliv na prestrukturiranje gospodarstva. Globalizacija naj bi tako predstavljala povečanje konkurenčnosti, ki vpliva na gospodarske družbe, zato te nenehno izboljšujejo lastne sisteme poslovodenja in poleg odpravljanja njihovih pomanjkljivosti poskušajo pridobiti tudi konkurenčno prednost na trgu. Za uspeh gospodarskih družb v ekosistemu pa je pomembno sprejemanje boljših in hitrejših odločitev, kar se odraža v uspešnejšem poslovanju, ki spodbuja nadaljnji razvoj gospodarske družbe (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, fleksibilnost in nabor proizvodov (izdelkov in storitev) ter zmanjšajo svoje stroške in čas dobave za preživetje na trgu. Sumardi in Fernandes (2020, str. 383) 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. Za razvoj uspešnih gospodarskih družb je potrebno dobro finančno, operativno in administrativno stanje. To pa je treba podpreti tudi z obvladovanjem tveganj in dobrim menedžmentom. 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, in sicer zaradi močne konkurenčnosti, pomanjkanja virov, bolj ozaveščenih in zahtevnejših odjemalcev, tehnološkega napredka, podnebnih sprememb in pritiska drugih zainteresiranih strani. Ti pritiski v gospodarskih družbah zahtevajo sistemski pristop z namenom doseganja gospodarskih, družbenih in okoljskih izidov. Bistvena pa naj bi bila integracija vidika trajnosti na različnih ravneh organiziranosti menedžmenta, ob upoštevanju trenutnih in prihodnjih potreb zainteresiranih udeležencev. Zato je bilo razvitih več specifičnih orodij, tehnik in modelov za trajnostno obvladovanje organizacij, med katerimi ima pomembno mesto menedžment sistemov kakovosti.

Glede na to, da nekateri dejavniki, na primer povečana konkurenčnost na svetovnem trgu in vse večje povpraševanje po boljših proizvodih ter procesih, prispevajo k ustvarjanju negotovosti in turbulenc v ekosistemu organizacij, Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 1) poudarjajo, da naj bi v gospodarskih družbah za spopadanje s temi izzivi razvijali nove strategije in prilagajali svoj menedžerski slog. Da bi to dosegli, v mnogih gospodarskih družbah uporabljajo menedžment sistemov kakovosti kot orodje, tehniko ali pripomoček za izboljšanje uspešnosti. S tem se strinjata tudi Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 1), ki ugotavljata, da se v

družbenem okolju intenzivne globalizacije in digitalizacije v gospodarskih družbah vse pogosteje soočajo z različnimi izzivi, kot so npr. naraščajoči stroški, močna konkurenčnost, hitro razvijajoče se informacijsko-komunikacijske tehnologije, vse zahtevnejši odjemalci ter spreminjajoče se družbene zahteve. S tega vidika se 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. To naj bi se odražalo v potrebi po spremembi dojemanja in izvajanja menedžmenta sistemov kakovosti glede na vse večjo kompleksnost odnosov, ki povezujejo proizvode in procese, proizvajanje ter procese mreženja. Zaradi teh pritiskov naj bi menedžerji iskali nove pristope k obvladovanju kakovosti, ki bi presegali tradicionalna orodja, metode in tehnike menedžmenta sistemov kakovosti. Kakovost kot osnova menedžmenta sistemov kakovosti pa je po navedbi avtorjev Rubin, Zinchenko, Artyushkova, Sorokozherdyev in Pimenov (2021, str. 487) univerzalno orodje, metoda in tehnika za doseganje ne le poslovne uspešnosti in konkurenčnosti gospodarske družbe, temveč tudi njene družbene in okoljske odgovornosti ter vzdržnosti do sprememb tržnega okolja in kriz. 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 delovanje gospodarske družbe dolgoročno. Za to v gospodarskih družbah uporabljajo različnih pristope, sisteme, metode, orodja in tehnike. Santos (2015, str. 1055) ugotavlja, da naj bi v gospodarskih družbah za uspešno soočanje s temi izzivi potrebovali zanesljive poslovno-organizacijske sisteme. To naj bi bilo omogočeno z menedžmentom sistemov kakovosti. Poleg zanesljivosti procesov naj bi gospodarskim družbam omogočal, da svoje poslovne in druge procese tudi standardizirajo (Stravinskiene & Serafinas, 2020, str. 2), kar pa po drugi strani pozitivno prispeva k nenehni rasti certificiranja menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1210).

Menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015 temelji na naslednjih sedmih načelih:

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- angažiranost ljudi,
- procesni pristop,
- izboljševanje,
- odločanje na podlagi dokazov in
- menedžment odnosov.

V Mednarodni organizaciji za standardizacijo ISO (ISO, 2015a, str. 1) promovirajo načela menedžmenta sistemov kakovosti kot osnovne gradnike uspešnosti vseh oblik organizacij in s tem tudi gospodarskih družb.

Avtorji Ahmad, Zakuan, Jusoh, Yusof in Takala (2014, str. 246-247), Bakator in Ćoćkalo (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), Mukhlishotul 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. *Retun 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 investitorjem o smiselnosti vlaganj v izbrano gospodarsko družbo.

Kadar govorimo o gospodarskih družbah, ne smemo prezreti razlik v njihovi velikosti. Raziskovalci Antunes, Quirós in Justino (2018, str. 455), Chiarini, Castellani in Rossato (2019, str. 32), Sahoo in Yadav (2018, str. 544) obravnavajo uspešnost v mikro, majhnih in srednje velikih gospodarskih družbah, medtem ko so velike gospodarske družbe prezrte (Črv & Markič, 2023, str. 227–242). Tudi v velikih gospodarskih družbah se soočajo z nenehnimi izzivi na globalnem trgu in na podlagi tega tudi same nenehno iščejo priložnosti za uspešno delovanje.

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 del raziskave, s katero bomo to vrzel vsaj delno zapolnili.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

V monografiji smo prikazali celostno obravnavo problema in raziskovalnega vprašanja, tako iz teoretičnega vidika, kot tudi iz stališča praktične raziskave in s tem zadostili osnovnemu namenu raziskovanja. Tijdink, Horbach, Nuijten, in O'Neill (2021, str. 450) navajajo, da je akademsko raziskovanje splošno priznano kot ključnega pomena za napredek in blaginjo naše sodobne družbe. Ob tem pa narašča zavedanje, da morajo biti raziskovalne prakse odgovorne, rezultati znanstvenih raziskav pa pregledni in zanesljivi. Temu pritrjujeta tudi Joullié in Gould (2021, str. 1-10), ki dodajata, da je že desetletja osrednji poudarek pri raziskovanja menedžmenta prav na razvoju teorije, predvsem zato, ker teorija legitimira tako raziskave menedžmenta kot tudi njegovo praktično uporabnost. Razvoj teorije menedžmenta ima dve glavni utemeljitvi. Teorija profesionalizira raziskovalce z ustvarjanjem skupnega znanstvenega okvira in zavezanosti k razširjanju ugotovitev z uporabo skupnega jezika, pridobljeno teoretično znanje pa povečuje izkušenost in prakso menedžerjev. Znanstvena teorija torej legitimira tako raziskovanje v menedžmentu, kot tudi poklicno prakso. Pričakuje se namreč, da raziskovalci predstavijo tako obliko znanja, da ga menedžerji lahko uporabijo v praksi. Nenazadnje pa Valkenburg, Dix, Tijdink, in de Rijcke (2021, str. 1-2) trdijo, da raziskovalci nosijo odgovornost do znanstvenega dela, ki ga opravljajo. To predstavlja raziskovalno integriteto oziroma lastnosti, ki jih morajo raziskovalci imeti, da zagotovijo zanesljivost svojih raziskav in njihovo praktično uporabnost.

Namen pričujoče raziskave je odgovoriti na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Preučili smo odnos oziroma vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, to pa smo merili s kazalnikom donosnosti kapitala.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, iz ugotovljenega raziskovalnega problema ter po določitvi namena raziskave smo opredelili cilje:

- opraviti sistematičen pregled pribl. 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.

1.3 Terminologija

Glavni strokovni izrazi v monografiji se nanašajo na raziskovalno vprašanje in namen raziskave ter jih v nadaljevanju podrobneje predstavljamo. Najprej smo obravnavali pojem oziroma izraz menedžment.

V slovenskem prevodu standarda ISO 9001:2015 (ISO, 2015c, str. III) je angleški izraz *management* preveden kot vodenje, vendar ta prevod velja, kadar izraz vodenje povezujemo s kakovostjo. Slovenski prevod omenjenega standarda nadalje navaja prevode angleškega izraza *management* v povezavi s še drugimi pojmi. Tako se v povezavi z okoljem izraz prevaja kot ravnanje, v povezavi s tveganji pa kot obvladovanje. Za skupino ljudi, ki vodijo organizacijo, se izraz prevaja kot vodstvo. Izhajajoč iz tega je treba angleški izraz *management* prevajati upoštevajoč vidik, v katerem se bo prevod izraza uporabljal. Slovar slovenskega knjižnega jezika slovenski izraz menedžment povezuje z vodenjem podjetja in vodilnimi uslužbenci, Slovenski pravopis pa dodaja še izraza upravljanje in vodstvo (Fran, 2022). Banka za podjetnike.si (2016) navaja, da vodenje temelji na vplivanju na ljudi, da ti dosežejo zastavljene smotre in cilje. Vendar je treba poudariti, da v tej dikciji niso mišljeni smotri in cilji organizacije, temveč

osebni smotri ali cilji, ali pa smotri in cilji na splošno. Po drugi strani menedžment temelji na doseganju smotrov in ciljev organizacije. Na podlagi tega je določen medsebojni odnos med vodenjem in menedžmentom. Čeprav naj bi bilo vodenje najpomembnejši sestavni del nalog menedžerjev, pa v osnovi predstavlja le enega izmed njegovih delov, ne celote. Medtem ko gre pri vodenju za vpliv na osebe, ki naloge izvajajo, pa gre pri menedžmentu za usmerjanje oseb k izvrševanju njim dodeljenih nalog. Ivanko (2019, str. 375-376) poudarja, da se je v zadnjih dveh desetletjih odnos med vodenjem in menedžmentom zelo spremenil. Ivanko tako pojem menedžmenta definira kot enoten pojem z dvema sestavinama, in sicer vodenje in menedžment. Glede na to, da so se modeli obeh sestavin spreminjali, dopolnjevali in nadgrajevali, po mnenju avtorja to dokazuje interakcijo vodenja in menedžmenta. Tako se tudi Ivanko strinja, da gre pri vodenju za vplivanje na ljudi, da bi dosegali lastne smotre in cilje ter smotre in cilje organizacije, medtem ko je glavna naloga menedžerjev doseganje organizacijskih smotrov in ciljev kot celote. Tudi iz zgradbe načel menedžmenta kakovosti, ki so jih definirali v Mednarodni organizaciji za standardizacijo (ISO, 2015a, str. 1) je razvidno, da je voditeljstvo eno izmed sedmih načel sistema kakovosti. Ne nazadnje tudi Slavik, Putnova in Cebakova (2015, str. 1159) navajajo, da so gospodarske razmere v zadnjih desetletjih izpostavile pomen vodenja kot pomembnega dela naloge menedžerjev.

Iz navedenih ugotovitev glede pomena prevodov angleškega izraza *management* smo v monografiji uporabili slovenski izraz menedžment. In sicer zato, ker je glavna tema naše raziskave obravnava gospodarskih družb in njihove uspešnosti. Obravnavali smo cilje organizacij, med katere spada tudi uspešnost.

V povezavi s tem smo v monografiji za angleški izraz sedmega načela kakovosti *relationship management* namesto slovenskega prevoda upravljanje odnosov, navedenega v standardu ISO 9001:2015 (ISO, 2015c,

str. 8), uporabili izraz menedžment odnosov, za angleški izraz *total quality management* ali *TQM* pa smo uporabili izraz menedžment celovite kakovosti.

V Mednarodni organizaciji za standardizacijo ISO (ISO, 2015b) so pojem sistem opredelili kot skupek elementov, ki so med seboj povezani ali interaktivni. Menedžment sistemov kakovosti je del menedžmenta sistema v zvezi s kakovostjo, pa tudi skupek medsebojno povezanih ali interaktivnih dejavnikov organizacije za vzpostavljanje politike in ciljev ter procesov za doseganje teh ciljev. Kakovost pa predstavlja stopnjo, na kateri skupek svojstvenih značilnosti predmeta izpolnjuje zahteve.

Kuei in Lu (2013, str. 63) ugotavljata, da v mnogih gospodarskih družbah kakovost obravnavajo kot skladnost s specifikacijami, vendar naj bi bila kakovost mnogo več kot to. Kakovost je vse, kar počnemo, da nenehno izboljšujemo gospodarsko družbo in njeno delovanje, ter izid menedžmenta sistemov kakovosti. Nadalje pa Rubin, Zinchenko, Artyushkova, Sorokozherdyev in Pimenov (2021, str. 487) poudarjajo, da je znanstveni koncept kakovosti v gospodarstvu precej bolj razvit. Kakovost je univerzalno orodje, tehnika in metoda za doseganje ne le poslovne učinkovitosti in konkurenčnosti gospodarskih družb, temveč tudi njihove družbene in okoljske odgovornosti ter trajnosti. Zato se s kazalnikom kakovosti ocenjujejo uspešnost in dinamika sodobnega poslovanja gospodarskih družb ter njihov nadaljnji razvoj.

Za pojem organizacije po navedbi avtoric Balažic Peček in Ovsenik (2018, str. 209) obstajajo številne definicije. Avtorici povzemata druge avtorje in navajata, da je organizacija najprej opredeljena kot celota. Organizacija je zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje po volji ljudi, da bi iz množice sestavnih delov nastala celota. Nadalje pojem organizacije enačita s ciljno usmerjenimi odnosi med ljudmi, organizacijo pa definirata tudi kot družbeno institucijo.

Gospodarska družba je oblika organizacije, pri čemer je po mnenju avtorjev Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 65) ključnega pomena razumevanje njenega primarnega smotra, to je delovanja na trgu. Če trga ni, ni smiselna nobena aktivnost, niti obstoj gospodarske družbe same.

Menedžment je znanstvena disciplina, organizirana zbirka znanja in kot taka uporabna povsod. Je tudi družbena funkcija, vpeta v kulturo, družbo, tradicijo vrednot, običajev in prepričanj ter v vladne in politične sisteme. Menedžment je po Druckerju (1986, str. 35) dinamičen organ organizacije. Brez organizacije, na primer gospodarske družbe, ne bi bilo menedžmenta. Po drugi strani pa tudi brez menedžmenta ne bi bilo organizacij.

ISO (2015b) izraze in definicije s področja menedžmenta sistemov kakovosti, ki se navezujejo na standarde serije ISO 9000, podrobneje predstavlja v standardu ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (ISO 9000:2015).

V monografiji smo za izraz angažiranost uporabili tudi izraz zavzetost in izraza uporabljali glede na kontekst. Kjer gre za poimenovanje načela menedžmenta sistemov kakovosti, smo uporabljali izraz angažiranost, v preostalih razlagah pa izraz zavzetost. Nadalje smo za izraz rezultat, ki ima širši pomen, uporabili tudi izraz izid, ki smo ga uporabili predvsem pri predstavitvi rezultatov naše raziskave.

V monografiji smo uporabili še druge strokovne izraze v slovenskem jeziku, ki so prevodi izvirnih angleških izrazov. Te izraze v strnjeni obliki v slovenskem in angleškem jeziku prikazujemo v prilogi A.

2 PREGLED LITERATURE

2.1 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. Nekatere metode, orodja in tehnike menedžmenta sistemov kakovosti presegajo meje teorije menedžmenta, drugi ne. Po drugi strani sta tudi teorija in praksa menedžmenta vir različnih metod, orodij in tehnik za uspešnost organizacij. Menedžment sistemov kakovosti in teorijo menedžmenta je možno primerjati z vidika njunega področja prekrivanja. 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. Tudi Sousa in Voss (2002, str. 91) sta menedžment sistemov kakovosti opredelila kot filozofijo oziroma pristop k menedžmentu, vendar je po njunem mnenju menedžment sistemov kakovosti sestavljen iz skupine načel, orodij, metod in tehnik z medsebojno interakcijo in sinergijami. Da je strategija kakovosti v organizacijah omejena na vršne menedžerje, menijo Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017,

str. 65) ter dodajajo, da je največja prednost menedžmenta sistemov kakovosti možnost ustvarjanja organizacijske kulture kakovosti, ki je povezana s strategijo organizacije. Menedžment sistemov kakovosti v proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja organizacije vključuje vse ključne udeležence tako, 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.

Potreba po menedžmentu kompleksnih organizacijskih sistemov je v gospodarskih družbah in drugih ustanovah ter njihovih udeležencih. Flumerfelt (2018, str. 545) navaja, da brez dobrega razumevanja zapletenosti organizacijskih sistemov in strategij postane uporaba vseh preteklih pozitivnih izkušenj brezpredmetna in ne prinaša učinka. Po drugi strani pa sta Bakotić in Rogošić (2015, str. 1209) 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 so 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.

Menedžment sistemov kakovosti zajema veliko istih področij kot teorija o menedžmentu. Čeprav uporabljata različno izrazje, se menedžerji, ki spodbujajo uporabo menedžmenta sistemov kakovosti, prav tako ukvarjajo npr. s strategijami, obdelavo informacij, menedžmentom in številnimi drugimi teorijami o menedžmentu. Vprašanja, ki jih zajema menedžment sistemov kakovosti, so temeljna za razumevanje menedžmenta organizacij. Osnovna razlika med menedžmentom sistemov kakovosti in teorijo menedžmenta se pojavlja v njihovem občinstvu. Medtem ko je

menedžment sistemov kakovosti namenjen menedžerjem, se s teorijo menedžmenta bolj ukvarjajo raziskovalci, njihove ugotovitve pa postanejo uporabne za menedžerje (Dean & Bowen, 2010, str. 393–396).

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:

- pregled kakovosti,
- nadzor kakovosti,
- zagotavljanje kakovosti in
- menedžment celovite kakovosti.

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 obdobij, ločili v pet časovnih obdobij:

- 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 in
- 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 nekakovostnih izdelkov od kakovostnih ter tako sprožili prvo stopnjo aktivnosti na področju kakovosti. Hamid, Isa, Chew in Altun (2019, str. 159–161) ugotavljajo, da se kakovost uporablja za nadzor v smislu merilne metode za odkrivanje napak v procesih proizvodnje. 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 (Dahlgaard-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. Kontrolne karte, ki jih je razvil Walter Andrew Shewhart, razlikujejo med dvema vrstama variacije procesa. Prva je posledica naključnih vzrokov, druga pa posebnih vzrokov. Spremljanje variacije procesa je bilo zelo pomembno, saj je variacija nastala tam, kjer je nastala sprememba (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117).

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 konstruktih »načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj« (angl. *Plan-Do-Check-Act – PDCA*) in je usmerjen v nenehno izboljševanje (Ross & Neuteboom, 2020, str. 3). Demingov cikel kakovosti obsega povezavo med menedžmentom sistemov kakovosti in menedžmentom poslovanja. Na to je vplival Walter Andrew Shewhart, ki se je v istem obdobju ukvarjal s statističnim nadzorom kakovosti pri zmanjševanju odstopanj v procesih proizvodnje. Predstavil je definicijo nadzora procesov proizvodnje, razvil zmogljive metode, tehnike in orodja za spremljanje in vrednotenje vsakodnevnega proizvajanja ter predlagal različne načine za izboljšanje kakovosti. V štiridesetih letih prejšnjega stoletja so v Bell Laboratories razvili metode, tehnike in orodja vzorčenja ter sprejemljive ravni kakovosti (angl. *Acceptable Quality Level – AQL*) in povprečno izhodno

mejo kakovosti (angl. *Average Outgoing Quality Limit – AOQL*). Zato naj bi veljalo splošno prepričanje, da je bila od leta 1900 do leta 1940 filozofija kakovosti osredotočena na izdelek. Proces pregleda in nadzora je bil namenjen odkrivanju in zavrnitvi slabih izdelkov na mestu, kjer so ti nastali (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161).

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). Tako je preverjanje kakovosti zamenjal nadzor kakovosti. 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. V tem času se je hitro začela japonska industrializacija. 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*). V tem obdobju je Joseph Moses Juran kakovost razdelil na vzroke, ki se jim je mogoče izogniti, in take, ki se jim ni mogoče izogniti, ter uvedel pojem stroškov kakovosti. Še en japonski guru, ki je vidno prispeval k razvoju menedžmenta sistemov kakovosti, je bil

Genichi Taguchi, ki je razvil metode za rutinsko optimizacijo izdelka in procesa proizvajanja pred njegovo izvedbo. 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. Vendar je bilo za zadovoljitev potreb odjemalcev vključenih več vidikov, na primer priročniki o kakovosti, obravnava stroškov kakovosti, razvoj nadzora procesov, presojanje sistemov kakovosti in preventivne aktivnosti. Vse to je pripomoglo k razvoju menedžmenta sistemov kakovosti. Predvsem pa je bil poudarek na prehodu od pristopa odkrivanja napak do preprečevanja nastanka napak. (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117)

Po letu 1960 je Feigenbaum predstavil sistematičen oziroma celovit pristop h kakovosti, ki v procesu kakovosti zahteva vključevanje vseh temeljnih funkcij v organizaciji, ne le proizvodnje. To je bila uvedba celovitega nadzora 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 so v gospodarskih družbah uvedli svoje lastne programe kakovosti, predvsem z namenom konkuriranja japonskim gospodarskim družbam, ki so bila na področju kakovosti v prednosti. V večini primerov je njihov temelj postal menedžment celovite kakovosti. Ta naj bi pokrival številne vidike, ki izhajajo iz prejšnje teorije menedžmenta organizacije, ob tem pa upošteva še znanstvene procese, človeško vedenje in uveljavlja vključevanje vseh udeležencev (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117).

Hamid, Isa, Chew in Altun (2019, str. 159–161) navajajo, da so bili leta 1979 prvič uvedeni standardi, akreditacija kakovosti in sistemi kakovosti, pri čemer izstopa izdaja Angleškega standarda (BS) 5750.

S povečevanjem zapletenosti delovanja in nadzorovanja kakovosti ter ob povečanem obsegu dokumentacije se je pojavila potreba po drugačnem pristopu h kakovosti. Tako se je v letih od 1980 do 1990 uveljavil menedžment sistemov kakovosti, kar se je v končni obliki odražalo tudi v izdaji serije standardov ISO 9000, v katerem so bile opredeljene osnovne zahteve. Četrta paradigma v evoluciji menedžmenta sistemov kakovosti je menedžment celovite kakovosti, ki se je pojavil po letu 1990. Ta paradigma poleg zahtev odjemalcev upošteva še zahteve drugih udeležencev organizacije, uporablja pa se v vseh oblikah organizacij, ne le v proizvodnih. (Weckenmann, Akkasoglu, & Werner, 2015, str. 282–288)

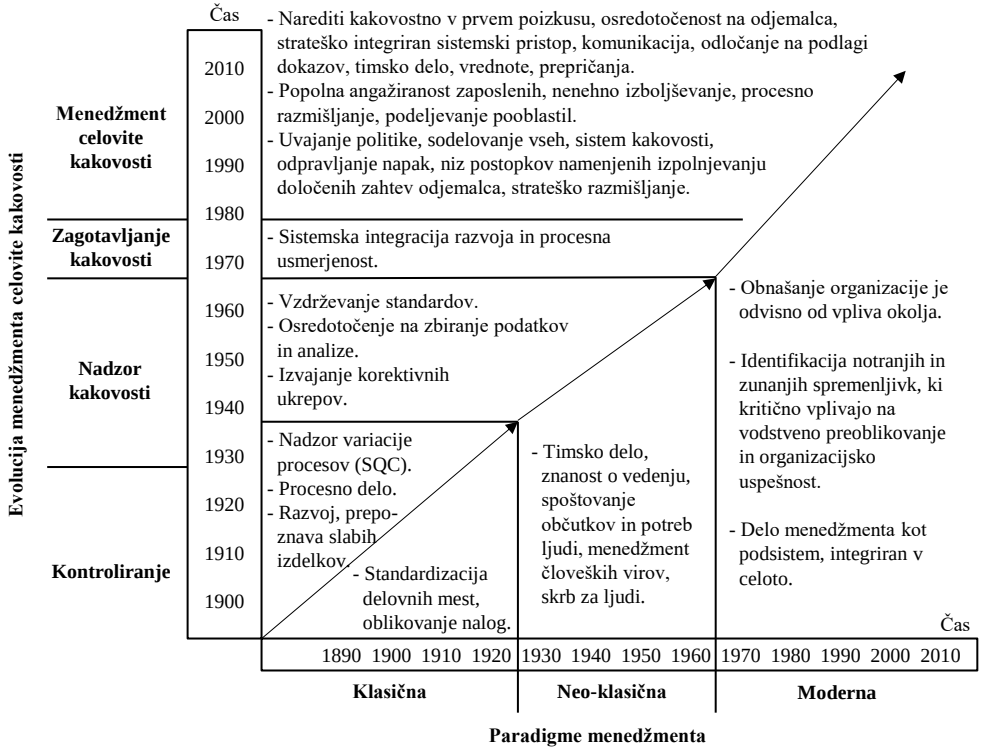
Ključno leto za menedžment sistemov kakovosti je bilo 1987, ko je bila ustanovljena Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. *International Organization for Standardization – ISO*), v kateri so

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)

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je menedžment celovite kakovosti postal osrednji del agende vršnih menedžerjev v organizacijah (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161). Menedžment celovite kakovosti je še vedno razmeroma nova filozofija menedžmenta, ki se je razvila iz precej ozkega in mehaničnega pristopa statističnega nadzora kakovosti (angl. *Statistical Quality Control – SQC*) do bolj celovitega in humanističnega pristopa.

Zadnja stopnja v razvoju menedžmenta sistemov kakovosti je menedžment celovite kakovosti, ki vključuje vse postopke predhodnih paradigem v vse vidike poslovnih aktivnosti. Menedžment celovite kakovosti vključuje načela in vrednote, ki jih je mogoče uporabiti na vsakem poslovnem področju gospodarske družbe in druge ustanove, ter se konstantno nadgrajuje z metodami, orodji in tehnikami menedžmenta kakovosti. Načela menedžmenta celovite kakovosti so se razvila s prispevki priznanih pionirjev kakovosti, kot so npr. Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Shingo idr. Ti so dali poudarek nenehnemu izboljševanju z vključevanjem vseh udeležencev, kar se odraža v uspešnem vodenju gospodarskih družb in drugih ustanov z namenom zadovoljitve potreb in pričakovanj odjemalcev. Orodja, metode in tehnike menedžmenta celovite kakovosti, kot so npr. uravnotežen sistem kazalnikov, menedžment produktnega vzdrževanja in šest sigma, se dobro vključujejo v model poslovne odličnosti. Najbolj znano orodje kakovosti je standard ISO 9001. (Dahlgaard-Park, Reyes & Chen, 2018, str. 1109–1118)

Proces nadgrajevanja menedžmenta celovite kakovosti pa ni zaključen. Časovna primerjava razvoja menedžmenta celovite kakovosti po Dahlgaard-Park, Reyes, in Chen (2018, str. 1118) je prikazana na sliki 2.1



Slika 2.1. Razvoj menedžmenta celovite kakovosti in paradigem menedžmenta. Povzeto in prirejeno po 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.

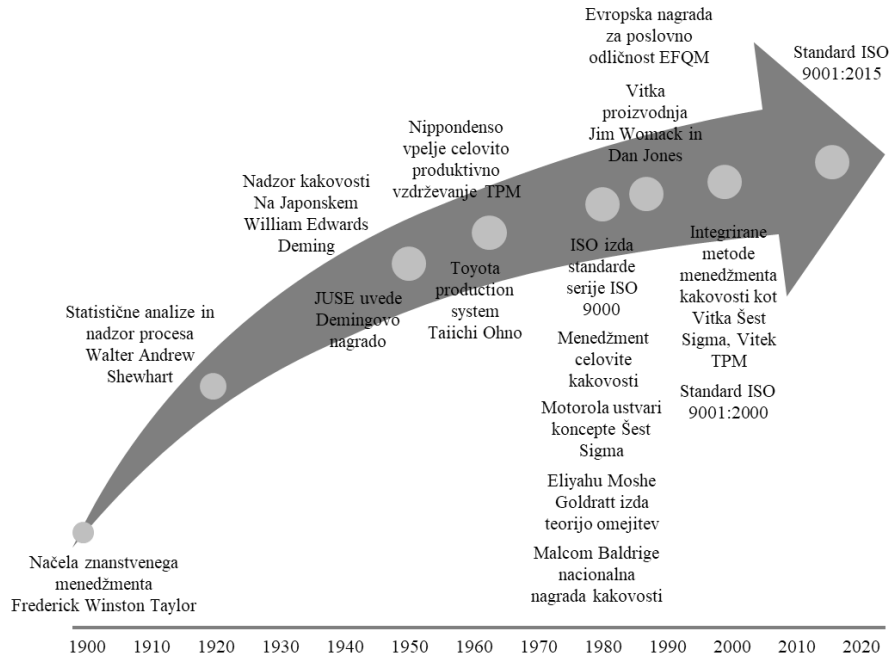
Evolucija menedžmenta sistemov kakovosti se je oblikovala z deli Shewharta, Deminga, Feigenbauma, Ishikawe, Taguchija in Jurana ter kasneje Ohna in Goldratta. Shewhartov prispevek je izum kontrolne karte. Deming je predpisal 14 točk, ki zajemajo organizacijske zahteve za uspešen menedžment kakovosti. Feigenbaum je predstavil koncept popolnega nadzora kakovosti, ki se je kasneje preimenoval v menedžment kakovosti.

Ishikawo povezujemo z uvedbo vzročno-posledičnega diagrama za razreševanje problemov. Taguchi je na področju statistike prispeval inovacije razvoja na podlagi načrtovanja eksperimentov (angl. *Design Of Experiments – DOE*). Juran je opredelil tri osnovne funkcije procesa menedžmenta kakovosti, in sicer načrtovanje kakovosti, nadzor kakovosti in izboljšanje kakovosti. Ohno, eden od ustanovnih inženirjev družbe Toyota Motor, je razvil Toyotin sistem proizvajanja (angl. *Toyota Production System*). Ta koncept sta pozneje v zahodnem svetu širila Wommack in Jones kot razmišljanje o vitkosti (angl. *Lean thinking*). Goldratt pa je bil začetnik optimiziranih tehnik proizvajanja, kot je na primer teorija omejitev (angl. *Theory of constraints*). (Kumar, Maiti, & Gunasekaran, 2018, str. 1036)

Hamid, Isa, Chew in Altun (2019, str. 174) so za razliko od drugih avtorjev (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1117; Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159–161; Kumar, Maiti, & Gunasekaran, 2018, str. 1036; Van Kemenade & Hardjono, 2018, str. 150; Weckenmann, Akkasoglu, & Werner, 2015, str. 282–288) v svoji raziskavi predstavili evolucijo menedžmenta sistemov kakovosti glede na odgovor na temeljna vprašanja kakovosti v posameznem obdobju. Avtorji navajajo, da je bil menedžment sistemov kakovosti v zgodnjem obdobju osredotočen na izdelke in je poskušal odgovoriti na vprašanje, kako v izdelku zagotovimo kakovost. Nato se je v poznejšem obdobju poudarek preusmeril z izdelka na proces v iskanju odgovorov na vprašanje, kako v procesu zagotovimo kakovost. Nadalje se je težišče menedžmenta sistemov kakovosti premaknilo na sistemsko osredotočenost s poudarkom na vprašanju, kako lahko zagotovimo kakovost v organizacijskem sistemu. Kasneje pa se je začelo večji poudarek dajati na ljudi, ki so delovali v sklopu menedžmenta sistemov kakovosti in se tako osredotočili na zaposlene, ter iskalo odgovore na vprašanje, kako lahko zagotovimo kakovost pri ljudeh. Današnji razvoj menedžmenta sistemov kakovosti je osredotočen na ljudi, ki imajo razširjen pogled na pojem mreženja ljudi. Najnovejši poudarek menedžmenta

sistemov kakovosti pa je na t. i. pametnem fokusu, s pomočjo katerega naj bi iskali odgovore na vprašanje, kako ljudem zagotavljati kakovost v »pametnem« okolju. Na podlagi spoznanj, da se osredotočenost menedžmenta sistemov kakovosti sčasoma spreminja, ugotavljamo, da se spreminjajo tudi njegova načela. S spreminjanjem načel pa so drugačna tudi orodja, metode in tehnike na področju menedžmenta sistemov kakovosti.

Primer evolucije menedžmenta sistemov kakovosti je prikazan na sliki 2.2.



Slika 2.2. Evolucija menedžmenta sistemov kakovosti Povzeto in prirejeno po Kumar, P., Maiti, J., & Gunasekaran, A. (2018, str. 1037). Impact of quality management systems on firm performance. International Journal of Quality & Reliability Management, 35(5), 1034-1059.

Za uspehe na področju menedžmenta sistemov kakovosti se v svetovnem merilu podeljujejo tri glavne nagrade. Japonska zveza znanstvenikov in inženirjev od leta 1951 podeljuje Demingovo nagrado gospodarskim družbam, ki so z uporabo menedžmenta celovite kakovosti dosegla vidne

izboljšave učinkovitosti svojega delovanja. Leta 1987 je ameriška vlada pričela s podelitvijo nacionalne nagrade za kakovost Malcolma Baldrigea (angl. *MBNQA*) za odličnost pri doseganju kakovosti za gospodarske družbe s sedežem v ZDA. Temu je sledila evropska fundacija za menedžment kakovosti, ki je leta 1991 uvedla evropsko nagrado za kakovost za priznanje gospodarskim družbam, ki izkazujejo visoko raven zavezanosti h kakovosti. Večina gospodarskih družb v drugih državah po svetu je prav tako sprejela podobne ali prilagojene modele ocenjevanja poslovne odličnosti za prikaz in doseganje kakovosti in doseganja poslovne uspešnosti (Kumar, Maiti, & Gunasekaran, 2018, str. 1034-1035). Dahlgaard-Park, Reyes, in Chen (2018, str. 1109) izpostavljajo, da morajo gospodarske družbe za pridobitev teh nagrad predstaviti empirične dokaze o pridobljenih koristih, procesih, po katerih delujejo in doseženih rezultatih, kot so večja produktivnost, večji ugled gospodarske družbe, izboljšana dobičkonosnost ali tržni delež ter izboljšana osredotočenost na odjemalce. Evropska fundacija za menedžment kakovosti je v letu1991 pričela s podeljevanjem evropske nagrade za kakovost (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 159-161). Na področju Slovenije pa se podeljuje priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) od leta 1998 dalje Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (ZPPO) navaja, da je to »najvišje priznanje Republike Slovenije v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti«.

Kadar 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,
- referenčna paradigma,
- reflektivna paradigma in
- paradigma nastajanja.

Empirična paradigma: kakovost je skladnost z zahtevami.

V empirični paradigmi je kakovost skladnost z zahtevami, je objektivna in osredotočena na pravila. Težave, ki so v bistvu tehnične, se rešujejo z znanostjo. Namen te paradigme je optimizacija materialnih, finančnih in tehnoloških virov. V tej paradigmi menedžment deluje na podlagi dajanja navodil, menedžer pa je tisti, ki nadzoruje.

Referenčna paradigma: kakovost je primerna za uporabo.

Ker ni mogoče vsega izmeriti s parametri, se pojavi referenčna paradigma, ki namesto pravil ponuja modele in smernice. Spodbuja proces nenehnih izboljšav. Menedžment v referenčni paradigmi deluje podporno in je prepoznan kot vodstvo individualnega usmerjanja.

Reflektivna paradigma: kakovost je subjektivna.

V tretji paradigmi je kakovost subjektivna. Ne predvideva nobene univerzalne realnosti, vsak ima lahko svojo perspektivo. To je paradigma, ki spodbuja izmenjavo mnenj, je subjektivna in temelji na vidikih, ki jih ni mogoče opaziti. Upošteva ljudi, njihove interakcije in njihovo sposobnost razmišljanja o problemih ter razvija perspektivo kritike. Menedžment temelji na delegiranju. Poudarek te paradigme je socializacijska kompetenca, strokovnjak pa najbolje ve, kaj storiti.

Paradigma nastajanja: kakovost ni statična, ampak dinamična.

Ta paradigma je še vedno v razvoju. Kakovost je mogoče opredeliti le za omejeno časovno obdobje. Paradigma nastajanja lahko prepreči neuspeh programov menedžmenta sistemov kakovosti. Številna prizadevanja menedžmenta sistemov kakovosti so neuspešna, ker menedžerji ne delegirajo odgovornosti za kakovost, ki bi vključevale vse deležnike. Tako pride do neuspeha procesa menedžmenta, slabe komunikacije z zaposlenimi in odpora do sprememb. Ta nova paradigma temelji na ustvarjanju mrež, tako notranjih kot zunanjih, ki spodbujajo kulturo kakovosti z odprtostjo za spremembe. Stavi na menedžment, ki je temeljnega pomena pri izvajanju menedžmenta sistemov kakovosti in razvoju učinkovitega organizacijskega okolja za vključevanje vseh zaposlenih pri doseganju ciljev kakovosti. Po tej četrti paradigmi bo prišlo do usposabljanja in spodbujanja sodelovalnega, participativnega in situacijskega menedžmenta. Paradigma nastajanja celostno opredeljuje kakovost, upošteva potrebe in pričakovanja vseh deležnikov ter se prilagaja reševanju problemov. Paradigma nastajanja predpostavlja, da se gospodarske družbe nenehno soočajo z negotovostmi in novimi izzivi, ki zahtevajo nenehno proaktivno izboljšanje in inovacije v organizacijskih in operativnih procesih ter izdelkih, ki temeljijo na trajnostnem poslovnem modelu. Paradigma nastajanja bi pomenila, da je organizacija odprta za spremembe in svoj kontekst, da bi začela stalen dialog z vsemi deležniki o kakovosti, ki temelji na vrlinah in skupnih vrednotah in ne na pravilih, modelih in načelih. To novo paradigmo bi lahko gradili v več smereh. Ko bo na ravni menedžmenta sprejeta strategija, ki temelji na trajnosti, bo menedžment vzpostavil, izvajal in vzdrževal politiko kakovosti menedžmenta sistemov kakovosti, ki ustreza namenu in kontekstu organizacije ter podpira njeno strateško usmeritev.

V znanstvenem menedžmentu, ki ga je širil Taylor, je bila ločitev načrtovanja in proizvodnje splošno sprejeta kot najboljša praksa menedžmenta gospodarskih družb. Vendar Flumerfelt (2018, str. 543) ugotavlja, da čeprav je takrat ta Taylorjeva razrešitev ustvarila delitev dela

in pomagala pri učinkovitosti, danes tak tradicionalni pristop ustvarja pregrade med posameznimi strukturami in ne podpira sodobnih pristopov, kot so na primer procesni pristop in integracija različnih menedžerskih sistemov.

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, potem ko je bil od leta 1980 nadgrajen z idejami Deminga, Jurana, Crosbya in Ishikawe. V mnogih gospodarskih družbah in drugih ustanovah so v svoje poslovanje vključili prakse menedžmenta sistemov kakovosti. 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 tudi Dahlgaard, Reyes, Chen in Dahlgaard-Park (2019, str. 3). Avtorji so z raziskavo ugotovili, da je menedžment sistemov kakovosti v procesu svojega razvoja vključeval tri menedžerska področja, in sicer menedžment procesov, menedžment človeških virov in strateški menedžment. Na podlagi tega se je menedžment sistemov kakovosti razvil v celovito teorijo menedžmenta.

Z ugotovitvami avtorjev Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1108) se ujemajo tudi ugotovitve avtorjev Dahlgaard-Park, Chen, Jang in Dahlgaard (2013, str. 1), ki trdijo, da je bil menedžment sistemov kakovosti, zlasti pa metoda menedžmenta celovite kakovosti, v zadnjih desetletjih eden najbolj prevladujočih in razširjenih menedžerskih pristopov po vsem svetu. Čeprav

se zdi, da je izraz menedžment celovite kakovosti v začetku novega tisočletja nekoliko izgubil svojo privlačnost v industrializiranih delih sveta, saj so se pojavili novi izrazi, kot so poslovna odličnost, organizacijska odličnost, kakovost Šest Sigma in vitko poslovanje, je potrebno poudariti, da ti novi izrazi, poleg izraza menedžment celovite kakovosti, predstavljajo pristope in tehnike v okviru menedžmenta sistemov kakovosti.

Flumerfelt (2018, str. 548) navaja, da so organizacijski sistemi med seboj povezani, hitreje delujoči in obsežnejši kot kadar koli prej. Povečujejo se zahteve po prilagodljivosti organizacijskih sistemov in hitrem odzivu na njihove naključne medsebojne vplive in izide. V današnjem času naj bi se z uveljavljanjem globalizacije pojavljale nove zahteve na področju menedžmenta sistemov kakovosti, ki od organizacij zahtevajo ne le tehnično usmerjeno kakovost, temveč tudi upoštevanje družbene odgovornosti in vidika trajnosti. To se odraža v integraciji menedžmenta celovite kakovosti, teorij strateškega menedžmenta in življenjskega cikla organizacije (María, 1996, str. 35-36).

Da bi se odzvali na visoko konkurenčnost v zunanjem okolju, v gospodarskih družbah nenehno iščejo uspešne pristope za izboljšanje menedžmenta. Med temi različnimi pristopi sta bila v zadnjih dveh desetletjih najbolj priljubljena menedžment celovite kakovosti in modeli odličnosti. Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas in Dahlgaard-Park (2013, str. 519–535) poudarjajo, da se kakovost z začetnega poudarka na menedžmentu celovite kakovosti in odličnosti vse bolj preusmerja na menedžerska orodja, metode in tehnike, potrebne za izgradnjo organizacijske kulture kakovosti in odličnosti. Iz sodobnejšega pogleda Dahlgaarda, Reyesa, Chena in Dahlgaard-Parka (2019, str. 15) na menedžment sistemov kakovosti z vidika razvoja metod, orodij, tehnik in temeljnih vrednot, ki so potrebne za izgradnjo kulture kakovosti, pa je razvidno, da je menedžment sistemov kakovosti kot teorija menedžmenta zdaj v zrelejši fazi. Poleg tega Bashan in Kordova (2021, str. 8–14)

ugotavljata, da naj bi sodobni menedžment sistemov kakovosti temeljil na načelih sistemskega pristopa. Menedžment sistemov kakovosti je dinamičen organizacijski sistem, katerega struktura in število podsistemov se hitro in pogosto spreminjata. Tako je menedžment sistemov kakovosti funkcionalni organizacijski sistem v gospodarski družbi ali drugi ustanovi, s pomočjo katerega uresničujemo politiko, cilje in strategije kakovosti v okviru procesov. Njihov sestavni del so tudi rutinski postopki zagotavljanja kakovosti virov in proizvodov.

Gremyr, Lenning, Elg in Martin (2021, str. 383) pišejo, da se je menedžment sistemov kakovosti pred skoraj štirimi desetletji na podlagi idej Deminga, Walterja Shewharta, Jurana in Ishikawe razvil v ustaljeno filozofijo menedžmenta. Mednarodni standard ISO 9001, ki je osnova menedžmenta sistemov kakovosti, pa je postal univerzalen v uporabi.

Avtorji predlagajo, da naj bi kakovost v 21. stoletju usmerili v tri različne smeri:

- upravljanje gospodarskih družb in drugih ustanov,
- izboljševanje in
- skladnost.

Vendar naj bi v gospodarskih družbah in drugih ustanovah za dosego sinergijskih učinkov upoštevali vse te tri smeri, saj naj bi bili v organizacijah uspešni le z njihovo celostno integracijo.

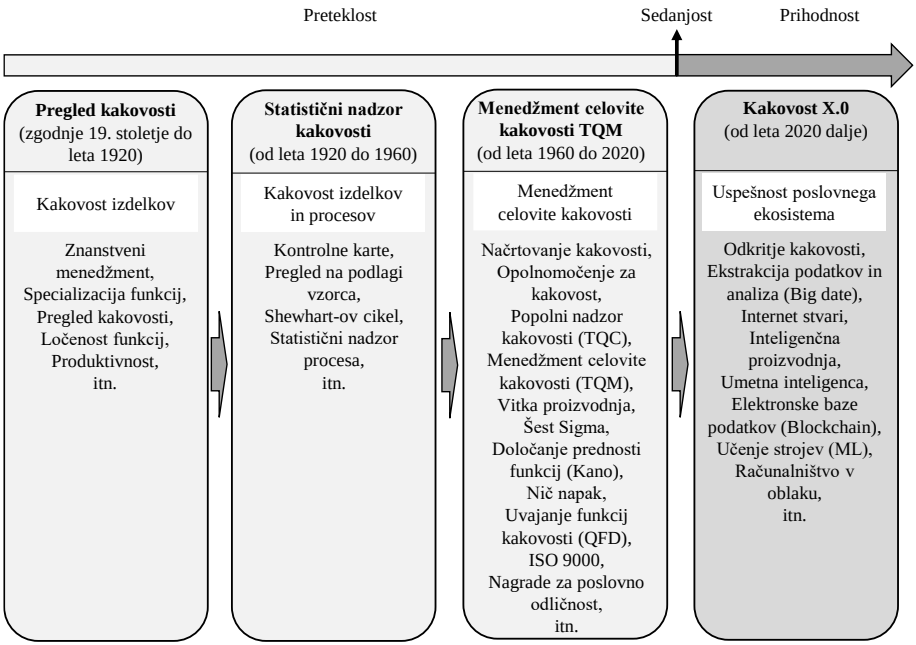
Menedžment sistemov kakovosti ima sposobnost prilagajanja, posodabljanja in razvoja kot odziv na izbrani vidik ter spreminjajoče se potrebe v gospodarskih družbah in drugih ustanovah (Fundin, Lilja, Lagrosen, & Bergquist, 2020, str. 1). Z vidika prihodnosti se zdi potreba po razvoju menedžmenta sistemov kakovosti večja kot v preteklosti. Opaziti je mogoče že več pomembnih sprememb, kot je primer trajnostnega razvoja, izraženega v Agendi za trajnostni razvoj 2030 (OZN, 2015, str. 1), ki

obravnava temeljne vrednote menedžmenta sistemov kakovosti z drugega vidika. Fundin, Lilja, Lagrosen in Bergquist (2020, str. 13) navajajo, da je agenda za razvoj menedžmenta sistemov kakovosti do leta 2030 sestavljena iz naslednjih petih skupinsko oblikovanih tem:

- uporaba sistemskega vidika
- stabilnosti v spremembah,
- modelov za pametno samoorganiziranje,
- vključevanja trajnostnega razvoja in
- spodbujevalnika menedžmenta sistemov kakovosti.

Na obravnavi teh tem naj bi temeljile prihodnje teorije, raziskave in prakse menedžmenta sistemov kakovosti.

Wen, Sun in Yan (2020, str. 1–18) so predstavili, kakšna naj bi bila prihodnost menedžmenta sistemov kakovosti. Avtorji 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*). Razvoj menedžmenta sistemov kakovosti je prikazan na sliki 2.3.



Slika 2.3. Razvoj menedžmenta sistemov kakovosti. Povzeto in prirejeno po Wen, D., Sun, X. & Yan, D. (2020, str. 18). The quality movement: where are we going? Past, present and future. Total Quality Management & Business Excellence, 1–21.

Koncept kakovosti se nenehno širi in se bo razvil v t. i. odprto kakovost, uspešnost organizacij pa se bo razvila v t. i. uspešnost ekosistema. To bo pomembno vplivalo na merjenje in menedžment uspešnosti, saj bo treba preoblikovati sedanje štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard – BSC*). Življenjski cikel izdelka se bo nadalje razširil na življenjski cikel storitev, sodelovanje z odjemalci pa bo treba obravnavati kot strateški odnos za pridobitev trajnostne konkurenčne prednosti. Možno je, da bo organizacijska enota za menedžment kakovosti izginila iz strukture organiziranosti, vloga strokovnjakov za kakovost pa se bo bistveno spremenila. Operaterje vse bolj nadomeščajo pametne naprave, metode, kot sta menedžment celovite kakovosti in vitka proizvodnja
(angl. *Lean production*), pa morda ne bodo več tako uporabne v

t. i. pametnih tovarnah. V gospodarskih družbah ne bodo več naklonjeni sistemu vzorčenju proizvodov, saj bo v naslednji fazi prevladoval oziroma zahtevan popoln avtomatski nadzor kakovosti proizvodov, z ničelno toleranco do t. i. ročnih kontrol kakovosti. Avtomatski nadzor kakovosti oziroma popolni nadzor kakovosti bo generiral veliko število podatkov in informacij. Potreben bo reinženiring tradicionalnih orodij, metod in tehnik kakovosti, kot so npr. statistični nadzor kakovosti, vzorčna kontrola in kontrolne karte, v kombinaciji z nastajajočimi tehnologijami, predvsem hitrim razvojem računalništva in umetne inteligence. Ker naj bi v procesih nastajalo manj napak, naj bi se z menedžmentom sistemov kakovosti bolj osredotočili na zvišanje vrednosti za organizacijo, kar npr. povzroči zmanjšanje šest sigma projektov. Razvoj kakovosti, ki je vse pomembnejši, bo zahteval več sodelovanja odjemalcev, kar bo povzročilo spremembe v razvoju z metodo šest sigma (angl. *Design For Six Sigma – DFSS*), uvajanjem funkcij kakovosti (angl. *Quality Function Deployment – QFD*) in obstoječo razvojno miselnostjo. Integracija naj bi postala glavna tema nove faze razvoja menedžmenta sistemov kakovosti, poimenovane kakovost X.0, integracija različnih metod, orodij in tehnik pa naj bi v prihodnosti potrebovala predvsem prebojne inovacije. (Wen, Sun, & Yan, 2020, str. 17-18)

2.2 Model EFQM

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so bili modeli menedžmenta celovite kakovosti redki. To niso bili organizacijski modeli, katerih namen je predstavljati dinamiko organizacije, temveč vodila za oceno stopnje zrelosti menedžmenta kakovosti organizacije. Tradicionalna logika zagotavljanja kakovosti z uporabo kontrolnih seznamov je v novih razmerah zaradi odpora do sprememb ali nerazumevanja postala pogosta praksa. Ena najpomembnejših značilnosti, ki so jih prinesli modeli menedžmenta celovite kakovosti, je bilo ponovno odkritje osrednje vloge izidov, ki jih zaznajo udeleženci. (Conti, 2007, str. 116-117)

Evropski sklad za menedžment kakovosti je bil ustanovljen leta 1989, predvsem zaradi prepoznane potrebe po izgradnji konkurenčnosti v evropski regiji in odziva na globalno gibanje na področju kakovosti ter odličnosti (Narasimha Murthy, Singh Sangwan, & Narahari, 2021, str. 3). Filozofija modela EFQM 2020 temelji na treh stebrih, ki so osnova za izdelavo in uvajanje modela:

- temeljni koncepti odličnosti opredeljujejo temeljna načela, ki tvorijo temelje za doseganje trajnostne odličnosti v kateri koli organizaciji,
- merila zagotavljajo okvir, ki pomaga organizacijam pri preoblikovanju temeljnih konceptov in razmišljanja na podlagi ocenjevalnega orodja RADAR (angl. *Result, Approach, Deployment and Assesses & Refine*) v prakso in
- RADAR, ki je preprosto, a zmogljivo orodje za spodbujanje sistematičnega izboljšanja na vseh področjih organizacije in zagotavlja strukturiran pristop k pregledovanju in kritičnemu ocenjevanju uspešnosti katere koli organizacije.

Model odličnosti EFQM, ki je bil uporabljen za samoocenjevanje institucij za evropsko nagrado za kakovost, je na začetku leta 1992 ustanovila Evropska fundacija za menedžment kakovosti. Model odličnosti EFQM se je prvotno uporabljal za ocenjevanje gospodarskih družb glede na razvoj njihove filozofije in sistema menedžmenta celovite kakovosti (Heras-Saizarbitoria, Casadesús, & Marimón, 2011, str. 201). Od svoje uvedbe leta 1991 je bil model odličnosti EFQM priznan kot globalna struktura, s pomočjo katere naj bi v organizacijah obvladovali spremembe in izboljševali uspešnost. Model odličnosti EFQM so iz preprostega orodja za ocenjevanje razvili v ključen okvir in metodologijo za pomoč organizacijam pri vsakodnevnem soočanju s spremembami (EFQM, 2022). Model je splošne narave, da se zagotovi njegova uporabnost za organizacije ne glede na njihovo velikost, obseg ali dejavnost (Fonseca, Amaral, & Oliveira, 2021, str. 1). Ta model je najbolj razširjena institucionalna metoda ocenjevanja za samoocenjevanje

organizacij (Kiraz & Açikgöz, 2021, str. 3–42). S tem se strinjata tudi Muhammad in Petr (2021, str. 2), ki navajata, da je model EFQM postal najbolj priljubljen model za evropska podjetja in druge ustanove za izvajanje menedžmenta celovite kakovosti, pa tudi zelo priljubljen pri podeljevanju nagrad za kakovost po vsem svetu. Poleg tega pa Nenadál (2020, str. 18) trdi, da je filozofija menedžmenta celovite kakovosti prepoznana kot navdihujoča ideja, ki podpira prizadevanja organizacij za dosego vse večje konkurenčnosti. Model EFQM je prepoznan kot učinkovito orodje, metoda in tehnika na tem področju, saj vsebuje zasnove organizacijske odličnosti.

Rodríguez-Mantilla, Martínez-Zarzuelo in Fernández-Cruz (2020, str. 1) so ugotovili, da je glavna razlika med modelom EFQM 2020 in standardom ISO 9001:2015 v procesu ocenjevanja oziroma presoje. To vodi do različnih izidov v postopkih certificiranja na podlagi sistema točkovanja v modelu EFQM 2020 oziroma ocene skladnosti ali neskladnosti v standardu ISO 9001:2015. Medtem ko se z modelom EFQM 2020 bolj usmerjajo v iskanje odličnosti, ISO 9001:2015 temelji na zagotavljanju kakovosti, zato se z njim osredotočajo na vidike, ki vplivajo na kakovost proizvoda ali procesa, ki ga izvajajo v organizaciji.

V tabeli 2.1 so prikazane bistvene usmeritve standarda ISO 9001:2015 in modela EFQM 2020 (RS Quality Consulting BV, 2023, str. 1).

Tabela 2.1. Bistvene usmeritve standarda ISO 9001:2015 in modela EFQM 2020

ISO 9001:2015	EFQM 2020
Standardne zahteve za menedžment sistemov kakovosti.	Integralni menedžerski model za družbeno odgovorno in trajnostno podjetništvo.
Certifikacijska presoja s strani akreditirane institucije in poročilo o skladnosti z možnostmi za izboljšave.	Prepoznavnost z zunanjo EFQM presojo in obsežno poročilo s povratnimi informacijami o priložnostih za izboljšave.
Osredotočenje na kakovost, omejen ekosistem in omejen nabor zainteresiranih strani.	Osredotočenje na uspešnost in sedanje ter prihodnje zmogljivosti, obsežen ekosistem, vodstvo, sprememba kulture in transformacija.
Pristop za zagotavljanje skladnosti, ki pa je manj primeren za spodbujanje trajnostne dolgoročne rasti.	Model odličnosti za trajnostno rast in dolgoročni uspeh, ki temelji na vprašanjih zakaj, kako in kaj.

Namen fundacije EQM je ozaveščati organizacije in s tem tudi gospodarske družbe, da je odličnost nujna za proces nenehnih izboljšav, ter jim tako pomagati, da postajajo konkurenčnejše na svetovnem trgu. V tem smislu je model EFQM 2020 predlagan kot podlaga za obvladovanje organizacijskega znanja in način merjenja uspešnosti glede na strateške smotre in cilje, da se zagotovi skladnost sloga upravljanja in spodbudijo inovacije. Model naj bi se uporabljal za pridobitev celovitega pregleda katere koli organizacije in pomaga menedžerjem pri prepoznavanju glavnih področij za izboljšave za doseganje odličnosti; uporablja se v kateri koli javni ali zasebni organizaciji. Poleg tega fundacija EQM spodbuja partnerstva z drugimi organizacijami, na primer z dobavitelji, konkurenti, univerzami in raziskovalnimi centri, kar pomeni, da se s tem ustvarjajo tudi pobude za raziskovanje. (Para-González, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Lorente, 2021, str. 1–16)

Model EFQM 2020 se je iz preprostega orodja, metode in tehnike za ocenjevanje razvil v ključen okvir in metodologijo za pomoč organizacijam pri vsakodnevnem soočanju s spremembami (EFQM, 2022). Fonseca, Amaral in Oliveira (2021, str. 2–5) ugotavljajo, da se model EFQM redno

posodablja, s čimer se odziva na dinamiko in trende globalnega ter poslovnega ekosistema. Zato ga za zagotovitev njegove veljavnosti in primernosti redno pregledujejo in prilagajajo na podlagi industrijskih ter akademskih raziskav, podprtih z različnimi metodologijami, ki spodbujajo integracijo širokega nabora področij menedžmenta. Da se model EFQM redno pregleduje in prilagaja, da ohrani svojo aktualnost in ustreznost, navaja tudi Fonseca (2021, str. 3). Leta 2019 je EFQM predstavil nov model EFQM 2020, ki vključuje cilje trajnostnega razvoja Združenih narodov in niz evropskih vrednot, ki podpirajo poslovno etiko in dajejo organizacijam boljša izhodišča, da se agilno odzovejo na priložnosti in nevarnosti ter dosežejo boljšo uspešnost.

Prehodni model odličnosti EFQM 2013 je temeljil na devetih merilih, združenih v področji dejavnikov (voditeljstvo, zaposleni, strategija, partnerstva in viri, procesi, proizvodi in storitve) in izidov (izidi odjemalcev, izidi zaposlenih, izidi družbe in ključni izidi uspešnosti). Medtem ko so z merili za spodbujanje pokazali, kako se stvari izvajajo v organizaciji, so z merili izidov ponazarjali, kaj so dosegli dejavniki (EFQM, 2022). Ta konstrukt modela je bil v različici iz leta 2020 korenito spremenjen. Kriteriji so v zadnji različici modela EFQM 2020 razdeljeni na podskupine, vsak kriterij pa vsebuje smernice ali značilnosti odlične organizacije. Z modelom EFQM 2020 si tako priskrbimo informacije o ključnih značilnostih odlične organizacije, na podlagi katerih se npr. izvede primerjava z drugimi organizacijami (Fonseca, 2021, str. 3).

V tabeli 2.2 je prikazana sprememba kriterijev modela odličnosti EFQM 2013 in modela EFQM 2020 na podlagi ugotovitev Fonseca, Amaral, in Oliveira (2021, str. 6-7).

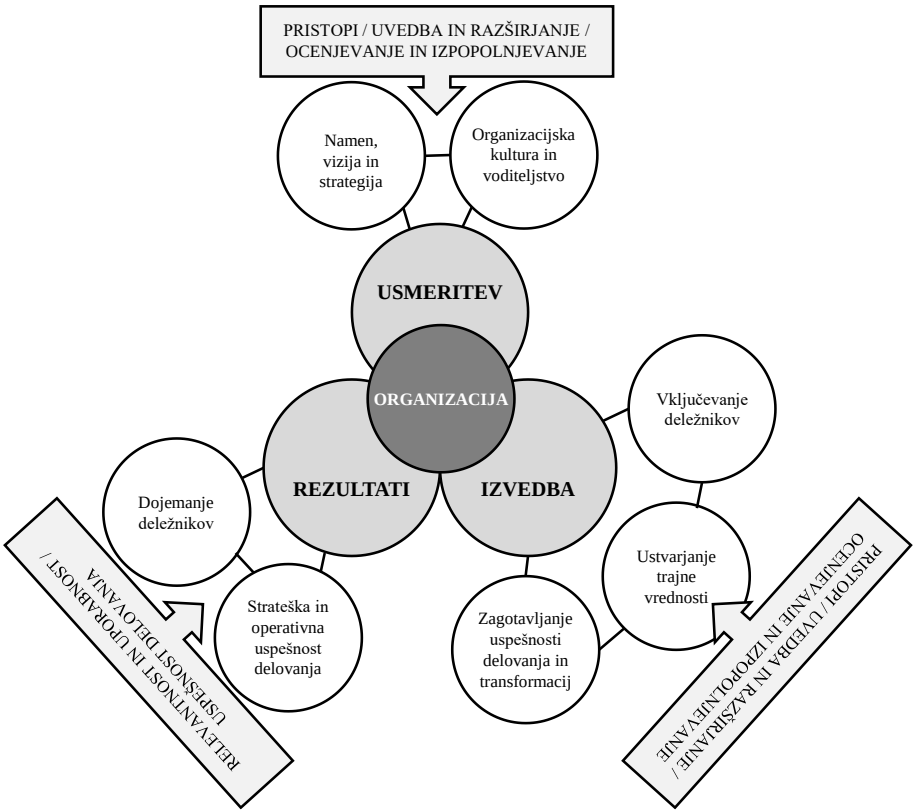
Tabela 2.2. Primerjava kriterijev modela odličnosti EFQM 2013 in modela EFQM 2020

Model odličnosti EFQM 2013	Model EFQM 2020
1. voditeljstvo 2. strategija	1. namen, vizija in strategija
2. strategija	2. organizacijska kultura in voditeljstvo
3. zaposleni 4. partnerstvo in viri	3. vključevanje deležnikov
5. procesi, proizvodi in storitve	4. ustvarjanje trajnostne vrednosti
4. partnerstvo in viri	5. zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij
6. rezultati odjemalcev 7. rezultati zaposlenih 8. rezultati družbe	6. dojemanje deležnikov
9. ključni rezultati poslovanja	7. strateška in operativna uspešnost delovanja

Evropska fundacija za menedžment kakovosti EFQM navaja, da je novi model EFQM iz leta 2020 zasnovan po načelih razmišljanja na podlagi načrtovanja (EFQM, 2022). Struktura modela EFQM 2020 tako temelji na treh osnovnih vprašanjih (EFQM, 2019, str. 9):

- Zakaj organizacija obstaja (kakšen je njen namen in zakaj uporablja določeno strategijo)?
- Kako namerava izpolniti svoj namen in uresničiti strategijo?
- Kaj je dejansko dosegla do sedaj (in kaj namerava doseči v prihodnosti)?

Model EFQM 2020 je prikazan na sliki 2.4.



Slika 2.4. Model EFQM 2020. Povzeto in prirejeno po EFQM. (2019). Model EFQM. Pridobljeno na https://mailchi.mp/c35f3020301f /ysp0gdjxas.

V Evropski fundaciji za menedžment kakovosti (EFQM) so posamezne dejavnike aktualnega modela EFQM 2020 podrobneje opisali, kot sledi (EFQM, 2019, str. 10-35).

USMERITEV

1. merilo: Namen, vizija in strategija

Izjemno organizacijo opredeljujejo navdihujoč namen, ambiciozna vizija in uspešna strategija.

2. merilo: Organizacijska kultura in voditeljstvo

Organizacijska kultura je poseben nabor vrednot in norm, ki so skupne zaposlenim in skupinam v organizaciji in ki sčasoma vplivajo na način, kako delujejo v medsebojnih odnosih ter do ključnih udeležencev izven organizacije. Voditeljstvo se v organizaciji nanaša na celotno organizacijo, ne le na posameznike ali time, ki usmerjajo z vrha. Organizacija sama lahko prevzame vodilno vlogo v svojem ekosistemu, druge organizacije pa jo prepoznavajo kot vzornika. Ne gre več za tradicionalni pogled, da vodenje pomeni zgolj upravljanje organizacije (kar vršijo lastniki in vršni menedžerji).

IZVEDBA

3. merilo: Vključevanje udeležencev

Ko v organizaciji ugotovijo, kateri so njeni najpomembnejši oziroma ključni udeleženci, je zelo verjetno, da bo pri sodelovanju z njimi (ne glede na specifično skupino udeležencev) uporabila do določene mere podobna načela.

4. merilo: Ustvarjanje trajnostne vrednosti

V izjemni organizaciji se zavedajo, da je ustvarjanje trajnostne vrednosti ključno za njen dolgoročni uspeh in finančno moč.

5. merilo: Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij

Da bi postala in ostala uspešna, mora biti organizacija sposobna zdaj in v prihodnosti istočasno izpolnjevati naslednji dve pomembni zahtevi.

Poleg tega da mora še obvladovati uspešnost delovanja, mora hkrati obvladovati stalne spremembe, ki se dogajajo tako znotraj kot zunaj organizacije, če želi ostati uspešna.
REZULTATI

6. merilo: Dojemanje udeležencev

S tem merilom se osredotočajo na izide, pridobljene iz povratnih informacij ključnih udeležencev o njihovih osebnih izkušnjah z organizacijo.

7. merilo: Strateška in operativna uspešnost delovanja

S tem merilom se osredotočajo na izide, povezane z uspešnostjo organizacije z vidika njene sposobnosti, da doseže svoj namen, uresniči strategijo in ustvari trajnostno vrednost ter pripravljenost na prihodnost.

Model EFQM 2020 zajema tri razsežnosti (usmeritev, izvedba in izidi) s skupno sedmimi kriteriji. Kriteriji so nadalje razdeljeni na 23 delov z dvema dodatnima kriterijema za izide. Poleg tega vključuje tudi diagnostično orodje oziroma orodje za ocenjevanje RADAR. (Fonseca, Amaral, & Oliveira, 2021, str. 6)

Periañez-Cristobal, Calvo-Mora, Rey-Moreno in Suárez (2020, str. 5-6) ugotavljajo, da je v modelu EFQM 2020 celoten sklop meril še naprej namenjen organizacijskim izidom, prejšnji dejavniki pa so preoblikovani v skupino meril usmerjanja in skupino meril izvajanja. Ponovno je potrjen tudi pomen strateških namenov organizacij in potreba po tem, da z merili odličnosti obvladujejo svojo dnevno rutino in prilagajanje prihodnosti. Nadalje ugotavljajo, da novi model EFQM poudarja vidike, kot so pomen strank, menedžmenta udeležencev z dolgoročnega vidika in analiza vzročno-posledičnih odnosov med tem, zakaj organizacija nekaj počne, kako to počne in kaj s tem dosega. Tako je bistvo modela EFQM 2020 prikaz

povezave med namenom organizacije in njeno strategijo ter kako se to uporablja za pomoč pri ustvarjanju trajnostne vrednosti za njihove ključne udeležence in ustvarjanje odličnih izidov. Nenadál (2020, str. 19) k tem ugotovitvam dodaja, da nasprotno od modela odličnosti EFQM 2013 model EFQM 2020 konceptov odličnosti ne zajema eksplicitno, ampak so ti skriti in integrirani v vse nove dele modela. Ta model naj bi menedžerji razumeli kot koristno lastnost v zvezi z njegovo implementacijo.

Diagnostično orodje RADAR je bilo razvito za pomoč vsem organizacijam, da bi bolje obvladovale obstoječ način dela, prepoznale svoje sedanje prednosti in priložnosti za izboljšanje ter predvidele svojo prihodnost v obliki želenih izidov in nujnih aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi te izide dosegli (EFQM, 2019, str. 36–43).

Po osnovni logiki orodja RADAR mora organizacija:

- določiti izide (angl. *Results*), ki jih želi doseči kot del svoje strategije;
- imeti več pristopov (angl. *Approaches*), s katerimi bo dosegla želene izide zdaj in v prihodnje;
- udejanjati in razširjati (angl. *Deploy*) te pristope na primeren način;
- oceniti (angl. *Assess*) in izpopolniti (angl. *Refine*) uvedene pristope, da bi se lahko učila in izboljševala.

Fundacija EFQM in njeni nacionalni partnerji izvajajo programe, ki na podlagi ocen organizacij po merilih modela EFQM prepoznajo tiste, ki izkazujejo izjemno in trajnostno uspešnost delovanja. Organizacije, ki se prijavijo v sistem ocenjevanja za priznanje po modelu EFQM, so ocenjene do 1000 točk (EFQM, 2019, str. 36–43). Teh 1000 točk je razdeljenih po treh razsežnostih modela EFQM, kot je prikazano v tabeli 2.3 (Fonseca, Amaral, in Oliveira, 2021, str. 6-7).

Tabela 2.3. Točke po razsežnostih modela odličnosti EFQM 2013 in modela EFQM 2020

	Model odličnosti EFQM 2013	Model EFQM 2020
Deli kriterijev	32. delov kriterijev	23. delov kriterijev in 2. kriterija rezultatov
Teža posameznih kriterijev	500 točk za Dejavnike in 500 točk za Rezultate	600 točk za Usmeritev in Izvedba ter 400 točk za rezultate

Model EFQM in diagnostično orodje RADAR v organizacijah uporabljajo tudi za izvedbo samoocenjevanja, pri čemer poleg numerične ocene pridobijo nabor prednosti in priložnosti za izboljšave. Privlačnost samoocenjevanja temelji na možnosti primerjave z drugimi organizacijami, uporabnicami modela EFQM in logike RADAR (EFQM, 2019, str. 43).

Fonseca, Amaral in Oliveira (2021, str. 3) ugotavljajo, da model EFQM 2020 vključuje menedžment celovite kakovosti, industrijo 4.0 ter načela in pristope trajnosti. K temu Heras-Saizarbitoria, Casadesús in Marimón (2011, str. 214) dodajajo, da so motivi za vključitev v menedžment celovite kakovosti po modelu EFQM na splošno notranji, pri čemer izstopajo dejavniki, povezani z izboljšanjem zmogljivosti načrtovanja in menedžmenta ter notranjim nadzorom organizacij. Po drugi strani pa se podcenjuje pomen dejavnikov, povezanih z izboljšano udeležbo delavcev, skupinskim delom, motivacijo in komunikacijo, ki so bistveni za uspešno sprejetje modela EFQM.

Model EFQM je pokazal svojo veljavnost glede na prvotne namene, zaradi katerih je bil zasnovan, in sicer priznavanje odličnosti, kar je najvišja raven organizacijske kakovosti. Na splošno je model EFQM učinkovit kot standard za ocenjevanje organizacijske kakovosti, obenem pa omogoča tudi primerjavo med različnimi organizacijami (Conti, 2007, str. 123). Ta model podaja okvir menedžmenta, ki se široko uporablja v več kot 30.000 organizacijah v javnih in zasebnih dejavnostih po vsem svetu. Z modelom

pomagajo menedžerjem prepoznati glavni vidik, ki ga je treba izboljšati za doseganje odličnosti in ga je mogoče uporabiti v kateri koli organizaciji (Para-González, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Lorente, 2018, str. 2).

2.3 Standardi serije ISO 9000

Mednarodna organizacija za standardizacijo je bila ustanovljena leta 1946 (Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento, & Valadares de Oliveira, 2017, str. 60). Za svoje skrajšano ime je sprejela akronim ISO, ki se nanaša na grški izraz ISOS, to pa pomeni 'enako' in predstavlja povezovalen značaj organizacije. V ISO razvijajo in izdajajo mednarodne standarde, namenjene uvajanju dobrih praks v organizacije, da bi z njihovo prostovoljno uporabo postale uspešnejše.

Kmalu po ustanovitvi Mednarodne organizacije za standardizacijo je ameriško obrambno ministrstvo razvilo standardizacijski sistem Zagotavljanje kakovosti (angl. *Quality Assurance – QA*). Ta je vključeval menedžment vseh funkcij organizacije, ki so vplivale na kakovost izdelkov. Na podlagi tega sistema je Organizacija Severnoatlantske pogodbe (angl. *North Atlantic Treaty Organization – NATO*) zasnovala publikacijo o zagotavljanju kakovosti (angl. *Allied Quality Assurance Publication*). Angleško ministrstvo za obrambo je na podlagi te publikacije razvilo norme svojih oboroženih sil in tako vzpostavilo sisteme kakovosti. Kasneje je ministrstvo ocenilo, da uporaba standardov v menedžmentu sistemov kakovosti ne bi smela biti omejena le na vojno industrijo, temveč bi morala vključevati tudi dobavitelje. Leta 1979 je Mednarodna organizacija za standardizacijo 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. V poslovnem okolju po vsem svetu je kakovost postala osrednja filozofija in zaradi tega so v vse več organizacijah začeli vzpostavljati smernice in standarde menedžmenta sistemov kakovosti. Glavno vodilo pri tem je bilo

poenotenje teh smernic oziroma njihova standardizacija. (Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento, & Valadares de Oliveira, 2017, str. 60)

Ker so izdelki postajali vse bolj izpopolnjeni, je preverjanje njihove končne kakovosti, postalo težje in dražje za gospodarske družbe. Poleg tega so veliki odjemalci neodvisno izvajali inšpekcijske preglede in tako podvajali količino dela ter stroške. Za razreševanje teh izzivov je ministrstvo za obrambo ZDA leta 1959 izdalo specifikacijo za kakovost MIL-Q-9858, ministrstvo za obrambo Združenega kraljestva pa leta 1973 obrambne standarde DEF STAN 05-21/1. Ti standardi so spremenili poudarek z nadzora kakovosti izdelkov pred odpremo na vgradnjo koncepta kakovosti v proizvodni proces oziroma na zagotavljanje kakovosti. Pozneje so v številnih organizacijah vzpostavili lastne zahteve glede kakovosti za dobavitelje, vendar te posamezne specifikacije niso bile univerzalne. Leta 1971 je britanska organizacija za standardizacijo BSI (angl. *British Standard Institution*) objavila standard zagotavljanja kakovosti za elektronsko industrijo BS 9000, leta 1974 pa smernice za zagotavljanje kakovosti BS 5179. Leta 1979 je BSI objavil standard kakovosti BS 5750. Mednarodna organizacija za standardizacijo pa je leta 1987 standard BS 5750 prevzela kot ISO 9001. (Wilson & Campbell, 2016, str. 829–830)

Leta 1987 je ISO tehnični odbor 176 pri Mednarodni organizaciji za standardizacijo 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) še navajajo, da standardi serije ISO 9000 zagotavljajo podlago za vzpostavitev dobro dokumentiranega sistema, ki olajša usklajevanje procesov v organizaciji.

Cagnin, Oliveira in Cauchick (2019, str. 29-30) so ugotovili, da je bil v fazi uvajanja standardizacije glavni namen organizacij, v katerih so želeli pridobiti certifikat po standardu ISO 9001, uvesti dokumentiran menedžment sistemov kakovosti. Šele zatem se je razvila potreba po izboljšanju poslovnih izidov ter učinkovitosti procesov, ki zagotovijo preživetje organizacij in izboljševanje njihove uspešnosti.

Prva različica serije standardov ISO 9000, objavljena leta 1987 (Wilson & Campbell, 2016, str. 829-830), je bila oblikovana na podlagi zasnove zagotavljanja kakovosti (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1). Vsebovala je tri klasifikacije standarda:

- 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 (ISO, 2015c):

- področje uporabe,
- zveze s standardi,
- izrazi in definicije,
- vidik organizacije,
- voditeljstvo,

- planiranje,
- podpora,
- delovanje,
- vrednotenje izvedbe in
- izboljševanje

Družina standardov serije ISO 9000 obstaja več kot 30 let. V tem času 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 najbolje razdelana in pojasnjena.

Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 60–62) navajajo, da standarde serije ISO 9000 sestavljajo naslednji standardi:

- ISO 9000:2015 Menedžment sistemov kakovosti – Osnove in slovar; opisuje osnove menedžmenta sistemov kakovosti in standardizira terminologijo teh sistemov,
- ISO 9001:2015 Menedžment sistemov kakovosti – Zahteve; določa zahteve za menedžment sistemov kakovosti, v katerem naj bi organizacija dokazala svojo sposobnost izpolnjevanja zahtev odjemalcev z namenom povečanja njihovega zadovoljstva,
- ISO 9004:2018 Menedžment kakovosti – Kakovost organizacije; standard zagotavlja smernice, ki upoštevajo uspešnost menedžmenta sistemov kakovosti. Namen tega standarda je izboljšati uspešnost organizacije in zadovoljstvo odjemalcev.

Izmed treh naštetih standardov serije ISO 9000 je standard ISO 9004 nekoliko prezrt, saj ni bil zasnovan za certificiranje organizacij, ampak za samoocenjevanje, s katerim v organizacijah ocenijo stopnjo zrelosti

menedžmenta sistemov kakovosti, na podlagi katerega določajo potencialna področja za izboljšanje (Bravi, Murmura, & Santos, 2019, str. 67). Standard ISO 9004 različice 2018 je vodilo za doseganje trajnega uspeha organizacije, poleg tega pa vsebuje tudi smernice odličnosti. Če je standard ISO 9004 pravilno implementiran v organizacijo, njegova uporaba olajša sistemski prehod na menedžment celovite kakovosti (Bravi & Murmura, 2021, str. 5–18).

Sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, kot so opredeljena v standardu ISO 9000 in ISO 9001, imajo ključno vlogo tudi pri izvajanju standarda ISO 9004. Načela menedžmenta sistemov kakovosti so niz temeljnih prepričanj, norm, pravil in vrednot, ki so sprejete in veljajo za celotno družino standardov serije ISO 9000, tudi za standard ISO 9004 (Juhani & Kari, 2021, str. 149-150). V standardu ISO 9004:2018 (ISO, 2018) je načelom voditeljstva, procesnega pristopa in izboljševanja namenjeno samostojno poglavje, medtem ko je načelo angažiranosti ljudi obravnavano v samostojni točki oziroma podpoglavju. Ostala tri načela, osredotočenost na odjemalce, odločanje na podlagi dokazov in menedžment odnosov, so obravnavana v preostalem besedilu standarda, kot sledi.

Osredotočenost na odjemalce

Standard ISO 9004 se razlikuje od namena standarda ISO 9001, ki se osredotoča predvsem na kakovost izdelkov in storitev, da bi zagotovili zaupanje v sposobnost organizacije, da zagotovi skladne izdelke in storitve ter poveča zadovoljstvo svojih odjemalcev. Standard ISO 9004 poudarja, da mora organizacija preseči kakovost svojih izdelkov in storitev ter potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev, na kar mora biti osredotočeno najvišje vodstvo organizacije. Organizacija mora namreč uporabljati vsa načela menedžmenta sistemov kakovosti, da bi dosegla trajen uspeh. Posebno pozornost pa mora nameniti načelu osredotočenosti na odjemalce. (ISO, 2018, str. vi-2)

Voditeljstvo

Najvišje vodstvo organizacije mora spodbujati sprejemanje poslanstva, vizije, vrednot in kulture na lahko razumljiv način. Ob tem mora ustvariti tako notranje okolje, v katerem so zaposleni angažirani in zavezani k doseganju ciljev organizacije. Ne nazadnje mora tudi spodbujati in podpirati menedžerje na ustreznih ravneh, da spodbujajo in vzdržujejo enotnost namena in usmeritev, kot jih določi najvišje vodstvo. (ISO, 2018, str. 5)

Angažiranost ljudi

Vključevanje ljudi poveča sposobnost organizacije za ustvarjanje in zagotavljanje vrednosti za zainteresirane strani. Organizacija mora vzpostaviti in vzdrževati procese za vključevanje svojih zaposlenih. Za povečanje angažiranosti svojih zaposlenih bi morala organizacija razvijati procese za izmenjavo znanj, izkoriščati usposobljenost svojih zaposlenih, vzpostaviti sistem kvalifikacij za poklicno usposabljanje in spodbujanje osebnega razvoja, preverjati raven zadovoljstva zaposlenih, prepoznavati potrebe in pričakovanja zaposlenih, zagotavljati mentorstvo in izvajati aktivnosti za spodbujanje timskega delovanja. (ISO, 2018, str. 12)

Procesni pristop

Procesni pristop vključuje vzpostavitev procesov, določitev njihove soodvisnosti ter njihovih omejitev in skupnih virov. Procesi so za organizacijo specifični in se razlikujejo glede na vrsto, velikost in stopnjo zrelosti organizacije. Tako morajo biti aktivnosti znotraj posameznega procesa določene in prilagojene velikosti in posebnostim organizacije. Organizacije zagotavljajo vrednost z dejavnostmi, povezanimi znotraj mreže procesov, pri čemer procesi pogosto prestopajo meje funkcij znotraj organizacije. Organizacija lahko predvidljive rezultate doseže učinkoviteje in uspešneje, če njena mreža procesov deluje koherentno. Da pa bi

organizacija svoje cilje dosegla, mora zagotoviti, da se vsi njeni procesi upravljajo proaktivno. Pri tem mora paziti, da določi procese in njihove interakcije, potrebne za zagotavljanje rezultatov, ki izpolnjujejo potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani. (ISO, 2018, str. 8)

Izboljševanje

Izboljševanje je dejavnost za izboljšanje uspešnosti, ki se lahko nanaša na izdelek, storitev, proces ali sistem menedžmenta. Izboljšanje lahko organizaciji pomaga predvideti in izpolniti potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani ter povečati ekonomsko uspešnost. Organizacija mora opredeliti cilje za izboljšanje z analizo rezultatov in vrednotenjem svoje uspešnosti. Proces izboljševanja mora temeljiti na strukturiranem pristopu. Organizacija mora zagotoviti, da se izboljšanje uveljavi kot del organizacijske kulture s podelitvijo odgovornosti in pristojnosti zaposlenim tako, da sodelujejo in pripomorejo k uspešnemu doseganju pobud za izboljšanje, nadalje pa z zagotavljanjem potrebnih virov za doseganje izboljšav, vzpostavitev sistemov prepoznavanja in nagrajevanja izboljšav ter vključevanje najvišjega vodstva v aktivnosti izboljšav. (ISO, 2018, str. 20-21)

Odločanje na podlagi dokazov

Najvišje vodstvo organizacije mora sprejemati strateške odločitve, na primer glede izdelkov, storitev, zaposlenih, organizacijskega znanja in tehnologije, procesov in zainteresiranih strani na podlagi dokazov. To je mogoče doseči tako, da se zaposlenim zagotovijo potrebne informacije, avtoriteta in svoboda odločanja v zvezi z njihovim delom. Za spremljanje napredka na področju odločanja oziroma za vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti odločanja je treba uporabiti postopek merjenja in analiziranja povratnih informacij. (ISO, 2018, str. 6–16)

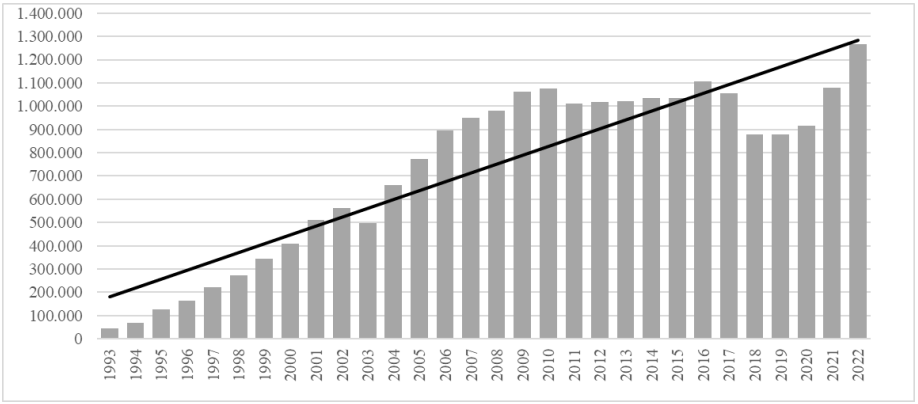
Menedžment odnosov

Organizacija mora za trajno uspešnost uporabljati načela menedžmenta sistemov kakovosti, pri tem pa ne sme zanemariti pomena menedžmenta odnosov. Najvišje vodstvo organizacije mora razmisliti, kako vzpostaviti trajne odnose z zainteresiranimi stranmi za koristi, kot so izboljšana uspešnost, skupno razumevanje ciljev in vrednot ter večja stabilnost. Pri tem mora paziti, da s svojimi odločitvami in dejanji ne povzroča konfliktov in poslabšuje odnosov. Elementov menedžmenta ne bi smeli ocenjevati posamezno, saj so procesi soodvisni. Glede na to mora organizacija vrednotiti uspešnost menedžmenta odnosov v sklopu vrednotenja vseh sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti. (ISO, 2018, str. 2–20)

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. Tako je bil standard ISO 9001 od prve izdaje leta 1987 petkrat revidiran. Najnovejša različica tega standarda je bila izdana leta 2015, pri njeni pripravi pa je sodelovalo več sto zainteresiranih strani, vključno s strokovnjaki za industrijske in trgovinske standarde, certifikacijskimi organi, raziskovalci, univerzami, vladami in nevladnimi organizacijami. (Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento, & Valadares de Oliveira, 2017, str. 60–62)

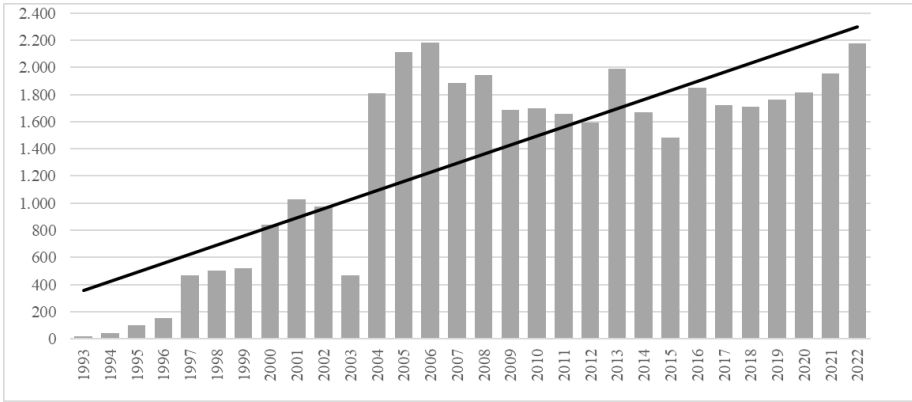
Standard ISO 9001 je največkrat uporabljen standard za menedžment sistemov kakovosti na svetu (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47). Leta 2022 je bilo na svetu veljavnih 1.265.216 certifikatov za menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015, certificirane organizacije pa so delovale na 1.666.172 stalnih lokacijah (ISO Survey, 2023). V letih od 1993 do 2022 je trend rasti števila organizacij s certifikatom ISO 9001 pozitiven, kar potrjuje uporabnost menedžmenta sistemov kakovosti.

Pregled rasti organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001 od leta 1993 do vključno leta 2020 v svetovnem merilu je prikazan na sliki 2.5.



Slika 2.5. Število certificiranih organizacij po standardu ISO 9001 v svetovnem merilu.

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). V splošnem je tudi v Sloveniji trend rasti števila organizacij s certifikatom ISO 9001 od leta 1993 do leta 2022 pozitiven, kar odraža vključenost Slovenije v svetovne tokove na področju menedžmenta sistemov kakovosti. Rast števila organizacij, certificiranih po standardu ISO 9001 od leta 1993 do vključno leta 2020 v Sloveniji je prikazana na sliki 2.6.



Slika 2.6. Število certificiranih organizacij po standardu ISO 9001 v Sloveniji.

Trend naraščanja certificiranih organizacij v Sloveniji je primerljiv s trendom naraščanja certificiranih organizacij v svetu (slika 2.4), kar odraža vključenost Slovenije v svetovne tokove na področju menedžmenta sistemov kakovosti.

Standardi ISO za različna področja menedžmenta so bili prvotno razviti neodvisno, kar je povzročilo, da med njimi ni bilo jasne združljivosti. Tako se je zvišala raven birokracije za tiste organizacije, ki so želele v svoje poslovanje vpeljati več različnih standardov. Zato je Mednarodna organizacija za standardizacijo razvila enotno strukturo standardov za menedžment različnih sistemov, na primer standard ISO 9001 za menedžment sistemov kakovosti, ISO 14001 za ravnanje z naravnim okoljem, ISO 22000 za menedžment varne hrane, ISO/IEC 27001 za menedžment informacijske varnosti ter ISO 50001 za menedžment energije. (Wilson & Campbell, 2016, str. 830)

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, obravnava pa tudi vprašanja v zvezi s tem, kako organizacijo umestiti v določen vidik glede na trg in konkurente. Tako je prvotni pogled z osredotočenosti na odjemalce zdaj razširjen na vse udeležence. (Rogala & Wawak, 2021, str. 11–14)

Splošen zgodovinski pregled razvoja standarda ISO 9001 so naredili Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 60–62), vendar pa Ramphal (2015, str. 4-5) podrobneje navaja, da je bil standard ISO 9001, ki je mednarodno priznan model za implementacijo menedžmenta sistemov kakovosti in ga je mogoče prilagoditi vsem vrstam poslovanja, uveden v svoji prvi različici leta 1987. Ta je bila osredotočena na standardizacijo dejavnosti organizacij z uporabo postopkov. Druga izdaja standarda, objavljena leta 1994, se je osredotočala na preprečevanje napak, različica standarda iz leta 2000 pa uvedla zasnovo vodenja procesov, kar pomeni, da v organizacijah obvladujejo svoje dejavnosti na medsebojno povezan način, da bi zadovoljile zahteve svojih odjemalcev. Ta zasnova je bila okrepljena v različici standarda iz leta 2008, ki je vnesla le manjše spremembe za boljše razumevanje zahtev. Leta 2015 je bila objavljena najnovejša različica standarda ISO 9001, ki je vpeljala oceno organizacijskega vidika, krepitev vloge menedžmenta, odgovornosti za dosego smotrov in ciljev organizacije ter zasnovo obvladovanja tveganj, ki podaja zahtevo po razmišljanju na podlagi tveganj – to je po navedbi avtorjev Cagnin, Oliveira in Cauchick Miguel (2019, str. 1147) glavna sprememba menedžmenta sistemov kakovosti v tej različici standarda.

Kakouris in Sfakianaki (2018, str. 2251) ugotavljata, da se mednarodni standard ISO 9001, ki ga uporabljajo v kateri koli organizaciji, mikro, majhni, srednji ali veliki, ne glede na dejavnost njenega delovanja, uporablja za menedžment sistemov kakovosti, katerega namen je pomagati gospodarskim družbam in ustanovam pri razvoju in izvajanju kakovosti. Tako zagotovijo, da njihovi proizvodi ali procesi dosledno izpolnjujejo

zahteve odjemalcev ter da je proces nenehnih izboljšav stalen. Po drugi strani Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 57) podarjajo, da različice standarda ISO 9001, izdane pred letom 2015, niso vsebovale obveznih zahtev za povezovanje menedžmenta sistemov kakovosti s strategijo organizacije, čeprav je menedžment sistemov kakovosti tesno povezan s strateškim menedžmentom organizacije. Šele v zadnji izdaji standarda ISO 9001, objavljeni septembra 2015, so zahteve po strateškem menedžmentu, namenjene preusmeritvi organizacij in njihovega sistema menedžmenta sistemov kakovosti v njihovo poslovanje. Spremembo standarda ISO 9001 so spodbudili številni dejavniki (Mihail, 2016, str. 620). Najprej naj bi se prilagodil ekonomsko, politično in družbeno spreminjajočemu se svetu, da bi odražal vedno bolj zapleten ekosistem. Prav tako naj bi zagotovil dosledne temelje za prihodnost organizacijskega ekosistema in izpolnitev potreb vseh udeležencev.

Gigante in Ziantoni v zapisu avtorjev Bravi, Murmura in Santos (2019, str. 65-66) sta navedla bistvene spremembe, uvedene v reviziji standarda ISO 9001 iz leta 2015 v primerjavi z izdajo iz leta 2008. Te spremembe so povzeli v devetih točkah:

- sprejetje enotne strukture, ki je skupna standardom ISO v zvezi s menedžmentom različnih sistemov,
- izrecna zahteva po sprejetju razmišljanja na podlagi tveganj za podporo in izboljšanje razumevanja in uporabe procesnega pristopa,
- manjše število zahtev,
- večja fleksibilnost v zvezi z dokumentacijo,
- boljša uporabnost standarda za storitvene dejavnosti,
- zahteva po opredelitvi področja uporabe menedžmenta sistemov kakovosti,
- povečan poudarek na kontekstu organizacije,
- povečane zahteve za menedžment organizacije in

- povečan poudarek na doseganju rezultatov procesov za povečanje zadovoljstva odjemalcev.

Fonseca (2015, str. 172–175) kot glavne spremembe, ki jih je prinesla izdaja standarda ISO 9001 v letu 2015 v primerjavi z njegovo predhodno izdajo leta 2008 navaja:

- enotno struktura za vse standarde menedžmenta sistemov z enakim osnovnim besedilom, izrazi in definicijami, da se zagotovi združljivost in pospešuje lažje izvajanje in integracijo z drugimi menedžmenti sistemov v organizaciji,
- menedžment organizacije mora voditi in se zavezati k udejanjanju menedžmenta sistemov kakovosti in je odgovoren za njegovo učinkovitost,
- podana je nova zahteva, ki obravnava kontekst organizacije, notranja in zunanja vprašanja, ki lahko vplivajo na strateške cilje organizacije in načrtovanje njenega menedžmenta sistemov kakovosti. Spremembe v notranjem in zunanjem kontekstu ter zahteve zainteresiranih strani je potrebno spremljati in pregledovati ter ustrezno temu načrtovati in izvajati spremembe v menedžmentu sistemov kakovosti,
- vključeno je razmišljanje na podlagi tveganj, ki nadomešča preventivne ukrepe v izdaji standarda ISO 9001 iz leta 2008. Tveganja in priložnosti, ki lahko vplivajo na menedžment sistemov kakovosti in njegove predvidene rezultate, je treba identificirati in jih v organizaciji obvladovati, upoštevajoč vse procese, ki v njej potekajo,
- standard daje večji poudarek procesnemu pristopu in pričakovanim rezultatom menedžmenta sistemov kakovosti ter zmanjšuje zahteve po dokumentaciji,
- uveden je koncept stalnega izboljševanja in
- uveden je pojem menedžmenta sprememb in menedžmenta znanja, tako na strateški kot na operativni ravni. Opredeliti je namreč potrebno cilje, ki jih je potrebno doseči s spremembami,

ter opredeliti in obvladovati njihove posledice in učinke, bodisi pozitivne ali negativne. Poleg tega morajo biti na voljo zahtevani viri in organizacijsko znanje ter preverjena in zagotovljena celovitost menedžmenta sistemov kakovosti.

Z vidika koristi standarda ISO 9001 iz leta 2015 za organizacije pa Sari, Wibisono, Wahyudi in Lio (2017, str. 5-6) ugotavljajo, da je ta standard uvedel razmišljanje na podlagi tveganj, s sistematičnim pristopom pomagal organizacijam pri razreševanju tveganj in priložnosti ter poudaril odgovornost in zavezanost menedžmenta, zlasti pri strateškem menedžmentu.

Avtorji so spremembe v novi različici standarda ISO 9001 razdelili na:

- manjše spremembe: obstoječi menedžment sistemov kakovosti, ki se nanaša na politiko kakovosti, menedžment virov, pregled s strani menedžmenta, notranje presoje in korektivne ukrepe, se je neznatno spremenil in lahko ostane enak,
- zmerne spremembe: obstoječi menedžment sistemov kakovosti, povezan z menedžmentom dobavne verige, zagotavljanjem izdelkov ali storitev, obsegom menedžmenta sistemov kakovosti, cilji kakovosti in oceno uspešnosti, je treba posodobiti, da bo skladen s standardom in
- pomembne spremembe: seznam novih zahtev, kot so razumevanje konteksta organizacije, razumevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani, ukrepi za obravnavo tveganj in priložnosti, organizacijsko znanje, je potrebno na novo vključiti v obstoječi menedžment sistemov kakovosti.

Po avtorjih Fonseca in Domingues (2017, str. 152–156) je bistvena sprememba v standardu ISO 9001, izdaja 2015, posodobitev načel menedžmenta sistemov kakovosti. Tako govorimo o sedmih načelih menedžmenta sistemov kakovosti:

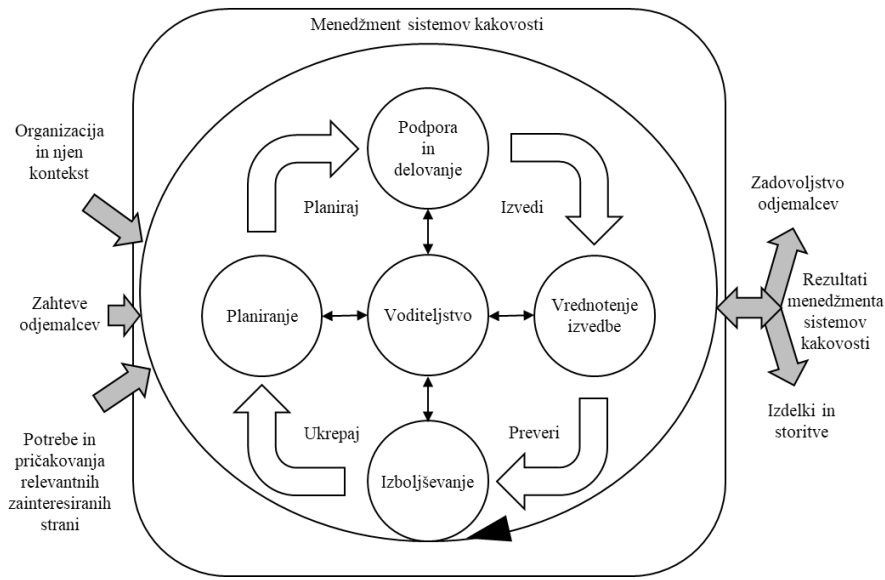
- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- angažiranost ljudi,
- procesni pristop,
- izboljševanje,
- odločanje na podlagi dokazov in
- menedžment odnosov.

Ta izdaja standarda je v primerjavi z njegovimi prejšnjimi bolj usmerjena v uspešnost delovanja organizacije in usklajena s sodobnimi načeli poslovanja. Na standardu ISO 9001 temelječi menedžment sistemov kakovosti deluje z razmišljanjem na podlagi tveganj ter poganja preventivno delovanje in proces nenehnega izboljševanja. Obenem pa poudarja zavedanje in odgovornost menedžmenta, da je menedžment sistemov kakovosti temeljni gradnik delovanja in poslovanja organizacije.

Da so najpomembnejše spremembe, vgrajene v zadnjo izdajo standarda ISO 9001 iz leta 2015, zahteve za strateški menedžment, in sicer razmišljanje na podlagi tveganj ter nadzor sprememb, ugotavljajo Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 60–66). Avtorji ugotavljajo, da standard izziva organizacije, da predhodno prepoznajo in analizirajo zanjo relevantna tveganja tako z notranjega kot tudi zunanjega vidika, da bi na podlagi tega načrtovala in vzpostavila ustrezen menedžment sistemov kakovosti. Prav v tem vidiku je mogoče opaziti velik približek med menedžmentom sistemov kakovosti in strateškim menedžmentom. Njihova naslednja ugotovitev je, da s standardom predpisujejo dejavnike strateškega menedžmenta kot obvezne in širijo raven odločanja, saj vzpostavlja odnose z vsemi skupinami strateških ciljev, in sicer zagotavljanje zadovoljstva odjemalcev, učinkovito izvajanje procesov, osredotočenost na tveganje, potrebo po organizacijskem učenju, in najpomembneje, pozitivni finančni izidi. Na podlagi tega 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 in drugih ustanovah. Vendar v gospodarskih družbah in drugih ustanovah koristi menedžmenta sistemov kakovosti izrabijo le, če v svoj strateški menedžment smiselno integrirajo celotno družino standardov ISO 9000 (Anttila & Jussila, 2017, str. 1103-1104).

Pogled z vidika modelov odličnosti je po mnenju avtorja Siltori et al. (2020, str. 4) standard ISO 9001, različica 2015, bližje modelom odličnosti kot njegove prejšnje različice. Celotna struktura tega standarda temelji na dinamičnem modelu za načrtovanje nenehnih izboljšav, ki ga je zasnoval Deming, zato se ta model imenuje Demingov krog kakovosti. Model je prikazan je na sliki 2.7.



Slika 2.7. Prikaz zgradbe standarda ISO 9001:2015 v PDCA ciklu. Povzeto in prirejeno po ISO 9001 (2015c) Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.

Ta model je sestavljen iz štirih dejavnikov, ki po avtorjih Realyvásquez-Vargas, Arredondo-Soto, Carrillo-Gutiérrez, in Ravelo (2018, str. 3-4) predstavljajo:

- Načrtuj: V tej fazi se identificirajo priložnosti za izboljšave, kasneje pa se jim dodelijo prednostne naloge. Prav tako se s pomočjo konsistentnih podatkov opredeli trenutno stanje procesa, ki ga je treba analizirati, ugotovijo se vzroki problema in predlagajo možne rešitve za njegovo rešitev.
- Naredi: Ta faza je namenjena izvajanju akcijskega načrta, izbiri in dokumentiranju informacij. Upoštevati je treba tudi nepričakovane dogodke, pretekle izkušnje in pridobljeno znanje.
- Preveri: V tem koraku se analizirajo rezultati aktivnosti, izvedenih v prejšnjem koraku. Izvede se primerjava pred in po spremembi, da se preveri, ali je prišlo do izboljšav in ali so bili zastavljeni cilji doseženi.
- Ukrepaj: Ta faza je sestavljena iz razvoja metod za standardizacijo izboljšav v primeru, da so bili cilji doseženi. Poleg tega se ponovi preverjanje za pridobitev novih podatkov in ponovni preizkus izboljšave v primeru, če so bili podatki nezadostni ali so se okoliščine spremenile, ali pa se projekt opusti in se začne nov, v primeru, da se izvede ukrepi niso prinesli učinkovitih izboljšav.

Trenutna različica standarda ISO 9001 iz leta 2015 je pritegnila pozornost v vseh poslovnih dejavnostih, ne glede na naravo, velikost in razsežnost organizacije (Surisetti, Kulkarni, & Naveen, 2021, str. 2). Ta standard naj bi zagotavljal največjo prilagodljivost pri implementiranju njegovih zahtev v obseg delovanja posamezne organizacije. Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 8) ugotavljata, da menedžment sistemov kakovosti zahteva standardizirane procese, standardizacija procesov pa pomeni poenotenje poslovnih procesov. Avtorja nadalje ugotavljata, da je standard ISO 9001 odličen dokaz, kako učinkovito in produktivno združiti dve področji, menedžment sistemov kakovosti in menedžment poslovnih procesov.

Menedžment poslovnih procesov obsega vsa področja menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, ki temelji na sedmih načelih, in sicer osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, angažiranost ljudi, procesni pristop, izboljševanje, odločanje na podlagi dokazov in menedžment odnosov. Na kritiko, da je sistem menedžmenta kakovosti birokratski, pa avtorja odgovarjata, da standard ISO 9001 kljub svoji birokratski naravi zagotavlja standardizacijo, ki je zelo zaželen atribut vsakega menedžmenta sistema kakovosti. Če se procesi ponavljajo in sistematično izvajajo, se doseže doslednost, ki pomaga ohranjati kakovost na visoki ravni. K temu pa Mihail (2016, str. 626) dodaja, da zadnja izdaja standarda ISO 9001 iz leta 2015 gospodarskim družbam in drugim ustanovam s pomočjo menedžmenta sistemov kakovosti omogoča izboljšanje njihovih šibkih točk.

Zaznavanje kakovosti se sčasoma spreminja. S pomembnimi preobrazbami, ki naj bi jih povzročala globalizacija družbe, kot so npr. premik k bolj storitveno usmerjenemu gospodarstvu, vse bolj zapletene dobavne verige in digitalna doba, je Mednarodna organizacija za standardizacijo zagotovila, da menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 ostane posodobljen in prilagojen trenutnemu poslovnemu in družbenemu okolju. Te razmere so privedle do revizije standarda ISO 9001 v letu 2015 z namenom zagotoviti fleksibilnost organizacij pri odzivu na hitre spremembe in zapletenost poslovne in družbene dinamike sprememb. Obenem je ISO želel zagotoviti, da v organizacijah, v katerih delujejo v skladu z zahtevami standarda ISO 9001, zagotavljajo proizvode in procese, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja udeležencev. (Cagnin, Oliveira, & Cauchick Miguel, 2019, str. 29)

Da v gospodarskih družbah in drugih ustanovah izkazujejo različne stopnje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti, so v raziskavi dognali Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 2). Poleg tega navajajo, da je eden od vidikov, ki jih je treba upoštevati pri analizi stopnje zrelosti sistema v

gospodarski družbi ali drugi ustanovi, certifikacija po standardu ISO 9001. V tem vidiku se menedžment sistemov kakovosti gospodarske družbe in druge ustanove z implementiranim standardom ISO 9001 šteje za zrelejšega v primerjavi z gospodarsko družbo ali drugo ustanovo brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti.

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.

2.4 Sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti

2.4.1 Splošno o načelih

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, s pomočjo katerih so usmerjali proces kakovosti (Wilson & Campbell, 2016, str. 830), in sicer:

- odgovornost menedžmenta,
- sistem kakovosti,
- pregled pogodb,
- nadzor razvoja,
- nadzor dokumentov in podatkov,
- nabava,
- nadzor izdelkov, ki jih dobavi odjemalec,
- identifikacija in sledljivost izdelka,
- nadzor procesa,
- pregled in testiranje,
- nadzor merilne in preskusne opreme,
- status nadzora in testiranja,
- nadzor neskladnih izdelkov,
- korektivne in preventivne akcije,
- ravnanje, skladiščenje, pakiranje in dostava,
- nadzor zapisov o kakovosti,
- notranje presoje,
- usposabljanje,
- servisiranje in
- statistične tehnike.

Ti dejavniki so bili v izdaji standarda iz leta 2000 poenostavljeni na osem načel menedžmenta sistemov kakovosti, ki so jih ohranili tudi v naslednji izdaji standarda leta 2008 (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1).

Standard ISO 9001 je v izdaji iz leta 2015 doživel korenitejše spremembe. Ena izmed glavnih je bila posodobitev načel menedžmenta sistemov kakovosti (Fonseca & Domingues, 2017, str. 152), ki so navedena tako v standardu ISO 9000 kot tudi v standardu ISO 9001. Myszewski (2019, str. 752) navaja, da posodobljena načela menedžmenta sistemov kakovosti bolje opredeljujejo vrednote organizacijske kulture, zaradi katere se ljudje osredotočajo na zagotavljanje in izboljšanje kakovosti. Osem načel

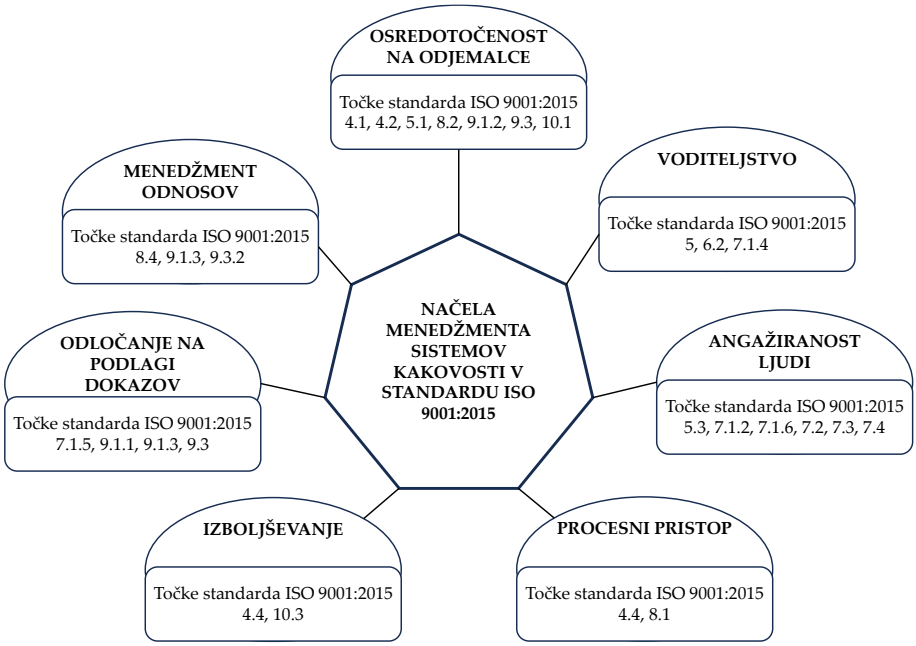
menedžmenta sistemov kakovosti v standardu ISO 9001 iz leta 2008 je bilo tako zmanjšano na sedem v standardu ISO 9001 iz leta 2015. V tabeli 2.4 je prikazan prehod z osmih na sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti (Mihail, 2016, str. 622).

Tabela 2.4. Prehod z osmih na sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti

Načela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2008	Načela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015
osredotočenost na odjemalce	osredotočenost na odjemalce
voditeljstvo	voditeljstvo
vključevanje ljudi	angažiranost ljudi
procesni pristop sistemski pristop k menedžmentu	procesni pristop
nenehno izboljševanje	izboljševanje
odločanje na podlagi dejstev	odločanje na podlagi dokazov
vzajemno koristni odnosi z dobavitelji	menedžment odnosov

Nova različica standarda ISO 9001 iz leta 2015 vsebuje sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, eno načelo manj kot v prejšnji različici standarda ISO 9001 iz leta 2008. Načelo procesnega pristopa je v izdaji standarda iz leta 2015 bolj poudarjeno, pri čemer se poudarja sistemski pristop k menedžmentu. Zato se v standardu ISO 9001 iz leta 2015 krepi procesni pristop menedžmenta sistemov kakovosti kot boljši način za obvladovanje organizacije.

Vključenost načel menedžmenta sistemov kakovosti v standard ISO 9001:2015 prikazuje slika 2.8 (Smartsheet, 2023, str. 1).



Slika 2.8. Vključenost načel menedžmenta sistemov kakovosti v standard ISO 9001:2015. Povzeto in prirejeno po Smartsheet. (2023). The Ultimate Guide to ISO 9000. Pridobljeno na https://www.smartsheet.com/ultimate-guide-iso-9000

V nadaljevanju povzemamo razlago sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO, 2015a, str. 1–20) ter nekaterih avtorjev, ki so posamezna načela obravnavali v svojih raziskavah.

2.4.2 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 udeležencev. Vsak vidik interakcije z odjemalcem ponuja priložnost za ustvarjanje dodane vrednosti za odjemalca. Razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb odjemalcev in drugih udeležencev naj bi pripomoglo k trajnemu uspehu organizacije.

Osredotočenost na odjemalce ponuja organizaciji naslednje ključne prednosti:

- dodana vrednost za odjemalce,
- večje zadovoljstvo odjemalcev,
- izboljšana zvestoba odjemalcev,
- izboljšano in kontinuirano poslovanje,
- povečan ugled organizacije,
- razširjena baza odjemalcev in
- povečan prihodek in tržni delež.

Primarni namen menedžmenta sistemov kakovosti je izpolnjevanje zahtev odjemalcev in prizadevanje za preseganje njihovih pričakovanj (Mihail, 2016, str. 623; Wilson & Campbell, 2016, str. 835), te pa opredelimo kot težnjo po nakupu proizvodov in procesov organizacije (Myszewski, 2019, str. 765). Tradicionalni pogled na odnose z odjemalci usmerja organizacije, da si prizadevajo poglobiti zvestobo svoje baze odjemalcev (Larson & Jaworski, 2020, str. 141). V odličnih organizacijah dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem njihovih potreb in pričakovanj ter z izkoriščenjem priložnosti; tako dosegajo in trajno ohranjajo izjemne izide (EFQM, 2012, str. 3–5).

Osredotočenost na odjemalce je raznolika in večplastna zasnova ter pomemben dejavnik organizacijske kulture, tesno povezan s funkcijo trženja. Poleg tega je tudi sposobnost organizacije, da ustvari dodaten dobiček zaradi globljega razumevanja in učinkovitega zadovoljevanja potreb odjemalcev. Pristop osredotočenosti na odjemalce naj bi veljal za prevladujočo poslovno paradigmo. To je posledica zapletenosti procesa ustvarjanja konkurenčne prednosti proizvodov in procesov z uporabo novih digitalnih tehnologij, širitev nabora proizvodov in procesov organizacije, povečanja njene operativne uspešnosti in uvedbe konkurenčne cenovne politike. (Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva, & Kadirbergenova, 2020, str. 604–614)

Menedžment odjemalcev se nanaša na filozofijo menedžmenta, ki je usmerjena k optimizaciji prihodkov in povečanju zadovoljstva odjemalcev. Razvoj strategij za učinkovitejši menedžment odnosov z odjemalci je pomemben za doseganje večje uspešnosti organizacije. Strategija menedžmenta odjemalcev je predvsem poslovna strategija, s pomočjo katere povečujemo donosnost, prihodke in zadovoljstvo odjemalcev. Sistematična osredotočenost na menedžment odjemalcev pa naj bi organizacijam pomagala doseči konkurenčno prednost z vzajemnim učenjem in znanjem, ki naj bi bili ključni sredstvi rasti in konkurenčnosti v spreminjajočem se ekosistemu. (Lesakova & Rehak, 2020, str. 714–733)

2.4.3 Voditeljstvo

Menedžerji na vseh ravneh organiziranosti naj bi vzpostavljali enotnost namena in usmeritve ter ustvarjali pogoje, v katerih so ljudje vključeni v doseganje smotrov in ciljev kakovosti organizacije (ISOa, 2015, str. 4). Ustvarjanje enotnosti namena in usmeritve ter angažiranost ljudi naj bi organizaciji omogočalo, da uskladi svoje strategije, politike, procese in vire za dosego svojih smotrov in ciljev.

Voditeljstvo naj bi organizaciji ponujalo naslednje ključne prednosti:

- večja uspešnost pri doseganju smotrov in ciljev kakovosti organizacije,
- boljša koordinacija procesov organizacije,
- izboljšana komunikacija med različnimi ravnmi in funkcijami v organizaciji in
- razvoj in izboljšanje sposobnosti organizacije in njenih ljudi za doseganje želenih izidov.

Z načelom vodenja obravnavamo potrebo, da vodje vzpostavijo usmeritev in delovno okolje, s katerim ljudem omogočajo uporabo politik, procesov in virov za doseganje smotrov ter ciljev kakovosti organizacije (Wilson & Campbell, 2016, str. 835). Vodenje je bilo prepoznano kot prevladujoči

dejavnik v filozofiji menedžmenta sistemov kakovosti, sodobno vodenje pa naj bi zahtevalo poslovodstvo, ki spodbuja sodelovanje in ustvarjalnost (Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva, & Kadirbergenova, 2020, str. 607). Mihail (2016, str. 623) navaja, da naj bi menedžerji na vseh ravneh organiziranosti vzpostavljali enotnost namena in usmeritve ter ustvarjali pogoje, v katerih so ljudje vključeni v doseganje kakovostnih smotrov in ciljev organizacije. Hurtienne, Hurtienne in Kempen (2021, str. 9–12) trdijo, da je zasnova vodenja, ki ga razumemo kot razvoj odnosov zaupanja, ki spodbujajo motivacijo in produktivnost, zelo zapleten. Organizacije, ki na današnjih zahtevnih trgih preživijo, naj bi imele vodje, ki razumejo, da so zaposleni njihov najdragocenejši vir. Vodenje pa se izvaja tako s spoznanjem kot z delovanjem in je sestavljeno iz različnih vedenj pri soočanju s širokim naborom omejitev (Korzynski, Kozminski, Baczynska, & Haenlein, 2020, str. 233). Voditeljstvo v odličnih organizacijah naj bi temeljilo na vodjih, ki s svojim delovanjem dajejo zgled in vzbujajo zaupanje, s svojo prilagodljivostjo pa organizacijam omogočajo, da se pravočasno odzovejo na prihodnje dogodke, s čimer zagotavljajo stalno uspešnost (EFQM, 2012, str. 4).

V organizacijah naj bi zahtevali razvoj vodenja, ki je dojemljivejše za vidik organizacije in njeno preobrazbo, saj so se znašle sredi zapletenih izzivov, ki jih prinašajo npr. globalizacija, hitre tehnološke inovacije, politični vplivi, družbeni premiki ipd. V organizacijah naj bi zaradi tega veliko investirali v razvoj vodenja, vendar se premalo posvečajo razumevanju, ali so vodje zaradi tega učinkovitejši. Vodenje se obravnava kot lastnost posameznikov in njihovih interakcij s sodelavci. Čeprav je bilo vodenje opisano kot družbeni proces, so bile vsebine vodenja osredotočene na značilnosti in dejanja posameznikov, ki so opredeljeni kot vodje. (McCauley & Palus, 2020, str. 1–6)

2.4.4 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 smotrov in ciljev kakovosti organizacije.

Angažiranost ljudi ponuja organizaciji naslednje ključne prednosti:

- izboljšano razumevanje smotrov in 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 in
- večja pozornost do skupnih vrednot in organizacijske kulture v celotni organizaciji.

Vsi ljudje v organizaciji naj bi bili kompetentni in zavzeti, da izboljšanje njihovih znanj in veščin omogoča doseganje organizacijskih smotrov in ciljev (Wilson & Campbell, 2016, str. 835). Kompetentni in zavzeti ljudje na vseh ravneh organiziranosti v organizaciji so bistvenega pomena za izboljšanje njene sposobnosti ustvarjanja (Mihail, 2016, str. 623). Chandni in Rahman (2020, str. 933) sta ugotovila, da se zavzetost ljudi odraža v organizacijskem vedenju, kar ima pozitivne učinke na finančno in operativno uspešnost organizacije. Vključenost in zavzetost zaposlenih sta povezana s procesom nenehnega izboljševanja (Van Assen, 2020, str. 132). Barbosa, Gambi in Gerolamo (2017, str. 440) ugotavljajo, da menedžment ljudi pomeni doseganje organizacijskih smotrov in ciljev s pomočjo usmerjanja zavzetosti

ljudi ter je pogled na to, kaj je treba narediti, da se pozornost vseh oseb usmeri na organizacijo. Tako naj bi se s primernim načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadziranjem poskušalo doseči tisto, za kar večina ljudi misli, da je nemogoče.

Organizacija ne more preživeti in doseči svojih smotrov ter ciljev brez zaposlenih. To naj bi bilo še posebej očitno v novem tisočletju, ko zaposleni postajajo ključni vir konkurenčne prednosti, saj so ustvarjalci inovacij in izboljšav, nujnih za preživetje organizacij na konkurenčnih trgih. Organizacije se med seboj razlikujejo prav glede kompetenc svojih zaposlenih. Iskanje ljudi, ki so kompetentni in predani svojemu delu, je postala nujnost, saj tovrstni zaposleni povečajo organizacijsko produktivnost in izboljšajo kakovost. S tega vidika postaja zavzetost zaposlenih vse pomembnejše za preživetje organizacij. Zavzetost zaposlenih je načelo menedžmenta sistemov kakovosti s ključnim vplivom na temeljne prakse kakovosti, saj vključuje oblikovanje delovnega okolja, v katerem zaposleni vplivajo na odločitve in dejavnosti, ki zadevajo njihova delovna mesta. Sodelovanje zaposlenih ni niti cilj niti orodje, temveč gre za prepričanje o tem, kako so ljudje najbolj sposobni prispevati k nenehnemu izboljševanju in stalnemu uspehu svojih organizacij. (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1212–1221)

Iz pogleda na organizacijo z vidika zaposlenih je razvidno, da v današnjih organizacijah deluje več generacij. Generacija je skupina, običajno opredeljena s starostjo, ki ima večinoma skupne izkušnje in podobne vrednote ter prepričanja, oblikovana z življenjskimi izkušnjami. Razlike med generacijami naj bi vplivale na uspešnost organizacije. Z vidika pripadnosti zaposlenih in preprečevanja njihovega odhoda je razumevanje učinkovite zavzetosti zaposlenih ključnega pomena. V prizadevanju za sprostitev potenciala in strokovnega znanja zaposlenih naj bi v organizacijah namenjali pozornost razumevanju dejavnikov zavzetosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih vpliva na produktivnost in dobičkonosnost organizacije ter se

pogosto obravnava kot pomemben del organizacijske trajnosti. Zavzetost zaposlenih je nekaj, kar se pojavi, ko zaposleni prejme, kar potrebuje za podporo smotrom in ciljem organizacije, ter natančne smernice o tem, kako razvija svojo kariero. Zavzetost vključuje predvsem izobraževanje in rast zaposlenih. Organizacije pridobijo konkurenčno prednost in dosežejo boljše izide z zavzetostjo zaposlenih zaradi njihove povečane produktivnosti in pripadnosti. (Hurtienne, Hurtienne, & Kempen, 2021, str. 1–15)

Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva in Kadirbergenova (2020, str. 609) k temu dodajajo, da se zavzeti zaposleni zanimajo za dejavnosti organizacije ter uresničevanje njene vizije in poslanstva. Zaposleni, ki ne čutijo vpletenosti, morda delajo več kot zadovoljivo, vendar niso navdušeni. Vzdušje odprtosti in sodelovanja je ključni dejavnik uspešne motivacije in zavzetosti zaposlenih.

Zavzetost zaposlenih vpliva na njihovo predanost in zvestobo organizaciji ter vpliva na njihovo delovno uspešnost. Zato je za vršne menedžerje in kadrovsko funkcijo pomembno, da spoznajo in razvijejo temeljito razumevanje dejavnikov zavzetosti zaposlenih in njihove medsebojne povezanosti, da bi vedeli, kako ti dejavniki vplivajo na organizacijsko uspešnost. Vsaka pobuda menedžerjev naj bi vplivala na zavzetost zaposlenih. Kadar se v organizaciji osredotočajo na doseganje višje rasti, večjo inovativnost in boljšo uspešnost, naj ob tem namenijo pozornost tudi vplivu vsake tovrstne strateške pobude na zavzetost zaposlenih. Menedžerji v organizacijah naj bi spoznali, da je treba zagotoviti zavzetost zaposlenih, za katere menijo, da so strastni, dojemljivi in ustvarjalni v prizadevanjih, da organizacija doseže svoje smotre in cilje. (Britto, Ilankadhir, & Thamilselvan, 2021, str. 1466–1473)

Iz spoznanja, da je za uspešno delovanje organizacij potrebna zavzetost zaposlenih, Myszewski (2019, str. 759) poudarja, da je treba zavzetost zaposlenih razvijati. Standardna razdelitev nalog morda ne bo zadostovala

za uspešno izvajanje funkcij organizacije. Zavzetost zaposlenih je potencialen dodaten vir za njeno uspešnost. Vrednost zavzetosti zaposlenih je mogoče izraziti s količino ali vrednostjo nalog, ki jih je zaposleni prispeval, in presegajo njegov standardni obseg dolžnosti. Zavzetost zaposlenih je mogoče razvijati z zavezanostjo menedžerjev, ustvarjanjem pogojev, ki spodbujajo zavzetost, in zagotavljanjem kontinuitete pravil.

Ljudje v odličnih organizacijah so cenjeni in imajo možnost razvijati svoje sposobnosti. Take organizacije promovirajo poštenost, enakopravnost, odprto komunikacijo in nagrajevanje dosežkov ter ustvarjajo organizacijsko kulturo, s katero je omogočeno vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije ter osebnih ciljev zaposlenih. V odličnih organizacijah dosegajo in trajno ohranjajo izjemne izide, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih. (EFQM, 2012, str. 3–5)

Zavzetost ljudi je aktualna paradigma, s katero se pojasnjuje, kako se v organizacijah poskušajo povezati s svojimi udeleženci (Chandni & Rahman, 2020, str. 932). V organizacijah naj bi sodelovanje z udeleženci sprejeli kot podlago za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti.

2.4.5 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 naslednje ključne prednosti:

- izboljšana sposobnost osredotočanja na ključne procese in priložnosti za izboljšanje,
- 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 in
- omogočanje organizaciji, da udeležencem zagotovi zaupanje v njeno uspešnost.

S tem načelom opisujemo, kako doseganje doslednega delovanja in kakovosti zahteva, da se vse različne kontrole, interakcije, procesi in viri razumejo (Wilson & Campbell, 2016, str. 836), saj dosledne in predvidljive izide dosegamo uspešneje, če se dejavnosti razumejo in obvladujejo kot medsebojno povezani procesi, ki delujejo kot koherenten poslovno-organizacijski sistem (Mihail, 2016, str. 623). V odličnih organizacijah za zagotavljanje svoje uspešnosti nenehno razvijajo, obvladujejo in izboljšujejo procese, da bi si s tem zagotovili dodano vrednost za odjemalce in druge udeležence (EFQM, 2012, str. 4-5).

Jevšček (2016, str. 13-14) ugotavlja, da je procesni pristop že nekaj časa uveljavljena sodobna organizacijska strategija in strategija menedžmenta, vendar je njegova dejanska razširjenost v organizacijah šibka. Avtor navaja, da je procesni pristop sodoben pristop k obvladovanju organizacije, ki temelji na poslovnih procesih v organizaciji, ne na poslovnih funkcijah kot strukturnih enotah organiziranosti. Poslovni proces opredeli kot med seboj povezane dejavnosti, ki dodajo vrednost s preoblikovanjem vhoda v izhod.

V procese usmerjen menedžment predstavlja osnovno idejo procesno zasnovane organizacije. O menedžmentu procesov govorimo takrat, ko menedžment poslovno-organizacijskih sistemov temelji na procesih. Te procese je treba prepoznati tako, da prepoznamo vse temeljne in podporne procese, ki potekajo v organizaciji in opredelimo njihove vhode in izhode.

Na procesih temelječa organizacija razmišlja o poslovnih procesih, kar postane redni del prakse menedžmenta organizacij. Kljub temu prenova poslovnih procesov in procesni menedžment pomenita veliko več, kot naj bi se to upoštevalo v menedžerski praksi. Gre za spremembo paradigme v teoriji menedžmenta. Zaradi zapletenosti premika te paradigme ni lahko razumeti temeljne ideje tega pristopa, njeno udejanjanje v praksi pa ni enostavno. Zato je popolna implementacija idej procesnega menedžmenta v prakso zelo redka. V večini primerov na procesih temelječe razmišljanje poudarja le obrobne vidike tega pristopa, kot so na primer delno izboljšanje dokazov, skrajšanje časa, zmanjšanje stroškov ipd. brez temeljne spremembe menedžmenta organizacije, kar pa je osnovna vsebina te paradigme. Po drugi strani naj ne bi bilo področja poslovanja, na katerem implementacija menedžmenta procesa ne bi prinesla občutnih izboljšav. (Řepa, Šatanová, Lis, & Korenková, 2016, str. 687-688)

2.4.6 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 naslednje ključne prednosti:

- 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.

Z načelom izboljševanja naj bi spodbujali fleksibilnost in pojasnjevali, da je za zagotovitev uspešnega preživetja organizacije potrebno, da se ta odziva na notranje in zunanje spremembe (Wilson & Campbell, 2016, str. 837), saj naj bi se v uspešnih organizacijah nenehno osredotočali na izboljšave (Mihail, 2016, str. 623). Myszewski (2019, str. 762) ugotavlja, da naj bi se vrednost procesa izboljševanja izrazila s povečanjem zmogljivosti vsebinskih in metodičnih virov znanja organizacije. Na zvišanje vrednosti izboljšav pozitivno vpliva zagotavljanje pogojev za trajnostni razvoj zmogljivosti z uporabo vseh razpoložljivih virov organizacije. V odličnih organizacijah naj bi z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivali na ekosistem, v katerem delujejo, in ustvarjali višjo vrednost z nenehnim izboljševanjem ter sistematičnim inoviranjem (EFQM, 2012, str. 3).

2.4.7 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 naslednje ključne prednosti:

- izboljšani procesi odločanja,
- izboljšana ocena uspešnosti procesa in sposobnosti doseganja smotrov ter ciljev,
- izboljšana operativna uspešnost,
- povečana sposobnost pregleda, izpodbijanja in spreminjanja mnenj ter odločitev in
- povečana sposobnost dokazovanja učinkovitosti preteklih odločitev.

Mihail (2016, str. 623) ugotavlja, da je namen na dokazih temelječega odločanja zagotavljanje kakovostnih informacij v procesu odločanja, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve. Tako je informiranje pri odločanju smisel tega pristopa (Birch, 1997, str. 547). Sprejemanje odločitev pa naj bi temeljilo na objektivnem pregledu in ocenjevanju podatkov ter informacij. Z načelom odločanja na podlagi dokazov tudi priznavamo, da je sprejemanje odločitev zapleteno in negotovo, kar zahteva subjektivno razlago (Wilson & Campbell, 2016, str. 837-838).

Odločanje je ena izmed temeljnih menedžerskih nalog, vendar se menedžerji pogosto odločajo pod pritiskom in na podlagi nepopolnih informacij. Izidi takih odločitev naj bi vodili v neučinkovito izrabo virov in predstavljali tveganje za obstoj organizacije. Menedžerji naj bi potrebovali zanesljive dokaze, da bi sprejemali zanesljive in učinkovite odločitve. Ustreznost dokazov je mogoče oceniti npr. glede na metodološko prileganje, dejanski pomen, ponovljivost, preglednost ter soglasje znanstvenikov in strokovnjakov. Večja ko je njihova usklajenost, močnejši so dokazi (Baba & HakemZadeh, 2012, str. 832–855).

Z modelom EFQM naj bi na primer omogočali zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj v njihovi organizaciji počnejo, in izidi, ki jih dosegajo. V odličnih organizacijah naj bi na podlagi kazalnikov, meril in standardov ugotavljali uspešnost svojega delovanja, obenem pa z analizo izidov omogočali razumevanje potreb in pričakovanj udeležencev (EFQM, 2012, str. 4-5).

2.4.8 Menedžment odnosov

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

odnosov z dobavitelji in partnerskimi organizacijami je še posebej pomemben.

Menedžment odnosov naj bi organizaciji ponujal naslednje ključne prednosti:

- izboljšana uspešnost organizacije in njenih udeležencev z odzivom na priložnosti in omejitve, povezane z vsakim udeležencem,
- skupno razumevanje smotrov in ciljev ter vrednot med udeleženci,
- večja sposobnost ustvarjanja vrednosti za udeležence z delitvijo virov in kompetenc ter obvladovanjem tveganj, povezanih s kakovostjo, in
- dobro vodena dobavna veriga, ki zagotavlja stabilen pretok proizvodov in procesov.

Wilson in Campbell (2016, str. 838) navajata, da se načelo menedžmenta odnosov nanaša na potrebo po vzpostavitvi odnosov z udeleženci, kot so na primer dobavitelji, partnerji, delničarji ipd. Da je za trajnost delovanja organizacije pomembno, da organizacija skrbi za menedžment odnosov z udeleženci, kot so npr. dobavitelji, trdi tudi Mihail (2016, str. 623). Po razlagi Deszczyńskija (2018, str. 18) pa je menedžment odnosov organizacijska filozofija in se razume kot skupek strategij in metod, namenjenih krepitvi odnosov in zvestobe, npr. z izbranimi odjemalci in partnerji. V modelu EFQM (2012, str. 5) je načrtovanje in obvladovanje partnerstev prepoznano kot prioriteta v delovanju odličnih organizacij. Uspešen menedžment odnosov, vključujoč tudi odlična partnerstva, podpira strategijo organizacije in zagotavlja uspešno izvajanje procesov. Obenem pa zagotavlja tudi uspešno obvladovanje vpliva organizacije na ekosistem.

Menedžment odnosov naj bi obsegal vse vidike poslovnega in družbenega življenja. Npr. gospodarske družbe in druge ustanove so družbeni konstrukt in njihova uspešnost je pogojena s tem, kako uspešno sodelujejo njeni

zaposleni in drugi udeleženci (Deszczyński, 2018, str. 26). Zrelost menedžmenta odnosov in konkurenčna prednost naj bi bili povezani s tem, kako pozitivno ga dojema menedžment gospodarske družbe ali druge ustanove, saj na ta način ustvarja dobro delovno okolje (Deszczyński & Beręsewicz, 2021, str. 367).

Menedžment sistemov kakovosti se nenehno spreminja, kar smo ponazorili z njegovo evolucijo. Skladno s tem pa se spreminjajo tudi njegova načela (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 174).

2.5 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). Neprenehno iskanje odgovorov poganja proces nenehnih sprememb in izboljšav. Z vidika menedžmenta sprememb se je treba zavedati navedbe avtorjev Bukovec in Markič (2008, str. 432), ki sta izpostavila Taylorjevo trditev, da je 90 % vseh težav mogoče pripisati slabemu menedžmentu sistemov kakovosti.

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). Pomemben vidik menedžmenta je njegova usmerjenost, ki je določena z opredelitvijo strukture gospodarske družbe, v kateri potekajo poslovni in drugi procesi. Menedžment, ki temelji na procesih, je še posebej zapleten način obvladovanja organizacije. Za vzpostavitev takega menedžmenta organizacije je potrebna celovita sprememba, ki pa jo je nemogoče izvesti naenkrat. Prav tako jo je nemogoče izvesti kot eno samo odločitev na podlagi moči menedžerjev. Taka sprememba je dolgoročen evolucijski proces, ki zahteva skrben

menedžment. Menedžment poslovnih procesov je preoblikovanje funkcijsko zasnovanega menedžmenta v menedžment procesov. (Řepa, Šatanová, Lis, & Korenková, 2016, str. 686)

To ugotovitev dopolnjujejo tudi Suša Vugec, Tomičić Pupek in Bosilj Vukšić (2018, str. 1), ki navajajo, da so v jedru vsake gospodarske družbe njeni poslovni procesi. Menedžment poslovnih procesov naj bi bil sestavni del znanosti o sistemih, ki naj bi se v praksi uporabljala za doseganje večje uspešnosti organizacije. Danilova (2018, str. 1377) k temu dodaja, da uspeh poslovnih procesov zahteva učinkovit menedžment procesov. Osrednji dejavnik menedžmenta poslovnih procesov pa naj bi bila podelitev ustreznih pristojnosti in odgovornosti skrbnikom 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 paradigem, ki jih obravnavamo v sodobnem menedžmentu, in je celovit pristop k doseganju izidov (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017, str. 438-439).

Menedžment sistemov kakovosti naj bi bil filozofija menedžmenta, pri čemer so:

- načela menedžmenta sistemov kakovosti bistvena pravila, ki se obravnavajo kot osnova menedžmenta,
- prakse kakovosti kot ustaljene norme izvedbe tehnik menedžmenta sistemov kakovosti in
- tehnike (orodja ali metode), ki pomagajo v procesu menedžmenta.

V smislu pomembnosti menedžmenta sistemov kakovosti avtorji Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1109) poudarjajo, da so mu pripisali zaslugo za gospodarsko okrevanje Japonske po drugi svetovni vojni. Glede na njegovo celovito in sistematično filozofijo menedžmenta s številnimi uporabnimi orodji, metodami in tehnikami menedžment sistemov kakovosti

ni veljal le za enega najbolj navdihujočih virov za razvoj sodobnih teorij menedžmenta, temveč je predstavljal tudi konceptualno zasnovo za oblikovanje različnih modelov menedžmenta.

Medtem ko Bukovec in Markič (2008, str. 433) ugotavljata, da je opredelitev menedžmenta celovite kakovosti univerzalna, nabor konceptov, ki jih uporablja, pa različen in naj bi ustrezal dejavnostim organizacijskega sistema in njegove organizacijske kulture v posamezni gospodarski družbi, avtorji Androwis, Sweis, Tarhini, Moarefi in Hosseini Amiri (2018, str. 3181–3193) dodajajo, da so številne organizacije po vsem svetu uspešno uvedle načela in prakse menedžmenta celovite kakovosti, da bi s tem pridobile prednost pred konkurenti. Preučevane prakse menedžmenta celovite kakovosti obenem tudi pozitivno vplivajo na uspešnost organizacije. Menedžment celovite kakovosti s širšega vidika avtorja Dean in Bowen (2010, str. 396) opredeljujeta kot menedžerski pristop za izboljšanje uspešnosti gospodarske družbe.

Razvoj oziroma spremembe menedžmenta sistemov kakovosti naj bi bile povezane s čedalje konkurenčnejšim globalnim trgom, na katerem je opazno naraščajoče povpraševanje po proizvodih in procesih vrhunske kakovosti ter po konkurenčnih cenah (Xu, Peng, Pavur, & Prybutok, 2020, str. 1). V zadnjih desetletjih so v gospodarskih družbah sprejeli različne pristope menedžmenta sistemov kakovosti, kot so npr. menedžment celovite kakovosti, šest sigma (angl. *Six Sigma*), vitka proizvodnja ipd. Za spodbujanje izboljšanja kakovosti so bile vpeljane različne nagrade in priznanja, na primer priznanje evropske fundacije za menedžment kakovosti, nacionalna nagrado za kakovost Malcolma Baldriga (angl. *Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA*) ter številne druge državne in regionalne nagrade ter priznanja. Bukovec in Markič (2008, str. 432-433) ugotavljata, da so ti pristopi menedžmenta sistemov kakovosti in nagrade ter priznanja nastali iz načel industrijskega inženiringa oziroma sodobnih znanstvenih načel vodenja, ki jih je utemeljil Taylor.

Bukovec in Markič (2008, str. 433-444) izpostavljata najbolj prepoznavne modele menedžmenta celovite kakovosti, ki so si med seboj podobni:

- model odličnosti EFQM za spodbujanje nenehnih izboljšav, ki temelji na učenju in inovativnosti,
- mednarodni standard ISO 9001, ki temelji na procesno usmerjenem pristopu in nenehnem izboljševanju,
- model 20. ključev za izvajanje nenehnih izboljšav, ki predstavlja 20 medsebojno povezanih orodij oziroma ključev, usmerjenih predvsem v razvoj proizvodnega procesa,
- sistem uravnoteženih kazalnikov, ki predstavlja celovit model vodenja organizacije na podlagi uravnotežene zbirke ciljev, izpeljanih iz vizije, za namen merjenja in upravljanja poslovne strategije,
- Šest sigma, ki predstavlja sistem stalnega izboljševanja z vrsto programirljivih aplikativnih neodvisnih orodij, usmerjenih predvsem v zmanjševanje števila napak in razvoj proizvodnje in
- reinženiring poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering*), ki je procesno usmerjen in radikalno transformativen pristop, ki se osredotoča predvsem na ustvarjanje novih vrednot za odjemalce in zagotavljanje njihovega zadovoljstva.

Model EFQM 2020 je globalno orodje, namenjeno izboljševanju uspešnosti organizacij in doseganju odličnosti poslovanja (EFQM, 2022), uporaben pa je za vse vrste organizacij, ne glede na njihovo obliko, velikost ali področje delovanja (Fonseca, Amaral, & Oliveira, 2021, str. 1). Ta model je poleg tega, da je postal najbolj priljubljen model za evropske gospodarske družbe in druge ustanove pri izvajanju menedžmenta celovite kakovosti, uporabljen tudi za podeljevanje nagrad in priznanj odličnosti (Muhammad & Petr, 2021, str. 2). Model EFQM temelji na organizacijski odličnosti, zato je učinkovito orodje, metoda in tehnika za povečevanje konkurenčnosti organizacij (Nenadál, 2020, str. 18). Model EFQM smo podrobneje predstavili v poglavju 2.2.

Z ocenjevalnim orodjem RADAR in modelom EFQM v organizacijah strukturirano ocenjujejo svojo uspešnost in na podlagi tega sistematično izboljšujejo svoje delovanje. Osnovna logika orodja RADAR je, da v organizaciji, izhajajoč iz svoje vizije, strategije in politike, opredelijo izide. Ti izidi izhajajo iz načrtovanega delovanja organizacije, zajemali pa naj bi tako finančno področje kot tudi operativno in celovito uspešnost (EFQM, 2019, str. 36–43). Pri tem je treba poudariti, da je osnovna logika orodja RADAR enakovredna logiki cikla PDCA.

Dabic, Orac in Daim (2016, str. 4-5) navajajo, da izraz 20 ključev predstavlja 20 različnih orodij, metod in tehnik, ki jih uporabljamo na različnih področjih poslovanja. Model 20 ključev je predstavljen kot univerzalen in uporaben v vseh vrstah organizacij, ne samo v proizvodnih. Model 20 ključev je zasnoval Kobayashi, ki je različna orodja, metode in tehnike vključil v skupen sistem ocenjevanja, poročanja, spremljanja izidov in organiziranosti dela. Za vsakega od ključev so na voljo navodila in usmeritve za njegovo uresničevanje, kar ob ustreznem delovanju omogoča doseganje želenih smotrov in ciljev organizacije.

Posamezni ključi modela so:

- čiščenje in organiziranje,
- organizacija sistema ciljnega vodenja,
- aktivnosti majhnih skupin,
- zmanjšanje zalog,
- hitra sprememba tehnologije,
- vrednostna analiza,
- proizvodnja brez nadzorovanja,
- sestavljena proizvodnja,
- vzdrževanje strojev in naprav,
- disciplina na delovnem mestu,
- zagotavljanje kakovosti,
- razvoj dobaviteljev,

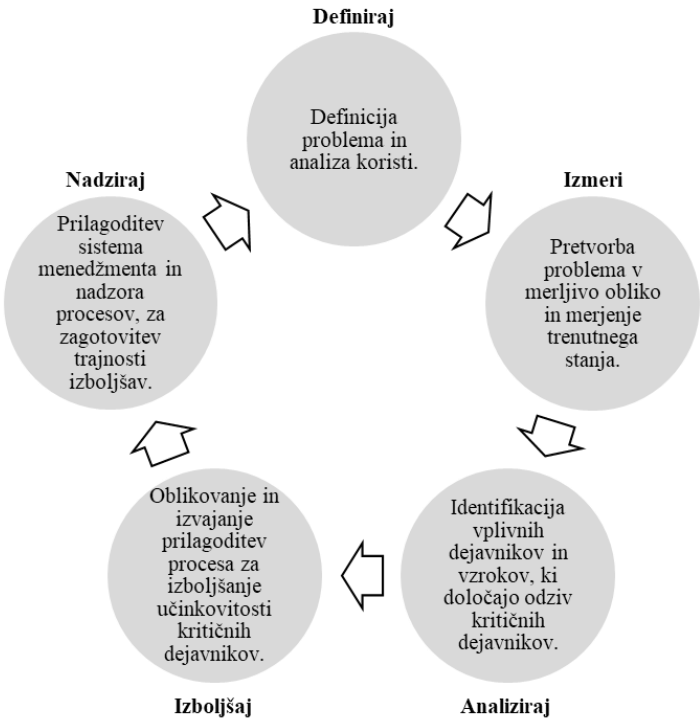
- odstranjevanje odpada,
- pooblaščanje zaposlenih za izboljšave,
- vsestranske spretnosti in navzkrižno usposabljanje,
- planiranje proizvodnje,
- nadzor učinkovitosti,
- uporaba informacijskih sistemov,
- varčevanje z energijo in materiali in
- vodilna tehnologija.

Sistem uravnoteženih kazalnikov naj bi bilo strateško orodje za obvladovanje uspešnosti organizacije (Balaji, Dinesh, Manoj Kumar, & Hari Ram, 2021, str. 5217–5219). Uporabno naj bi bilo v kateri koli obliki organizacije za uskladitev poslanstva, vizije in strategije s svojim delovanjem ter zahtevami odjemalcev, za merjenje poslovne strategije, opazovanje izboljšav operativne učinkovitosti in oblikovanje poslovne uspešnosti.

Sistem uravnoteženih kazalnikov temelji na štirih vidikih:

- vidik financ je tradicionalni pristop k ocenjevanju uspešnosti organizacije saj ima vsaka organizacija finančne cilje in je navajena uporabljati finančne kazalnike,
- vidik odjemalcev poudarja usklajevanje z odjemalci in njihovo zadovoljstvo, ki so ključni sestavni deli uspeha organizacije saj zmanjšano zadovoljstvo odjemalcev vodi v postopno finančno oslabelost,
- vidik procesov pomaga menedžmentu ugotoviti, kako dobro organizacija deluje in ali njeni izdelki in storitve sledijo povpraševanju na trgu in
- vidik učenja in rasti, ki zajema zaposlene in je povezana z izboljšavami na individualni ravni in na ravni organizacije.

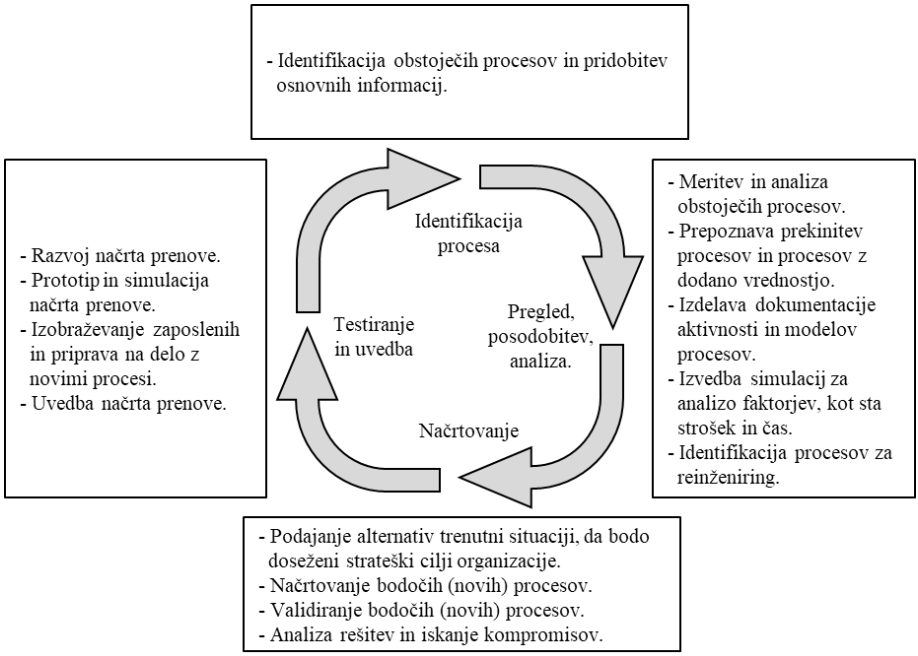
Metodologija šest sigma ni samo orodje in tehnika za obvladovanje procesov, temveč skupek strukturiranih metod, orodij in tehnik za zmanjševanje variacij v procesih ter meritev uspešnosti z namenom doseganja strateških smotrov in ciljev organizacije (Kregel, Stemann, Koch, & Coners, 2021, str. 2–5). Metodologija temelji na petih stebrih, prikazanih na sliki 2.9.



Slika 2.9. Metodologija Šest Sigma, temelječa na pristopu DMAIC (angl. Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Povzeto in prirejeno po Kregel, I., Stemann, D., Koch, J., & Coners, A. (2021). Process Mining for Six Sigma: Utilising Digital Traces. Computers & Industrial Engineering, 153(September 2020), 1-12.

Bayomy, Khedr in Abd-Elmegid (2021, str. 1) ugotavljajo, da so spremembe edina stalnica v svetu. Spremenljiva dinamika ekosistema naj bi prisilila gospodarske družbe, da preoblikujejo svoje poslovne procese. Glavni namen prenove, reinženiringa poslovnih procesov je zagotoviti proizvode in

procese z najmanjšimi možnimi stroški, v najkrajšem možnem času in z najboljšo kakovostjo. V skladu s tem z reinženiringom poslovnih procesov zagotavljamo, da učinkovito dosežemo operativne smotre in cilje z vidika povečane fleksibilnosti in produktivnosti, zmanjšanja stroškov in izboljšane kakovosti proizvoda ali procesa. Prenova, reinženiring poslovnih procesov je predlagana razrešitev, ko trenutni poslovni sistem ne deluje zadovoljivo ali ko so potrebne kritične izboljšave poslovnega sistema. Glavni koraki v procesu reinženiringa so prikazani na sliki 2.10.



Slika 2.10. Koraki v procesu reinženiringa poslovnih procesov. Povzeto in prirejeno po Bayomy, N. A., Khedr, A. E., & Abd-Elmegid, L. A. (2021). Adaptive model to support business process reengineering. PeerJ Computer Science, 7, 1-25.

Bukovec in Markič (2008, str. 433–444) sta s primerjalno analizo modela odličnosti EFQM, mednarodnega standarda ISO 9001, modela 20 ključev, sistema uravnoteženih kazalnikov, metodologije šest sigma in reinženiringa poslovnih procesov ugotovila, da so njihovi temeljni gradniki enaki, čeprav

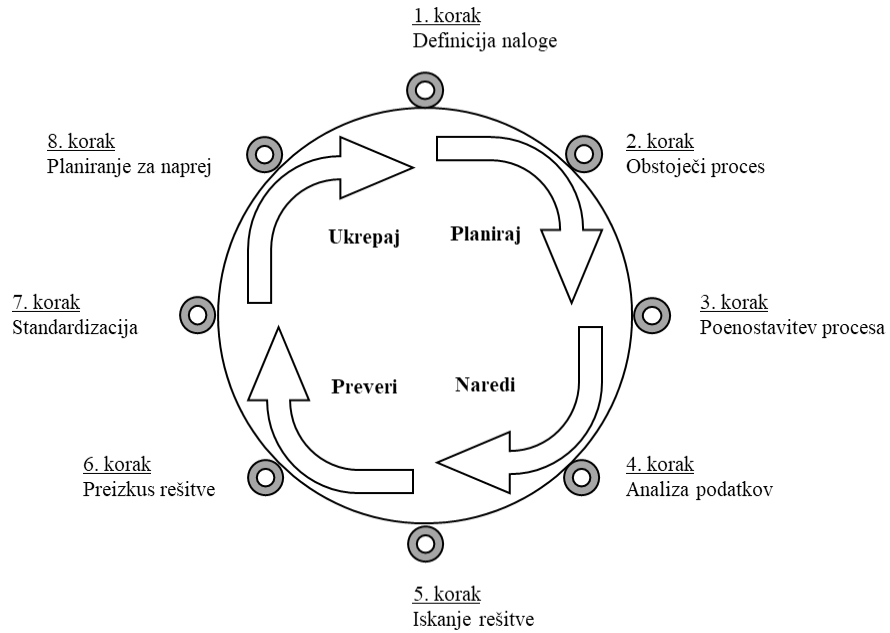
se vsi omenjeni modeli med seboj lahko vsebinsko in strukturno razlikujejo. Kljub temu iz izidov analize izpostavljata, da je stopnja poznavanja in integracije danega modela v poslovni sistem organizacije najvišja pri standardu ISO 9001.

Poleg teh modelov Selimović in Markič (2020, str. 237–248) izpostavljata še vitko proizvodnjo. Ugotovila sta, da načela in dejavniki vitke proizvodnje vključujejo načela in dejavnike znanstvenega menedžmenta.

Ob tem dodajata, da v organizacijah uporabljajo več orodij, metod in tehnik za uvajanje načel vitke organizacije in delovanja po njih, kot so na primer:

- metoda 5S (strukturirana metoda za stalno izboljševanje delovnega okolja),
- Kaizen (poslovna praksa stalnih izboljšav),
- celovita učinkovitost opreme OEE (angl. *Overall Equipment Effectiveness*),
- metoda hitre menjave orodij SMED (angl. *Single Minute Exchange of Dies*) in
- uravnavanje in optimizacija pretoka materiala in proizvodnega procesa v določenem časovnem obdobju (angl. *Production levelling*).

Orodja kakovosti, kot tudi sam standard ISO 9001 temelji na dinamičnem modelu za načrtovanje stalnih izboljšav, »načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj«. Arredondo-Soto et al. (2021, str. 782) so na primer definirali model izboljševanja procesov, katerih izboljšava vodi v izboljševanje kakovosti in posledično v uspešnejše delovanje sistema. Ta model je prikazan na sliki 2.11.



Slika 2.11. Model izboljševanja procesov na osnovi PDCA cikla. Povzeto in prirejeno po Arredondo-Soto, K., Blanco-Fernandez, J., Miranda-Ackerman, M. A., Solis-Quinteros, M. M., Realyvasquez-Vargas, A., & Garcia-Alcaraz, J. L. (2021). A Plan-Do-Check-Act Based Process Improvement Intervention for Quality Improvement. IEEE Access, 9, 779-790.

Menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na uspešnost poslovnih procesov, če je v gospodarski družbi prisoten skupaj z enim ali več predhodno navedenimi orodji, metodami ali tehnikami (Veena & Prabhushankar, 2019, str. 162). V gospodarskih družbah namreč uporabljajo različna standardna ali lastna orodja, metode ali tehnike, s pomočjo katerih si prizadevajo povečati uspešnost. Eno izmed najbolj prepoznavnih standardnih orodij je menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47).

S tem ko se menedžerji v organizacijah s svojim delovanjem vključujejo v negotov in zapleten ekosistem (Fry & Egel, 2021, str. 6), se poveča potreba po stabilnem poslovnem sistemu. Tudi zato je postal menedžment sistemov

kakovosti v zadnjih treh desetletjih eden najbolj prevladujočih pristopov menedžmenta po svetu (Santos, 2015, str. 1055). Hussain, Eskildsen in Edgeman (2018, str. 1196) dodajajo, da je menedžment sistemov kakovosti kot priljubljeno menedžersko orodje sprožilo velik odziv na področju akademskih raziskav. Fonseca, Domingues, Baylina-Machado in Harder (2019, str. 28) trdijo, da je menedžment sistemov kakovosti ekonomsko vprašanje, medtem ko raziskovalni vidiki presegajo ta klasični okvir.

Ker so menedžment, spremljanje, vzdrževanje in izboljševanje kakovosti tako pomembni za konkurenčnost gospodarske družbe, Ondra (2021, str. 251) priporoča uporabo menedžmenta sistemov kakovosti. Še nazorneje pa so Pereira do Nascimento, Pascuci, Nascimento in Valadares de Oliveira (2017, str. 66) dokazali, da delovanje menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, izdaja 2015, dosledneje prikaže, ali poslovni sistem v gospodarski družbi dejansko izpolnjuje svoje obljube, ali je usklajen s strateškimi smotri in cilji certificirane gospodarske družbe, ta pa dosega načrtovane izide. To ugotovitev dopolnjujeta Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 5), ki navajata, da potencial implementacije modela poslovnega procesa obstaja tudi v paradigmi menedžmentov sistemov, kot sta na primer menedžment sistemov kakovosti ISO 9001 in menedžment sistemov ravnanja z naravnim okoljem ISO 14001. Dodatno k temu Črv (2021b, str. 269-270) ugotavlja, da je sistem ravnanja z naravnim okoljem ISO 14001, poleg tega da je splošno učinkovito orodje menedžmenta, postal ključni dejavnik uspeha in konkurenčnosti na trgu. Strateško planiranje pa naj bi temeljilo na sprejemanju takih odločitev menedžmenta, ki organizacijam prinašajo konkurenčno prednost (Kantardjieva, 2015, str. 540). Tako se namreč potem lahko dopolnjujeta menedžment sistemov kakovosti in strateško planiranje.

Menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 je generični poslovni sistem, ki se implementira in uporablja v kateri koli obliki organizacije (Ikram, Zhang, Sroufe, & Ikram, 2020, str. 1–4). Vedno večja

priljubljenost certificiranja menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 motivira gospodarske družbe, da pri sprejemanju poslovnih odločitev upoštevajo stališča strokovnjakov za kakovost. Naraščajoča raznolikost gospodarskih družb na svetovni ravni, ki uporabljajo standard ISO 9001, in velikost trga omogoča gospodarskim družbam, da preoblikujejo svetovno gospodarstvo tudi z vidika 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. Menedžment sistemov kakovosti tako omogoča, da gospodarska družba ustvari trdne temelje za uspešno delovanje. Nadalje avtorji trdijo, da temeljna sprememba modelov menedžmenta sistemov kakovosti vključuje prehod od deterministočnega pristopa k menedžmentu kakovosti gospodarske družbe, ki temelji na razmišljanju na podlagi tveganj.

Glavni razlog za vedno večje zanimanje za certifikacijo po standardu ISO 9001 je potreba po standardizaciji okvira menedžmenta sistemov kakovosti. To pomeni, da naj bi v gospodarski družbi upoštevali vsa načela kakovosti (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1210). Fonseca in Domingues (2017, str. 149–151) pa izpostavljata, da čeprav certificiranje menedžmenta sistemov kakovosti ni obvezno, ima certificiranje po standardu ISO 9001 pomembno vlogo v mednarodnem poslovanju, poleg tega pa naj bi imelo pomembno vlogo tudi v prihodnosti, saj ima to velike koristi za gospodarske družbe in njihove odjemalce, zlasti če se obravnava kot orodje menedžmenta. Obstoj pozitivnih razmerij med zrelostjo sistema menedžmenta kakovosti, certificiranega po standardu ISO 9001, in modeli odličnosti potrjuje sprejetje skupnih načel menedžmenta sistemov

kakovosti. Obenem Hussain, Eskildsen in Edgeman (2018, str. 1196) navajajo, da pristop k certificiranju po standardu ISO 9001 odraža zavezanost gospodarskih družb, da sprejmejo menedžment sistemov kakovosti za dosego boljše uspešnosti. Pri tem upoštevajo interese notranjih in zunanjih udeležencev. Vpeljava menedžmenta sistemov kakovosti naj bi po mnenju Anttila in Jussila (2017, str. 1103) temeljila na potrebi menedžmenta po poslovno usmerjenem menedžmentu sistemov kakovosti (Brah, Tee, & Madhu, 2002, str. 375). Čeprav taka vpeljava menedžmenta sistemov kakovosti temelji na notranjih vzgibih organizacije, pa Fonseca in Domingues (2018, str. 39) navajata, da je implementacija menedžmenta sistema kakovosti uspešnejša v tistih organizacijah, ki to storijo na pobudo dejavnikov iz zunanjega ekosistema, največkrat odjemalcev.

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 tudi Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10), Mukhlishotul 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 gospodarskih družb. Dodatno se poleg neposrednega vpliva menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb (Ahmad, Zakuan, Jusoh, Yusof, & Takala, 2014, str. 246-247; Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019, str. 1405; Bakator & Ćoćkalo, 2018, str. 90) ta odraža tudi v kakovosti dela, zadovoljstvu odjemalcev in obvladovanju tveganj (Panuwatwanich & Nguyen, 2017, str. 554), odnosu z zaposlenimi (Kumar, Choisne, de Grosbois, & Kumar, 2009, str. 34) in kakovosti storitev (Sumardi & Fernandes, 2020, str. 398). Z vidika učinkovitosti sta Bakator in Ćoćkalo (2018, str. 86–89) ugotovila, da k izboljšanju finančne, operativne

in poslovne uspešnosti pripomore učinkovito delujoč menedžment sistemov kakovosti.

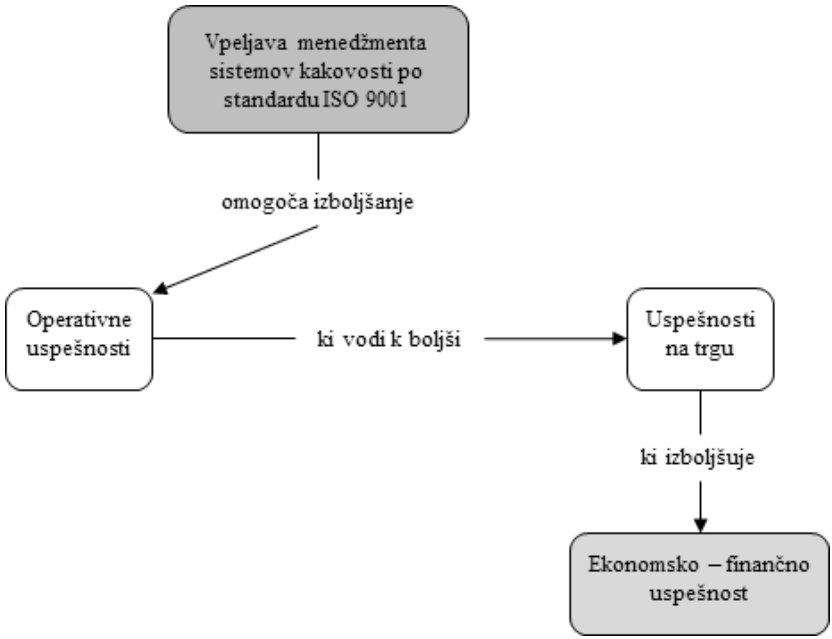
Nasprotno pa Kafetzopoulos, Psomas in Gotzamani (2015, str. 393) navajajo, da učinkovitost menedžmenta sistemov kakovosti nima neposrednega vpliva na uspešnost gospodarskih družb. Prav tako tudi Fikru (2014, str. 286) v svoji raziskavi ni ugotovil te pozitivne povezanosti. Medtem ko sta Heras-Saizarbitoria 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).

Na splošno se ugotavlja, da je certificiranje menedžmenta sistemov kakovosti dragocena strateška pobuda za gospodarske družbe, saj pozitivno vpliva na več razsežnosti notranjega in zunanjega ekosistema z izboljšanjem poslovnih sistemov. Zaradi trenda globalizacije in povečanih pričakovanj odjemalcev so v številnih gospodarskih družbah začeli uvajati menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, čeprav je dvom v finančne koristi menedžmenta sistemov kakovosti do neke mere upravičen, saj so finančni izidi gospodarske družbe v jedru zanimanja in njen bistveni dejavnik obstoja. V odgovor tem kritikam lahko izpostavimo dve pomembni trditvi, s katerima upravičimo, da pomanjkljivosti pri izboljšanju finančne uspešnosti certificiranih gospodarskih družb ne izhajajo iz morebitnih pomanjkljivosti menedžmenta sistemov kakovosti. Prvič, razlogi, zaradi katerih se neka gospodarska družba odloči za certifikacijo menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 na podlagi notranjih vzgibov in strateške usmeritve po izboljšanju uspešnosti, odražajo koristi, ki jih bo gospodarska družba po certifikaciji sčasoma dosegla, predvsem z vidika finančne in operativne uspešnosti. Nasprotno pa je, če se v gospodarski

družbi odločijo za certifikacijo na zahtevo iz zunanjega družbenega okolja, najpogosteje na zahtevo oziroma pritisk odjemalcev. V tem primeru ni mogoče pričakovati opaznih koristi z vidika finančnih koristi. Uvedba in delovanje menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 ustvarja tako notranje kot zunanje koristi. V notranjem okolju gospodarske družbe izboljšuje ozaveščenost o kakovosti, procese, produktivnost in splošno učinkovitost. V zunanjem družbenem okolju pa se koristi menedžmenta sistemov kakovosti odražajo kot sekundarni dejavniki, npr. povečanje prodaje, več odjemalcev in večje njihovo zadovoljstvo, tržni delež in finančne koristi. Te pa so za gospodarske družbe predvsem posledica prihrankov stroškov zaradi zmanjšanja porabe materiala in količine nastalih odpadkov ter učinkovitosti procesov, vključno s skrbnim ravnanjem s človeškimi viri. (Kakouris & Sfakianaki, 2018, str. 2248–2261)

Zanimanje za uspešne gospodarske družbe je v družbenem okolju nenehno prisotno. Predvsem v obdobjih večjih gospodarskih nihanj in kriz se poglobljeno raziskuje in obravnava dejavnike in njihov vpliv na (ne)uspešnost soočanja gospodarskih družb s hitro spreminjajočimi se razmerami. V turbulentnem družbenem okolju pa v javnih in zasebnih organizacijah z različnimi mehanizmi spodbujajo usmerjenost gospodarskih družb k uspešnosti, tudi z ekološko ozaveščenostjo in uporabo t. i. zelenih tehnologij, trajnostnim razvojem in družbeno odgovornostjo. (Črv, 2021a, str. 86–88)

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. Odnos menedžmenta sistemov kakovosti do uspešnosti gospodarske družbe je shematsko prikazan na sliki 2.12.



Slika 2.12. Odnos menedžmenta sistemov kakovosti do uspešnosti gospodarske družbe. Povzeto in prirejeno po 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.

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.

Kaynak (2003, str. 406–428) je menedžment sistemov kakovosti opredelil kot celovito filozofijo menedžmenta, s pomočjo katere si prizadeva za nenehno izboljševanje vseh poslovnih funkcij v gospodarski družbi in jo je mogoče doseči, če se uporablja v celotnem življenjskem ciklu proizvoda ali procesa. Ob tem poudarja, da je treba vzrok za neuspeh menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarskih družbah iskati v pomanjkanju zavezanosti vršnih menedžerjev za njegovo izvajanje. Fonseca in Domingues (2017, str. 155-156) sta ugotovila veliko pozitivno korelacijo

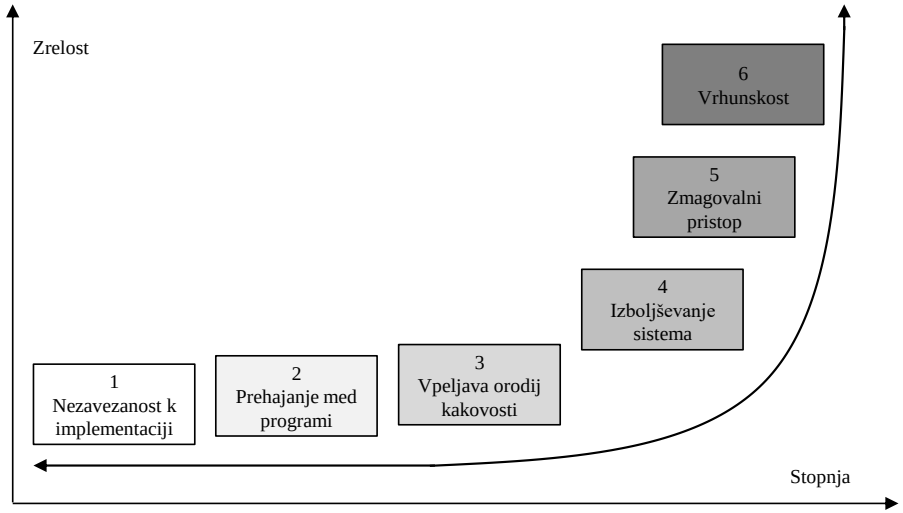
med uporabo sodobnih načel menedžmenta poslovanja, navedenih v standardu v ISO 9001 iz leta 2015, in vrednostjo, ki jo ta prinese certificiranim gospodarskim družbam. Po njunem mnenju menedžment sistemov kakovosti sovpada z modernim poslovanjem in je uporabno orodje, metoda in tehnika za doseganje uspešnosti. Potrdila sta močan pozitiven odnos med sprejemanjem sodobnih načel menedžmenta in sodobnih načel menedžmenta sistemov kakovosti. K temu Bakotić in Rogošić (2015, str. 1211) dodajata, da so nekatere proučene prakse menedžmenta sistemov kakovosti povezane s finančno uspešnostjo gospodarske družbe. Prav tako sta ugotovila, da za različne ugotovitve glede vpliva praks menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb izpostavimo tri vzroke, kot so neskladne kategorizacije praks menedžmenta sistemov kakovosti, merjenje različnih vidikov uspešnosti in uporaba različnih analitičnih metod za raziskovanje razmerij med praksami menedžmenta sistemov kakovosti in uspešnostjo gospodarske družbe.

Nova podlaga za merjenje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti, ki temelji na standardu ISO 9001 in njegovih načelih, upošteva relacijo med menedžmentom sistemov kakovosti in finančno uspešnostjo. Visoka stopnja zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti je dosegljiva, če v gospodarski družbi temeljito in dosledno izvajajo vsa načela standarda ISO 9001. Razlike med gospodarskimi družbami z zrelejšim menedžmentom sistemov kakovosti in tistimi v začetni fazi njegovega razvoja so natančno razvidne. Višja donosnost in plačilna sposobnost ter manjši finančni stroški so značilnosti gospodarskih družb z višjo zrelostjo menedžmenta sistemov kakovosti. Izvajanje vseh načel menedžmenta sistemov kakovosti prinaša dolgoročne koristi. Vendar naj bi se v gospodarskih družbah, predvsem pa strokovnjaki za kakovost zavedali, da pridobitev certifikata ISO 9001 ne pomeni veliko, če filozofije in načel menedžmenta sistemov kakovosti ne jemljejo resno in jih v poslovni praksi ne izvajajo dosledno. Čeprav se standard ISO 9001 običajno dojema le kot prvi korak do odličnosti, ta

standard ponuja uporabno osnovo za dolgoročne trajnostne dosežke, merjene z vidika finančnih in drugih kazalnikov. (Novokmet & Rogošić, 2017, str. 1012)

Sumardi in Fernandes (2020, str. 397) sta ugotovila, da je menedžment sistemov kakovosti zelo pomemben za izvajanje kakovosti storitev in uspešnosti gospodarske družbe, medtem ko Sousa in Voss (2002, str. 97) ugotavljata, da imajo prakse menedžmenta sistemov kakovosti pomemben in močan neposreden vpliv na kakovost procesov in izdelkov ter operativno uspešnost. Učinkovito izvajanje zahtev menedžmenta sistema kakovosti predstavlja dobro podlago za trajnostni razvoj (Surisetti, Kulkarni, & Naveen, 2021, str. 8-9), saj samostojni učinki menedžmenta sistemov kakovosti spreminjajo način, kako menedžerji dojemajo pomen finančnih in nefinančnih vidikov uspešnosti gospodarskih družb (Peljhan & Marc, 2016, str. 934). Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 13) ugotavljajo, da povečanje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti z uvedbo standarda ISO 9001 prispeva k izboljšanju operativne in tržne uspešnosti gospodarskih družb, kar posredno vpliva na njihovo finančno uspešnost. Rogošić (2021, str. 1234) k temu dodaja, da se zrelost menedžmenta sistemov kakovosti nanaša na obseg izkušenj gospodarske družbe z obvladovanjem kakovosti, dolgoročno pa je spodbuda za dobro finančno poslovanje.

Zrelost menedžmenta sistemov kakovosti oziroma raven implementacije njegovih načel se med gospodarskimi družbami razlikuje. Na podlagi te ugotovitve sta Dale in Lascelles (1997, str. 419–427) definirala šest stopenj zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti, prikazane na sliki 2.13.



Slika 2.13. Stopnje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti. Povzeto in prirejeno po: Dale, B. G. & Lascelles, D. M. (1997). Total quality management adoption: revisiting the levels. The TQM Magazine, 9(6), 418–428.

1. stopnja: Nezavezanost k implementaciji

Gospodarske družbe na tej ravni so pogosto začetnice na poti menedžmenta kakovosti in zgolj imetnice certifikata ISO 9001. Menedžment v tem primeru kakovosti ne prepoznava kot prednostne naloge, proces nenehnega izboljševanja, vključno s sistemom menedžmenta kakovosti, pa je razumljen le kot zahteva iz zunanjega okolja, ki povzroča dodatne stroške.

2. stopnja: Prehajanje med programi

Na tej stopnji so gospodarske družbe, ki so že nekoliko bolj zavezane k sistemski uporabi standarda ISO 9001, so se seznanile z menedžmentom celovite kakovosti in začele izvajati programe za izboljšanje kakovosti. Vendar menedžment teh družb nenehno spreminja prednostne naloge,

njihova osredotočenost pa se premika iz programa v program brez jasno opredeljenega izhodišča. Tako se v gospodarski družbi nenehno odvijajo poskusi implementacije novih orodij kakovosti, čeprav že ugotovljena orodja še zdaleč niso vpeljana.

3. stopnja: Vpeljava orodij kakovosti

Gospodarske družbe na tej stopnji imajo več izkušenj na področju izboljševanja kakovosti in običajno uporabljajo več orodij in tehnik kakovosti. Morda so tudi že začele uporabljati model evropske fundacije za menedžment kakovosti, vendar še vedno niso povsem predane menedžmentu kakovosti.

4. stopnja: Izboljševanje sistema

Na tej stopnji gospodarske družbe razvijajo svoj proces izboljševanja kakovosti, kar se odraža v pomembnem napredku njihovega delovanja. Družbe razumejo, da popolna kakovost pomeni dolgoročno spremembo kulture in prepoznavajo pomen nenehnega izboljševanja. Zato na podlagi naprednega načrtovanja določajo cilje in aktivnosti na vseh ravneh družbe, obenem pa se zavedajo pomena vključevanja in angažiranosti zaposlenih.

5. stopnja: Zmagovalni pristop

Gospodarske družbe so dosegle tako stopnjo zrelosti svojega menedžmenta sistemov kakovosti na podlagi uspešnega razvoja kulture, vrednot, zaupanja, sposobnosti ter vključenosti in angažiranosti zaposlenih. Tako te družbe vidijo menedžment kakovosti kot način menedžmenta svojega poslovanja v zadovoljstvo svojih notranjih in zunanjih zainteresiranih strani ter kot izpolnjevanje in preseganje pričakovanj odjemalcev, pri čemer sodelujejo vsi zaposleni.

6. stopnja: Vrhunskost

To je najvišja stopnja zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti. Značilnost te ravni je popolna integracija procesa nenehnega izboljševanja kakovosti v poslovno strategijo gospodarske družbe. Take družbe nenehno iščejo načine za povečanje zadovoljstva odjemalcev s predvidevanjem njihovih potreb in pričakovanj.

Da je dobro finančno poslovanje gospodarskih družb odvisno od vpeljanega menedžmenta sistemov kakovosti, tudi glede na stopnjo njegove zrelosti, ugotavljajo Lakhal, Pasin in Limam (2006, str. 628), ki so izbrali tri kazalnike uspešnosti, in sicer finančno uspešnost, operativno uspešnost in kakovost izdelkov, ter z njimi ocenili uspešnost gospodarske družbe. S tem se strinjajo tudi Xu, Peng, Pavur in Prybutok (2020, str. 2-3), ki dodajajo, da menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na operativno uspešnost, pri čemer je organizacijska uspešnost večdimenzionalni konstrukt, ki vključuje finančno uspešnost, uspešnost poslovanja in kakovostne proizvode. Pri tem je treba po avtorjih Patyal in Koilakuntla (2017, str. 533) upoštevati tudi menedžment gospodarske družbe in ključna orodja, metode in tehnike kakovosti. Da operativna uspešnost močno vpliva na poslovno uspešnost, ugotavljajo Nurcahyo, Zulfadlillah in Habiburrahman (2021, str. 7-8) in trdijo, da vsa načela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 pozitivno vplivajo na operativno in poslovno uspešnost. Obe vrsti uspešnosti sta izjemnega pomena za povečanje globalne konkurenčne prednosti gospodarske družbe. Eden od dejavnikov, ki vpliva na operativno in poslovno uspešnost, pa je vpeljava načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001. Vendarle Antunes, Quirós in Justino (2018, str. 455) ugotavljajo, da sama certifikacija menedžmenta sistemov kakovosti še ne prinaša rasti finančne uspešnosti, temveč se odraža le v operativni uspešnosti organizacije. Po navedbi avtorjev Bashan in Armon (2019, str. 1192) finančno uspešnost dosežemo šele z implementacijo orodij, metod in tehnik ter praks menedžmenta sistemov kakovosti. Po

drugi strani Islam, Habes, Karim in Syed Agil (2015, str. 641) navajajo, da so organizacije z implementiranim menedžmentom sistemov kakovosti finančno uspešnejše od organizacij brez certifikacije. Avtorica Astrini (2018, str. 11-12) ob tem poudarja, da ima proces in učinkovitost vpeljave menedžmenta sistemov kakovosti vpliv na uspešnost gospodarskih družb. Pri tem ne gre prezreti trditve avtorjev Bravi, Murmura in Santos (2019, str. 76), da ima implementacija menedžmenta sistemov kakovosti tudi negativne vplive, saj povečuje birokratizacijo, zapletenost postopkov in s tem tudi stroške. Alič (2014, str. 808-809) je dokazala, da se finančna uspešnost gospodarske družbe po odpovedi certifikata za menedžment sistemov kakovosti zmanjša.

Izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti učinkovito izboljšuje organizacijsko uspešnost v smislu finančnih kazalnikov, uspešnosti tečajev delnic in ključnih tržnih indeksov (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).

Za gospodarske družbe je postala stalna praksa, da njihovi odjemalci zahtevajo visokokakovostne proizvode in procese, po drugi strani pa izziv, da s kakovostjo svojih procesov take izdelke in storitve zagotovijo ter s tem preživijo v povečani konkurenčnosti. Za doseganje visoke uspešnosti gospodarske družbe so potrebni predanost in stalna prizadevanja v smislu razvoja kakovosti. Na začetku 21. stoletja je uravnotežen sistem kazalnikov postal jedro strateškega menedžmenta ne le za vršne menedžerje gospodarskih družb, temveč tudi za vse druge zaposlene. Uravnotežena ocena, ki jo gospodarska družba pridobi na podlagi rezultatov kazalnikov, zagotavlja jasen okvir delovanja za vse zaposlene, da z doseganjem zastavljenih in merljivih ciljev dosežejo finančno uspešnost. Gospodarska družba z uravnoteženim sistemom kazalnikov pretvori svojo vizijo v merljive cilje, in ko jih doseže, lahko izboljša svojo uspešnost. Finančna perspektiva v

uravnoteženem sistemu kazalniku je najpomembnejša, saj je končni cilj vseh dejavnosti, vključenih v druge tri perspektive, to pa so notranji poslovni procesi, učenje in rast ter odjemalci. Finančna perspektiva je namreč posledica ekonomskih odločitev in prikazuje oceno strateškega planiranja v gospodarski družbi. Ta ocena se odraža v ciljih, ki jih je mogoče izmeriti, na primer z doseženim dobičkom, dodano vrednostjo, pa tudi z donosnostjo kapitala. (Anggadini, Surtikanti, Saepudin, & Saleh, 2021, str. 1039–1042)

V zadnjih letih so se v svetovnem gospodarstvu zgodile pomembne spremembe. Za današnje poslovno okolje so značilni prevladujoči globalizacijski in integracijski procesi, ki jih spremljajo razvoj novih tehnologij in hitre spremembe na trgu. Zaradi prevlade ponudbe nad povpraševanjem, hitrega širjenja znanja in globalizacije poslovnega okolja se je pomen kakovosti pri menedžmentu projektov po vsem svetu močno povečal. Da bi ostali konkurenčni v globalnem poslovanju, je potrebno nenehno posodabljanje menedžmenta. Pomanjkanje kakovosti pri menedžmentu poslovnih procesov vodi v neuspeh. Prav zato v številnih gospodarskih družbah posegajo po orodjih, metodah in tehnikah za povečanje kakovosti in učinkovitosti procesov. Ni več dovolj, da smo pozorni le na proizvode, saj se največ pozornosti preusmerja prav v učinkovitost poslovnih procesov (Švikruhová, Kapsdorferova, Dobošová, & Katanikova, 2021, str. 831).

Menedžment sistemov kakovosti je eno najpomembnejših področij za razpravo v sodobnem menedžmentu. V gospodarskih družbah ga priznavajo kot eno izmed možnih strategij, ki ji je treba slediti v trenutnem vidiku. Kljub dodani vrednosti menedžmenta sistemov kakovosti pri izboljševanju izidov z izvajanjem načel in modelom nenehnega izboljševanja naj bi bili v novem obdobju, prepoznanem kot paradigma nastajanja. V tej paradigmi naj bi s pomočjo menedžmenta sistemov kakovosti gospodarskim družbam pomagali razvijati bolj odprte in agilne poslovne modele pri odzivanju na

spremembe, spodbujanju nenehnega dialoga z udeleženci, boljšem odgovarjanju na trenutne izzive in ustvarjanju dolgoročnega sistemskega vidika. (Silva, Magano, Matos, & Nogueira, 2021, str. 3–16)

Gamad (2019, str. 18–22) ugotavlja, da smo del hitro spreminjajočega se časa, zato se od današnjih gospodarskih družb pričakuje, da se spremembam hitro prilagajajo in najdejo načine za izboljšanje uspešnosti. Med izzivi za uspešne spremembe je tudi prilagajanje menedžmenta sistemov kakovosti, ki je tesno povezan s strateškim menedžmentom. V gospodarskih družbah z uvedbo modela menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, izdaja 2015, ustvarjajo njegovo nenehno izboljševanje v akademskem in poslovnem okolju ter s tem povečujejo konkurenčnost na nacionalni, regionalni in mednarodni ravni. Pri tem je iskanje agilnih načinov poslovne uspešnosti pomembno za izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti, vitke poslovne prakse in podjetniško trajnost. Prav iz naslova uspešnosti Stravinskiene in Serafinas (2020, str. 6) zaključujeta, da so bile v več kot stoletnem razvoju menedžmenta sistemov kakovosti uvedene inovativne metode, orodja in tehnike, ki se nenehno posodabljajo. Tako naj bi menedžment sistemov kakovosti ostal bistven dejavnik uspešnosti gospodarskih družb tudi v prihodnje.

2.6 Donosnost kapitala

Merjenje donosa lastniškega kapitala oziroma donosnosti kapitala (angl. *Return on Equity – ROE*) je najpogosteje uporabljeno za merjenje donosnosti gospodarskih družb, pomembno pa je tudi za potencialne investitorje, saj predstavlja ključni kazalnik uspešnosti gospodarske družbe in s tem smiselnost potencialnih naložb (Heinfeldt & Rindler, 2010, str. 1). Bunea, Corbos in Popescu (2019, str. 2) ugotavljajo, da imajo gospodarske družbe z višjo donosnostjo kapitala pogosto večjo konkurenčno prednost, saj jim omogoča večji dobiček in s tem večji donos za investitorje. 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). Pointer in Khoi (2019, str. 186) 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.

Medtem ko 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, pa Sukmawati in Garsela (2016, str. 54) kazalnik donosnost lastniškega kapitala predstavljata kot razmerje, ki se uporablja za merjenje sposobnosti lastnega kapitala, da ustvari koristi za delničarje. Investitorji na podlagi tega razmerja ocenijo oziroma predvidijo, kako dolgo v izbrani gospodarski družbi zagotavljajo donos. Po njihovem mnenju je donosnost lastniškega kapitala kazalnik zaslužka, ki je na voljo delničarjem oziroma lastnikom, na kapital, ki so ga investirali v izbrano gospodarsko družbo. Donosnost kapitala je kazalnik, s katerim ugotavljamo, kako dobro menedžment gospodarske družbe ustvarja vrednost za delničarje.

Učinkovita razporeditev zmožnosti je najpomembnejša zadeva v gospodarskih dejavnostih, v središču te zadeve pa je zahtevana ali pričakovana stopnja donosa na lastniški kapital. V gospodarskih družbah naj bi vedeli, kakšno stopnjo donosa na lastniški kapital zahtevajo njihovi delničarji, da lahko izvedejo ustrezne investicije (Booth, 2019, str. 113). Investitorji naj bi razumeli svojo pričakovano stopnjo donosa lastniškega kapitala, da lahko sprejmejo odločitev o razporeditvi sredstev oziroma izbiro med lastniškimi vrednostnimi papirji in obveznicami. Z vidika investitorjev pa Cescon, Decout in Costa (2021, str. 230) trdijo, da odločitev investitorjev o nakupu ali ohranitvi deleža na kapitalskem trgu temelji na zagotovljenih ali pričakovanih donosih njihovih naložb. K temu prispeva tudi

ugotovitev Atilgan, Bali, Demirtas in Gunaydin (2019, str. 1), da različni ukrepi, ki zmanjšujejo tveganja na kapitalskem trgu, ne vplivajo na donosnost lastniškega kapitala.

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. Na donosnost kapitala vplivajo različni dejavniki, med katerimi so glavni kapital in dobički v določenem obdobju. Ti dejavniki vključujejo tudi donosnost prodaje, donosnost izposojenega kapitala, razmerje med sredstvi in lastniškim kapitalom ter pogostost obračanja sredstev. Donosnost lastniškega kapitala gospodarske družbe ostaja predmet preučevanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov, ker poleg učinkovitosti uporabe lastniškega kapitala odraža tudi sposobnost gospodarske družbe za samofinanciranje. (Nagumanova & Sabirova, 2017, str. 903–910)

Abraham, Harris in Auerbach (2017, str. 11–22) so pri obravnavi donosnosti kapitala izpostavili pomen delnic. Investitorji jih kupujejo v gospodarskih družbah s pričakovanjem, da bodo zaslužili dividende in kapitalske dobičke zaradi rasti cen delnic. Čisti dobiček zagotavlja dividende in običajno povzroči reinvestiranje dobička v gospodarsko družbo, kar vodi do višjih donosov na lastniški kapital. Donosnost je sposobnost gospodarske družbe, da zasluži dobiček s prodajo proizvodov in procesov, kar se odraža tudi v donosnosti lastniškega kapitala. Tudi zmožnost zaslužka, ki je v osnovi napovedovanje prihodnjih denarnih tokov, je odraz naložb v gospodarsko družbo oziroma donosnost lastniškega kapitala. Po drugi strani pa 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. Posebnost temeljne enačbe gospodarske rasti je izhodišče v primarnosti procesa kroženja kapitala, ki pod določenimi pogoji zagotavlja režim gospodarske rasti. Donosnost lastniškega kapitala je prepoznano kot glavno gonilo gospodarske ekspanzije. Avtor pa posebej poudarja glavno ugotovitev, da je oblikovanje kapitalizma povzročilo konsolidacijo donosa na lastniški kapital oziroma stopnje dobička kot glavno merilo za uspešnost katere koli gospodarske dejavnosti.

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. Da so najpomembnejši kazalniki donosnosti gospodarske družbe povezani z bilanco stanja, pa trdita Herciu in Ogrean (2017, str. 50). V bilanci stanja so predstavljeni premoženje, dolg in lastniški kapital. Z vidika donosnosti kapitala pa Fekadu Agmas (2020, str. 371–383) izpostavlja, da v gospodarskih družbah pri svojem poslovanju zasledujejo različne smotre in cilje, povečanje premoženja delničarjev pa je eden od temeljnih smotrov in ciljev. Avtor je ugotovil pomembno in pozitivno korelacijo rasti, velikosti in kapitalske ustreznosti gospodarske družbe z donosnostjo kapitala.

Caratù, Cherubino in Mattiacci (2018, str. 281–283) ugotavljajo, da je za merjenje finančne uspešnosti gospodarskih družb na voljo množica finančnih kazalnikov, meril in standardov. Investitorji in menedžerji ter drugi zainteresirani izvedejo analizo računovodskih izkazov, da ugotovijo, ali gospodarska družba posluje donosno ali ne. Avtorji nadalje navajajo, da so finančni kazalniki uporabna orodja za merjenje obsega dobička, ki ga gospodarske družbe zaslužijo v določenem obdobju. Finančna razmerja so bila ustvarjena za zagotovitev kazalnikov, ki prikazujejo finančno stanje gospodarskih družb in omogočajo merjenje njihove ekonomske uspešnosti. Večina finančnih kazalnikov uporablja knjigovodske vrednosti. To pomeni,

da so informacije zajete iz računovodskih izkazov gospodarskih družb. Nekateri drugi kazalniki pa uporabljajo tržno vrednost za namene napovedovanja in boljšega odločanja. Finančni kazalniki, ki uporabljajo tržne vrednosti, zagotavljajo natančnejše informacije o gospodarskih družbah v realnem času v primerjavi s preteklimi informacijami, ki jih zagotavljajo z računovodskimi izkazi. Trditev avtorjev, da je eden izmed najbolj uporabljenih in dobro znanih kazalnikov donosnost lastniškega kapitala, se ujema s trditvami drugih avtorjev (Pointer & Khoi, 2019, str. 186; Růčková, 2015, str. 74; Balatsky, 2021, str. 26–36). Donosnost lastniškega kapitala se šteje za merilo dobičkonosnosti (Milošević-Avdalović, 2018, str. 493).

Bunea, Corbos in Popescu (2019, str. 1–5) so ugotovili, da se za preučevanje finančne učinkovitosti gospodarskih družb uporabljajo različna orodja, metode in tehnike, na primer DuPontova analiza, analiza uravnoteženega sistema kazalnikov, ključni kazalniki uspešnosti (angl. *Key Performance Indicator – KPI*) in ekonomska dodana vrednost. Vsa ta orodja, metode in tehnike temeljijo na različnih razmerjih finančnega donosa, vendar vsi uporabljajo donosnost kapitala. Na splošno je donosnost kapitala celovito merilo dobičkonosnosti gospodarske družbe, ker upošteva sprejete poslovne, naložbene in finančne odločitve. Donosnost kapitala odraža prejemke delničarjev v dobičku gospodarske družbe in meri dobiček investitorja kot izid njegove naložbe v finančni kapital, uporablja pa se tudi kot referenčna obrestna mera, ker je najbolj dostopen in najpreprostejši način za izvedbo investicij. Donosnost kapitala je najpomembnejši kazalnik uspešnosti, saj daje čisti dobiček na razpolago gospodarski družbi. Gospodarske družbe, ki imajo koristi od višjega razmerja ROE, pa imajo pogosto konkurenčno prednost, ki omogoča večji dobiček in s tem večji donos za investitorje.

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. To pomeni, da je gospodarska družba sposobna učinkovito uporabiti razpoložljiva sredstva za povečanje prodaje in čistega dobička, svoje uspešnosti. Visok odstotek donosnosti kapitala predstavlja ugoden finančni položaj gospodarske družbe. Avtorji so za izračun donosnosti kapitala uporabili enačbo 1.

ROE = čisti dohodek / povprečni lastniški kapital (1)

Čisti dohodek, imenovan tudi čisti dobiček oziroma čisti poslovni izid, je znesek, ki ga v gospodarski družbi ustvarijo v izbranem obdobju, in predstavlja znesek prodaje, od katerega se odštejejo stroški prodanih proizvodov ali procesov, stroški prodaje, splošni in administrativni stroški, stroški poslovanja, amortizacija, obresti, davki in drugi stroški.

Lastniški kapital oziroma tudi delniški kapital je preostali znesek sredstev, ki je na voljo delničarjem po plačilu sredstev, oziroma preostala terjatev lastnikov gospodarske družbe do sredstev po plačilu dolgov. Lastniški kapital je enak bilančni vsoti gospodarske družbe, zmanjšani za njene celotne obveznosti, in razkriva podatek, koliko so njeni lastniki investirali v finančno poslovanje.

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 ne le v obdobju neprekinjene gospodarske rasti, temveč tudi v kriznem obdobju gospodarske recesije in negotovosti. V obeh obdobjih je bila odlična finančna uspešnost očitna pri več kazalnikih uspešnosti, med katerimi je bila tudi donosnost kapitala. Izidi iz njihove analize kažejo, da so v certificiranih podjetjih v proizvodnih in storitvenih dejavnostih izkazovala večjo finančno uspešnost, merjeno tudi s kazalnikom donosnosti kapitala, v primerjavi z gospodarskimi družbami, ki niso bile certificirane po standardu

ISO 9001. Izidi iz raziskave so pokazali še to, da večja finančna uspešnost certificiranih gospodarskih družb ostaja dolgoročna.

2.7 Povzetek pregleda dosedanjih raziskav

Na podlagi namena in ciljev raziskovanja, obravnavanih v uvodu monografije in pregledu strokovne literature, smo izvedli raziskavo oziroma sistematičen pregled domače in tuje literature avtorjev, ki so obravnavali sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti, in ugotavljali njihov vpliv na uspešnost gospodarskih družb z vidika donosnosti kapitala (Črv & Markič, 2023, str. 227–242).

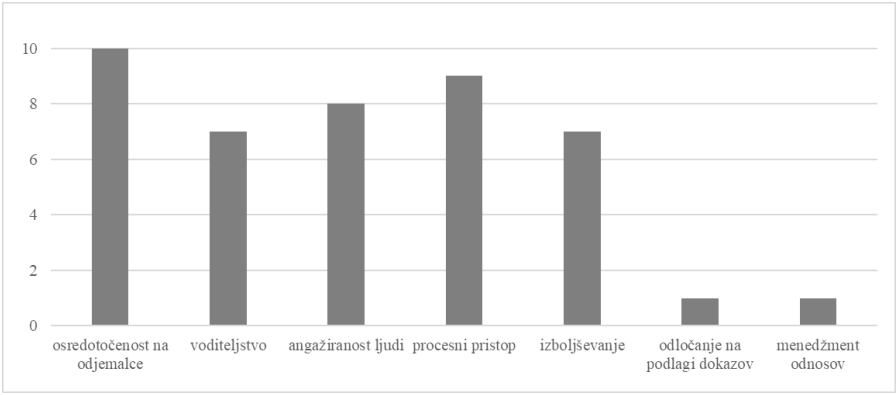
Cilj tega sistematičnega pregleda predhodnih raziskav z uporabo metode deskripcije oziroma opisa dejstev in kompilacije, oziroma povzetka rezultatov obravnavanih kvalitativnih in kvantitativnih raziskav drugih avtorjev je bil ugotoviti:

- v koliko raziskavah so bila podrobneje navedena načela menedžmenta sistemov kakovosti in povezanost teh načel s kazalniki poslovne ali druge uspešnosti gospodarskih družb,
- ali je med obravnavanimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti tudi sedem načel, ki jih v mednarodni organizaciji za standardizacijo navajajo kot osnovna načela za izboljšanje poslovne uspešnosti gospodarskih družb,
- koliko empiričnih raziskav je bilo opravljenih po izdaji zadnje posodobljene različice standarda za menedžment sistemov kakovosti ISO 9001 iz leta 2015,
- ali so raziskovalci med obravnavanimi dejavniki poslovne uspešnosti gospodarskih družb uporabljali tudi finančne kazalnike, posebej pa kazalnik donosnosti kapitala in
- velikosti gospodarskih družb iz vidika kazalnika števila zaposlenih, ki so bile zajete v obravnavane raziskave.

V raziskavi smo zajeli 19 člankov, izdanih med letoma 2002 in 2020, ter šest doktorskih disertacij, objavljenih med letoma 2011 in 2019. V obravnavanih člankih in doktorskih disertacijah je bilo najpogosteje obravnavano načelo osredotočenosti na odjemalce (Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman, & Nawi, 2019, str. 61; Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455; Bell, 2011, str. 23–60; Bogataj, 2017, str. 91; Bouranta, Psomas, & Pantouvakis, 2017, str. 157; Brah, Tee, & Madhu, 2002, str. 358–359; Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015, str. 389–398; Njuguna & Ngugi, 2020, str. 6; Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019, str. 1405; Phan, Abdallah, & Matsui, 2011, str. 519), nato je sledilo načelo procesnega pristopa (Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman, & Nawi, 2019, str. 61; Bogataj, 2017, str. 91; Brah, Tee, & Madhu Rao, 2002, str. 358-359; Claver, José Tarí, & Molina, 2002, str. 1029; Kreslin, 2019, str. 60; Maletič, 2013, str. 234–238; Njuguna & Ngugi, 2020, str. 6; Patyal & Koilakuntla, 2017, str. 515; Sahoo & Yadav, 2018, str. 544;), nadalje pa načelo angažiranosti ljudi (Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman, & Nawi, 2019, str. 61; Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455; Bogataj, 2017, str. 91; Brah, Tee, & Madhu Rao, 2002, str. 358-359; Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019, str. 1405; Panuwatwanich & Nguyen, 2017, str. 554; Patyal & Koilakuntla, 2017, str. 515; Phan, Abdallah, & Matsui, 2011, str. 519), načelo voditeljstva (Ahmad, Zamri, Hamid, Ahmad, Rahman, & Nawi, 2019, str. 61; Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455; Bogataj, 2017, str. 91; Claver, José Tarí, & Molina, 2002, str. 1029; Panuwatwanich & Nguyen, 2017, str. 554; Phan, Abdallah, & Matsui, 2011, str. 519; Saraf, 2019), načelo izboljševanja (Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455; Bogataj, 2017, str. 91; Cetindere, Duran, & Yetisen, 2015, str. 1378; Claver, José Tarí, & Molina, 2002, str. 1029; Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015, str. 389–398; Njuguna & Ngugi, 2020, str. 6; Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019, str. 1405) ter načelo menedžmenta odnosov (Kreslin, 2019, str. 60, 107) in načelo odločanja na podlagi dokazov (Bogataj, 2017, str. 91), ki sta bili obravnavani enkrat.

V sedmih člankih in doktorskih disertacijah avtorji niso izpostavili primerljivih načel menedžmenta sistemov kakovosti (Astrini, 2018, str. 11-12; Ažman, 2018, str. 249; Bhatia & Awasthi, 2018, str. 1518; Chiarini, Castellani, & Rossato, 2019, str. 28; Islam, Habes, Karim, & Syed Agil, 2015, str. 634; Kumar, Choisne, de Grosbois, & Kumar, 2009, str. 33; Maletič, Maletič, Al-Najjar, & Gomišček, 2020, str. 16).

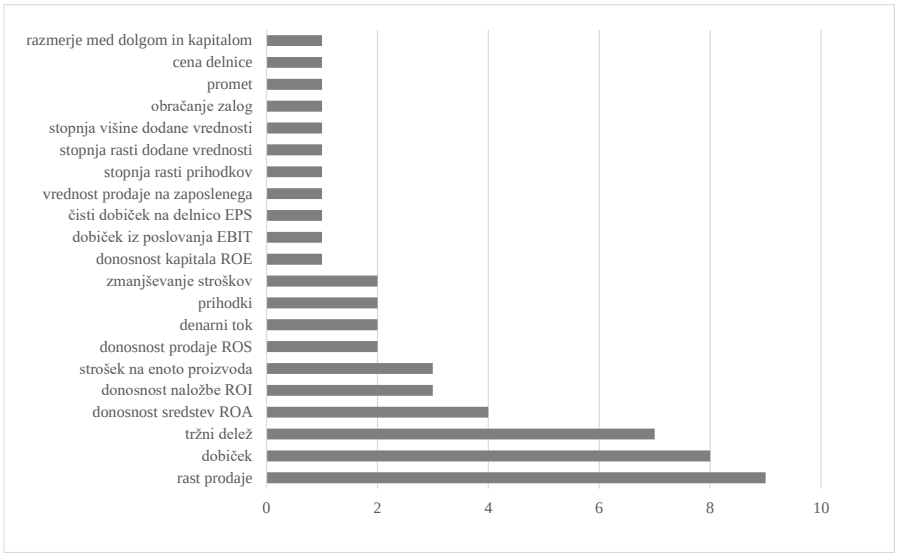
Pogostost obravnave načel menedžmenta sistemov kakovosti je prikazana na sliki 2.14.



Slika 2.14. Pogostost obravnave načel menedžmenta sistemov kakovosti. Povzeto in prirejeno po Črv, S., & Markič, M. (2022). Contribution of the QMS principles to company performance. International Journal for Quality Research, 16(4), 757-771.

Iz diagrama je razvidno, da je bilo načelo osredotočenosti na odjemalce obravnavano največkrat, načeli izboljševanja in odločanja na podlagi dokazov pa sta bili obravnavani le enkrat.

Avtorji raziskav so izpostavili 21 finančnih kazalnikov uspešnosti gospodarskih družb, ki so prikazani na sliki 2.15.



Slika 2.15. Obravnavani finančni kazalniki. Povzeto in prirejeno po Črv, S., & Markič, M. (2022). Contribution of the QMS principles to company performance. International Journal for Quality Research, 16(4), 757-771.

Najpogosteje obravnavan finančni kazalnik je bil kazalnik rasti prodaje, nato pa sledijo kazalniki dobička, tržnega deleža, donosa na sredstva, donosnosti naložb, stroška na enoto proizvoda, donosnosti prodaje in denarnega toka. Kazalnik donosnosti kapitala je bil obravnavan enkrat.

V osmih izmed vseh obravnavanih raziskav so avtorji navedli tudi velikost preučevanih organizacij glede na število zaposlenih. Zakon o gospodarskih družbah Republike Slovenije (ZGD-1) določa delitev gospodarskih družb glede na število zaposlenih na mikro (do 10 zaposlenih), majhne (od 11 do 50 zaposlenih), srednje (od 51 do 250 zaposlenih) in velike družbe (nad 250 zaposlenih). Tako so avtorji raziskav največkrat preučevali uspešnost malih in srednjih gospodarskih družb (Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455; Chiarini, Castellani, & Rossato, 2019, str. 32; Sahoo & Yadav, 2018, str. 544), velike gospodarske družbe pa so bile preučevane le v kombinacijah z gospodarskimi družbami drugih velikosti (Brah,, Tee, &

Madhu Rao, 2002, str. 365; Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015, str. 386; Maletič, Maletič, Al-Najjar, & Gomišček, 2020, str. 7).
Zadnja izdaja standarda za menedžment sistemov kakovosti ISO 9001 iz leta 2015 je bila v obravnavanih raziskavah preučevana v štirih primerih. V drugih raziskavah so avtorji preučevali standard prejšnjih izdaj.

Dodatno k analiziranim člankom in doktorskim disertacijam (Črv & Markič, 2023, str. 227–242) velja izpostaviti še naslednje raziskave: Bakotić in Rogošić (2015, str. 1209) sta preučevala vpliv osmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2008 na uspešnost izvajanja osnovnih praks kakovosti, Novokmet in Rogošić (2017, str. 1003) pa sta preučevala vpliv osmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2008 na dobičkonosnost gospodarskih družb. Siougle in Dimelis (2020, str. 765) sta izvedla raziskavo o vplivu gospodarskih družb s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 in tistih brez certifikata na finančno uspešnost gospodarskih družb, merjeno s kazalnikom donosnosti kapitala. Odnos med velikostjo gospodarskih družb, dobo njihovega delovanja, finančnimi vzvodi, številom delnic in njihovo knjigovodsko vrednostjo ter donosnostjo lastniškega kapitala je analizirala Milošević-Avdalović (2018, str. 493), vpliv kapitalske strukture gospodarskih družb na njihovo dobičkonosnost oziroma donosnost kapitala pa sta preučevala Herciu in Ogrean (2017, str. 59). Z vidika obvladovanja tveganj so Atilgan, Bali, Demirtas in Gunaydin (2019, str. 1) preučevali razmerje med ukrepi za zmanjševanje različnih vrst tveganj v gospodarskih družbah in donosnostjo lastniškega kapitala.

Z našo analizo smo ugotovili ključno povezavo med menedžmentom sistemov kakovosti in uspešnostjo gospodarskih družb. Večini obravnavanih avtorjev je skupna ugotovitev, da z uspešno implementacijo menedžmenta sistemov kakovosti upravičeno pričakujemo uspešnost gospodarskih družb v smislu finančne, operativne in poslovne uspešnosti.

2.8 Razvoj tez, hipotez oziroma raziskovalnega vprašanja

Pri pregledu dosedanjih raziskav s področja menedžmenta sistemov kakovosti nismo zasledili raziskave, v kateri bi avtorji obravnavali vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupaj. Ta načela je Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO v zadnji izdaji standarda ISO 9001 iz leta 2015 navedla kot osnovna načela za izboljšanje uspešnosti organizacij. Sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti zajema:

- osredotočenost na odjemalce,
- voditeljstvo,
- angažiranost ljudi,
- procesni pristop,
- izboljševanje,
- odločanje na podlagi dokazov in
- menedžment odnosov.

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 zato objavljenih raziskav vpliva tega standarda na uspešnost gospodarskih družb malo. V naši analizi smo zasledili štiri take raziskave (Črv & Markič, 2023, str. 227–242).

Prav tako nismo zasledili obravnave vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na ključni kazalnik uspešnost gospodarskih družb, in sicer donosnost kapitala. Merjenje donosnosti lastniškega kapitala je najpogosteje uporabljeno za merjenje donosnosti organizacije in delničarjev (Heinfeldt & Rindler, 2010, str. 1). 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 so bile majhne in srednje velike gospodarske družbe obravnavane v petih od osmih raziskav, majhne, srednje in velike družbe v eni raziskavi, vse velikosti družb skupaj pa v dveh raziskavah. Tako 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 podlagi te ugotovljene raziskovalne vrzeli 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. Uveljavljanje teh načel je odvisno od uspešnosti vgraditve in delovanja menedžmenta sistemov kakovosti, to pa je odvisno od tega, v kolikšni meri menedžment gospodarskih družb prepozna dejavnike in načela, ki vplivajo na njeno finančno uspešnost, vključno z donosnostjo kapitala. Tadić in Boljević (2015, str. 26) ugotavljata, da menedžment redko razume, kateri dejavniki in načela prispevajo k uspešnosti gospodarske družbe. 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,

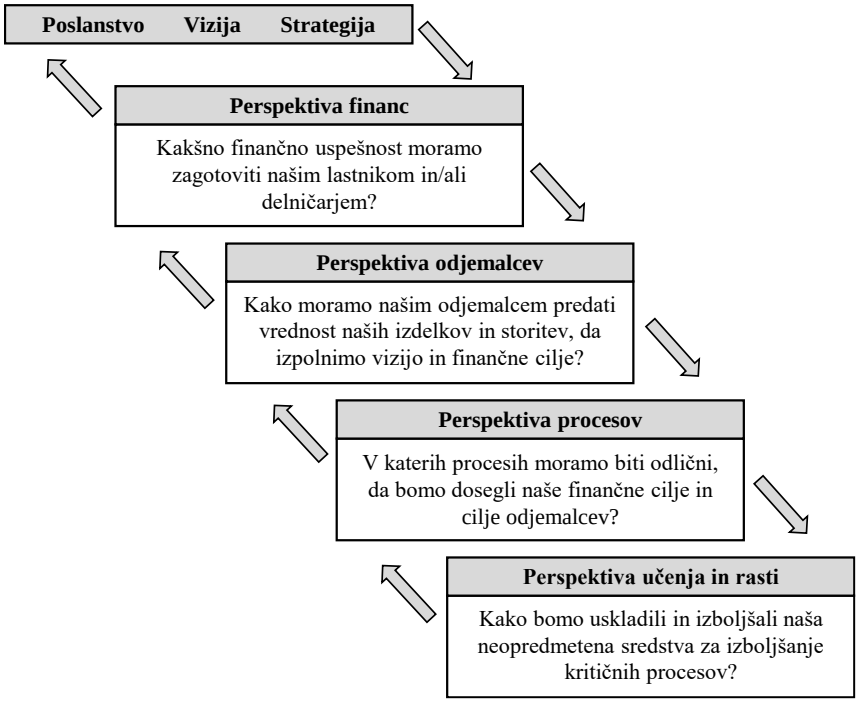
Psomas in Gotzamani (2015, str. 393) niso našli pozitivne povezave med učinkovitostjo menedžmenta sistemov kakovosti in finančno uspešnostjo gospodarskih družb, s čimer se strinja Fikru (2014, str. 286). Vendar pa Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10) trdijo nasprotno. Prav tako se z navedbo, da menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na finančno uspešnost gospodarskih družb, strinjajo Mukhlishotul et al. (2020, str. 900), O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381) ter Astrini (2018, str. 16).

Z oblikovanjem hipotez smo načrtovali preučevanje povezanosti med posameznim načelom menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala. Naš glavni namen je bil namreč ugotoviti, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb. Tako smo se osredotočili na preučevanje vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015 na finančno donosnost kapitala v srednjih in velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji.

Donosnost kapitala se uporablja za vrednotenje učinkovitosti upravljanja sredstev lastnikov gospodarske družbe in na splošno velja za enega najpomembnejših kazalnikov finančne uspešnosti gospodarske družbe (Růčková, 2015, str. 74). Da je donosnost lastniškega kapitala eden izmed najbolj uporabljenih kazalnikov dobičkonosnosti gospodarske družbe, pišejo Caratù, Cherubino in Mattiacci (2018, str. 281–283), s tem pa se strinjajo tudi Pointer in Khoi (2019, str. 186), Balatsky (2021, str. 26–36) in Milošević-Avdalović (2018, str. 493), ki dodaja da donosnost kapitala predstavlja dobičkonosnost gospodarske družbe.

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 İlkay 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. Štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov so v obliki relacijskega modela ciljev in strategije organizacije (slika 2.16) opredelili Keshavarznia, Amiri, Salari in Moradpour (2020, str. 105). Da je finančni vidik najpomembnejši v uravnoteženem sistemu kazalnikov, trdita tudi Sıtkı İlkay in Aslan (2012, str. 770-771).



Slika 2.16. Relacijski model ciljev in strategije organizacije. Povzeto in prirejeno po: Keshavarznia, H., Amiri, A., Salari, H., & Moradpour, S. (2020). Analysis of the causal relationships between measures of financial and customer aspects in balanced scorecard. International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 11(2), 103-113.

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, kar bi lahko pripisali razpršenosti naložb in gospodarskega obsega. Zato naj bi bila za boljšo uspešnost gospodarska družba velika.

Izhajajoč iz prepoznane raziskovalne vrzeli informacij o vplivu sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, različica 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.

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

Pri vseh formiranih hipotezah preverjamo vpliv posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarske družbe oziroma obstoj povezanosti posameznega načela kot neodvisne spremenljivke z donosnostjo kapitala kot odvisne spremenljivke. Booth (2019, str. 113) trdi, da je v ekonomiji najvažnejši izid učinkovite razporeditve virov, ki se odraža v donosnosti kapitala gospodarskih družb. Čeprav bi uspešnost gospodarskih družb lahko ocenjevali z več vidikov, ne le s finančnega, na primer z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, pa sta Sıtkı İlkay in Aslan (2012, str. 770-771) ugotovila, da je finančni vidik

najpomembnejši izmed vseh štirih. To ugotovitev dopolnjujeta Pointer in Khoi (2019, str. 186), ki trdita, da je med vsemi finančnimi kazalniki uspešnosti gospodarskih družb prav donosnost kapitala najpomembnejši med njimi. Kijewska (2016, str. 285) nadalje navaja, da je z vidika uspešnosti gospodarskih družb donosnost kapitala pomemben kazalnik finančne uspešnosti, Heinfeldt in Rindler (2010, str. 1) pa sta donosnost kapitala označila kot najpogosteje uporabljen kazalnik uspešnosti gospodarskih družb. Ne nazadnje Růčková (2015, str. 74) ugotavlja, da je eden najpomembnejših kazalnikov uspešnosti gospodarskih družb prav donosnost kapitala.

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. Po avtorjih Pambreni, Khatibi, Azam in Tham (2019, str. 1398) je pri tem pomembno, da gospodarske družbe prepoznajo tako trenutne kot prihodnje potrebe odjemalcev, saj je vsaka gospodarska družba odvisna od odjemalcev. Tako se po navedbi Phan, Abdallah in Matsui (2011, str. 526) v japonskih gospodarskih družbah bolj osredotočajo

na to, kako zadovoljiti odjemalce z izboljšanjem odzivnosti na njihove zahteve.

Črv in Markič (2023, str. 227–242) sta ugotovila, da je bilo v analiziranih člankih načelo osredotočenosti na odjemalce izmed vseh sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti največkrat obravnavano.
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 smotre in cilje gospodarske družbe (ISO, 2015a, str. 4). Tudi Wilson in Campbell (2016, str. 835) ugotavljata, da naj bi menedžerji prepoznali potrebo po zagotovitvi virov in vzpostavitvi delovnega okolja za uspešno voditeljstvo, kar omogoča doseganje ciljev gospodarske družbe.

Phan, Abdallah in Matsui (2011, str. 523) opažajo, da je voditeljstvo eden izmed najpomembnejših vidikov uspešnosti, 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 smotre in 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. So pa Phan, Abdallah in Matsui (2011, str. 527) opazili še, da se v uspešnih gospodarskih družbah veliko posvečajo sodelovanju in zavzetosti ljudi.

Bakotić in Rogošić (2015, str. 1212–1221) sta izjavila, da gospodarska družba brez ljudi ne more obstajati in posledično ni zmožna doseči zastavljenih smotrov in ciljev. V času, ko se vse bolj izpostavlja konkurenčna prednost, katere glavni dejavnik so prav ljudje, postaja zavzetost ljudi ključna sestavina preživetja gospodarske družbe. 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 udeleženci, 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 smotrov in 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 smotri in cilji v gospodarski družbi uspešneje doseženi, če procesi delujejo kot povezan poslovni sistem. Řepa, Šatanová, Lis in Korenková (2016, str. 687-688) pa trdijo, da je analiziranje procesov sestavni del današnjega menedžmenta gospodarskih družb. Prav tako avtorjem ni uspelo najti poslovnega področja, ki ga uporaba procesnega pristopa ne bi vidno izboljšala.

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, pri tem pa Myszewski (2019, str. 762) izpostavlja, da je treba za uspešnost procesa izboljševanja angažirati vse vire v gospodarski družbi. Prav tako naj bi, če želijo doseči ta cilj, po navedbi avtorjev Cetindere, Duran in Yetisen (2015, str. 1382) v gospodarskih družbah poskrbeli za ustrezno usposabljanje svojih zaposlenih in vidno spodbujali filozofijo izboljševanja.

Vendar Claver, José Tarí in Molina (2002, str. 1030) opozarjajo, da je pristop nenehnega izboljševanja sestavljen iz razvoja aktivnosti, ki vključujejo zaposlene, kot so na primer sistem predlogov za izboljšave, skupaj z merjenjem in analizo podatkov, da bi prepoznali priložnosti za izboljšave in ne delovali le, kadar se pojavijo težave. 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). Ustrezno informiranje odločevalcev je ključnega pomena (Birch, 1997, str. 547). 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 pa Wilson in Campbell (2016, str. 837-838) poudarjata, da naj bi odločanje temeljilo na objektivni analizi informacij, saj naj bi bilo v procesu odločanja vedno prisotno nekaj negotovosti.

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. Slabe odločitve ne prispevajo k uspešnosti gospodarske družbe. Ravno nasprotno, slabe odločitve v skrajni obliki ogrozijo sam obstoj gospodarske družbe. Zato avtorja zaključujeta, da so za zanesljive in uspešne odločitve menedžerjev neobhodno potrebni prav zanesljivi dokazi in informacije.

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.

Udeleženci vplivajo na uspešnost gospodarske družbe, zato naj bi bil menedžment odnosov s temi udeleženci 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 udeležencev 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, ki predstavlja nabor strategij in orodij, ter je vse bolj prisotna v poslovnem svetu. Pri tem ne gre zanemariti menedžmenta odnosov v notranjem okolju gospodarske družbe, saj je uspešnost gospodarske družbe odvisna tudi od uspešnosti sodelovanja njenih zaposlenih. Glede na eno izmed paradigem, da je vsaka gospodarska družba živ organizem, pa Hamid, Isa, Chew in Altun (2019, str. 174) ugotavljajo, da se menedžment odnosov nenehno spreminja, zato bo treba to njegovo spreminjajočo se naravo upoštevati tudi v prihodnosti.

Ugotavljalii smo, ali ne glede na njegovo spreminjajočo se naravo, med načelom menedžmenta odnosov 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 zavira.

3 METODA

3.1 Zbiranje podatkov in merski instrument

Kvantitativno raziskovanje v družboslovju vključuje različne načine zbiranja podatkov in informacij. Najpogosteje uporabljen pripomoček za to je vprašalnik. Ta merski instrument raziskovalci uporabljajo že od uvedbe anketiranja kot raziskovalnega orodja v tridesetih letih 20. stoletja, ko so bile oblikovane smernice za izdelavo tega instrumenta. (Ball, 2019, str. 414)

Vprašalnik je v družboslovnih raziskavah, tudi v menedžmentu, 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). Temeljna predpostavka vsake uspešne raziskave je, da je mogoče zastavljena vprašanja uporabiti za natančen opis praks, pogojev, izkušenj, osebnih značilnosti ali mnenj anketirancev. Ne glede na to, ali se vprašanja nanašajo na preprosta in objektivna dejstva, subjektivna stanja, zapletene prakse ali poljubne zasnove, so zelo pomembna. Kvantitativna metoda raziskave z vprašalnikom je sama po sebi splošno sprejeto jamstvo za njeno kakovost (Einola & Alvesson, 2021, str. 104). Anketiranje, ki temelji na vprašalnikih, je znano in običajno oziroma temeljni pripomoček za zbiranje podatkov v raziskavah ter se uporablja zelo pogosto (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.

Vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih sklopov:

- uvodni nagovor,
- navedba gospodarske družbe, v imenu katere je anketirana oseba izpolnjevala vprašalnik,
- sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti in pripadajoče trditve,
- dejavnost gospodarske družbe, v imenu katere je anketirana oseba izpolnjevala vprašalnik,
- število zaposlenih v gospodarski družbi,
- vpeljani sistemi menedžmenta v gospodarski družbi in
- podatki o izpolnjevalcu vprašalnika.

Namen uvodnega nagovora je bila naša osebna predstavitev, predstavitev teme raziskave, navedba okvirnega časa, potrebnega za izpolnitev vprašalnika, ter zagotovilo izpolnjevalcem o anonimnosti ankete.

Ime gospodarske družbe, v imenu katere je anketirana oseba izpolnjevala vprašalnik, smo potrebovali zato, da smo na podlagi tega iz podatkovne zbirke Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) za vsako posamezno gospodarsko družbo pridobili informacije o njenem čistem poslovnem izidu v letu 2021 in lastniškem kapitalu za leti 2019 in 2021. S temi informacijami smo nadalje izračunali donosnost kapitala gospodarske družbe.

V naslednjem sklopu 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) in
- N7 – načelo menedžmenta odnosov sedem trditev (MO1–MO7).

Tako je bilo v vprašalniku skupno 49 trditev za vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupaj. Anketiranci so svoje odgovore oziroma stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami podajali z uporabo 5-stopenjske Likertove ocenjevalne lestvice. Spremenljivke v tem delu vprašalnika smo obravnavali kot intervalne, vse druge spremenljivke v vprašalniku pa kot ordinalne.

Za Likertovo ocenjevalno lestvico Jebb, Ng in Tay (2021, str. 11) ugotavljajo, da je to eden najboljših načinov za merjenje v raziskavah, saj so po navedbi Bhattacharyja in Sengupta (2021, str. 1) na lestvici Likertovega tipa anketiranci pozvani, da odgovorijo na niz vprašanj glede na moč opredelitve do vsakega posameznega vprašanja. K temu pa Lionello, Aletta, Mitchell in Kang (2021, str. 1-2) dodajajo, da so Likertove lestvice uporabne za zbiranje podatkov o stališčih in zaznavah velikih vzorcev ljudi, lestvica pa je sestavljena iz lihega števila, običajno iz petih ali sedmih urejenih kategorij, ki segajo od »sploh se ne strinjam« do »povsem se strinjam«, ali obratno, pri čemer srednja kategorija predstavlja nevtralno oceno. Vsaka točka na lestvici predstavlja stopnjo, na kateri se anketiranci strinjajo ali ne strinjajo s specifično trditvijo, ki je nato običajno povezana z vrednostjo.

V našem vprašalniku smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo ocenjevalno lestvico 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.

Za glavnim delom vprašalnika je sledilo vprašanje zaprtega tipa o dejavnosti gospodarske družbe. Anketirancem smo ponudili dva odgovora, izbrali pa naj bi tistega, ki prevladujoče velja za njihovo gospodarsko družbo, in sicer proizvodna oziroma industrijska dejavnost ali storitvena dejavnost.

Baburajan, e Silva in Pereira (2021, str. 2123) ugotavljajo, da se raziskave, namenjene pridobitvi mnenj in stališč velikega števila anketirancev, iz praktičnih razlogov običajno omejijo na odgovore zaprtega tipa. Kljub temu da lahko odgovori odprtega tipa prinašajo boljši vpogled, njihova uporaba predstavlja velik izziv v smislu pridobivanja uporabnih informacij in bistveno podaljša čas analize. Pri uporabi vprašanj zaprtega tipa se anketirancem predstavijo izjave, ki opisujejo odnos, ki se meri. Posamezniki razlagajo vprašanje, razumejo merjeno stališče in pridobijo ustrezna prepričanja in občutke, na podlagi katerih podajo ustrezno sodbo z izbiro določene točke na podani lestvici, ki najbolje opisuje njihovo odločitev. Enostavnost uporabe, kodiranja in obravnave izidov je prispevala k široki uporabi vprašanj zaprtega tipa, tako da se tudi zato še vedno pogosto uporabljajo v raziskavah. Te ugotovitve dopolnjujejo Schmidt, Gummer in Roßmann (2020, str. 3), ki navajajo, da imajo vprašanja zaprtega tipa velik potencial za analize. Da se anketiranje zaradi njegove večje učinkovitosti v veliki meri opira na vprašanja zaprtega tipa, potrjujejo tudi Silber, Zuell in Kuehnel

(2020, str. 41-42). Z raziskavo so ugotovili, da so z vprašanji odprtega tipa podali podrobnejše informacije kot z vprašanji zaprtega tipa, obenem pa so ta prispevala k temu, da na več vprašanj niso dobili odgovora. Zato so avtorji izrazili dvom o uporabnosti vprašanj odprtega tipa prav zaradi njihove manjše učinkovitosti.

V naslednjem sklopu smo anketirance prosili, da navedejo število zaposlenih v gospodarski družbi. Na podlagi te informacije smo v analizi izidov preverjali število srednje velikih in velikih gospodarskih družb.

Sledil je sklop z vprašanji zaprtega tipa, ali imajo v gospodarski družbi certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015. Dodatno smo anketirancem ponudili možnost izbire med sedmimi dodatnimi standardi za menedžment sistemov, po katerih je gospodarska družba morda certificirana, ter dopustili vpis morebitnih drugih standardov, ki niso bili navedeni med našimi ponujenimi, vendar bi bila gospodarska družba po njih lahko certificirana.

V zadnjem sklopu vprašalnika smo anketirance povprašali po njihovem delovnem mestu in položaju v gospodarski družbi ter navedli vprašanja zaprtega tipa o spolu, starosti in stopnji izobrazbe.

Končno različico vprašalnika smo oblikovali s pomočjo odprtokodne aplikacije 1KA, različice 21.11.16, s pomočjo katere je omogočena storitev spletnega anketiranja. Razvoj te aplikacije poteka na Centru za družboslovno informatiko Fakultete za družbene vede na Univerzi v Ljubljani (1KA, 2021). Metodo spletnega anketiranja smo uporabili zato, ker je to zelo razširjeno v današnjem družbenem okolju. Temu pritrjujejo 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. Zlasti izboljšave spletnih aplikacij so omogočile precejšen

napredek pri zbiranju podatkov in informacij. 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.

Prednosti spletnega anketiranja so predvsem hitrost in doseg, enostavnost, cena, prilagodljivost in avtomatizacija. Spletno anketo udeleženci hitro izpolnijo, zlasti če povezavo nanjo prejmejo po elektronski pošti. Tak način prinaša minimalne stroške, saj je pošiljanje prošenj za izpolnitev vprašalnikov in povezava nanje, po drugi strani pa tudi zajemanje odgovorov avtomatizirano, kar zmanjšuje potrebo po t. i. ročnem raziskovalnem delu ter možnosti za pojav napak pri vnosu in obdelavi podatkov. Podatke je namreč mogoče prenašati v različnih formatih in jih uvoziti v analitične programske pakete za njihovo nadaljnjo obdelavo. 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. (Ball, 2019, str. 414)

Vprašalnik, uporabljen v naši raziskavi, je predstavljen v prilogi C.

V raziskavi smo se osredotočili na preučevanje vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 iz leta 2015 na donosnost kapitala v srednjih in velikih gospodarskih družbah.

Zakon o gospodarskih družbah Republike Slovenije (ZGD-1) v 55. členu določa razvrščanje gospodarskih družb na mikro, majhne, srednje in velike gospodarske družbe po naslednjih merilih:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Mikrodružba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 350.000 EUR.

Majhna družba je družba, ki ni mikrodružba in izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR.

Srednja družba je družba, ki ni mikro ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 EUR,
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 EUR.

Velika družba je družba, ki ni mikro, majhna ali srednja družba po prejšnjem odstavku. Z vidika števila zaposlenih povprečno število delavcev v velikih gospodarskih družbah v poslovnem letu presega 250.

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. V populaciji je bilo 70,6 % srednje velikih gospodarskih družb in 29,4 % velikih gospodarskih družb. Največ tako srednjih kot tudi velikih gospodarskih družb v obravnavani populaciji izhaja iz Osrednjeslovenske regije (40,3 %), sledijo Podravska regija (11,7 %), Savinjska (10,7 %), Gorenjska (8,9 %), Jugovzhodna Slovenija (5,8 %), Goriška (5,6 %), Obalno-Kraška (4,4 %), Pomurska (3,7 %) in Koroška (2,9

%), najmanjše število obravnavanih družb pa izhaja iz Posavske (2,5 %), Primorsko-Notranjske (2,2 %) in Zasavske regije (1,4 %). V obravnavanih gospodarskih družbah močno prevladuje zasebna lastnina (88,9 %), sledi mešana lastnina (6,4 %), nato državna lastnina (3,7 %) in nazadnje še zadružna lastnina (0,8 %). Z vidika pravne organiziranosti obravnavanih gospodarskih družb izstopajo družbe z omejeno odgovornostjo (84,5 %), sledijo delniške družbe (12,4 %) in zadruge (1,5 %), komaj prisotni pa so zavodi in samostojni podjetniki (0,4 %) ter druge pravne oblike gospodarskih družb (0,8 %).

Prošnjo za sodelovanje v raziskavi smo poslali na elektronske naslove 1.628 gospodarskih družb iz populacije. V spremnem dopisu smo posebej navedli, da prošnjo za sodelovanje v raziskavi in povezavo do elektronskega vprašalnika na spletni strani 1KA posredujejo odgovornim za kakovost v posamezni gospodarski družbi. Menedžerji kakovosti v gospodarskih družbah so v večini primerov tudi skrbniki menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, če ima gospodarska družba ta sistem vpeljan in certificiran. Prav tako imajo menedžerji kakovosti največ znanja in vedenja o menedžmentu sistemov kakovosti, tako da so lahko najboljši ocenjevalci razmer v gospodarskih družbah, v katerih so zaposleni.

Malone, Nicholl in Coyne (2016, str. 21) navajajo, da je vprašanje, ki si ga raziskovalci najpogosteje zastavljajo, kakšno velikost vzorca potrebujemo. V raziskavo oziroma študijo ni treba zajeti celotne populacije, ampak le dovolj veliko reprezentativno skupino oziroma vzorec, s katerim zagotovimo informacije o tej populaciji do katere koli zahtevane stopnje natančnosti. Kljub temu je treba biti pozoren na ravnovesje med uporabo premajhnega ali prevelikega vzorca. Premajhna velikost vzorca ne bo imela dovolj moči za statistično odkrivanje resnične razlike, zato na podlagi tega pomembne razlike razglasimo za statistično nepomembne. Po drugi strani se prevelika velikost vzorca šteje za neetično, pa tudi nesmotrno porabo virov in vpliva na izvedljivost študije. Velikost vzorca je primerna, ko raziskovalcu

omogoča, da nedvoumno presodi, da je statistični izid pravilen do izbrane stopnje napake in ima dovolj moči za odkrivanje pomembnosti učinka. McCarthy, Whittaker, Boyle in Eyal (2017, str. 4-5) dodatno k temu ugotavljajo, da veliko raziskovalcev sledi prepričanju, da je večja velikost vzorca boljša. To prepričanje je posledica več zaželenih statističnih lastnosti velikih vzorcev, vključno z, vendar ne omejeno na to, povečano močjo, večjo natančnostjo vzorčnih ocen in bolj normalno porazdeljenimi izhodnimi spremenljivkami.

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.

Stopnja zaupanja nam podaja informacijo o tem, kako veliko je naše zaupanje, da je povprečje obravnavane populacije na danem intervalu zaupanja. Yao in Rabbani (2021, str. 2) dodajata, da je stopnja zaupanja povezana s toleranco tveganja. Od stopnje zaupanja je namreč odvisna stopnja napake. Stopnja zaupanja tako podaja stopnjo verjetnosti, da je vrednost določenega opazovanega parametra v raziskavi, ki temelji na vzorcu, enaka vrednosti opazovanega parametra v celotni populaciji. Tipično uporabljena stopnja zaupanja je 95 %.

Za interval zaupanja oziroma tudi toleranco napake Šimundić (2008, str. 155-156) navaja, da interval zaupanja v statistiki za katero koli statistično merilo predstavlja razpon možnih vrednosti, znotraj katerega z določeno gotovostjo najdemo statistično mero populacije. Interval zaupanja je dejanska ocena (ne)natančnosti in velikosti vzorca določene raziskave. Zato interval zaupanja obravnavamo tudi kot merilo kakovosti vzorca in raziskave. Interval zaupanja je opredeljen s svojo toleranco napake. Glede na stopnjo zaupanja, ki jo izberemo, se spreminja tudi velikost napake. Ožja ko je toleranca napake, večja je natančnost ocene. Interval zaupanja 5 je tradicionalno najbolj uporabljen interval in se nanaša na splošno sprejeto statistično stopnjo značilnosti (angl. *Probability Value*) $p < 0,05$.

3.2 Model raziskave

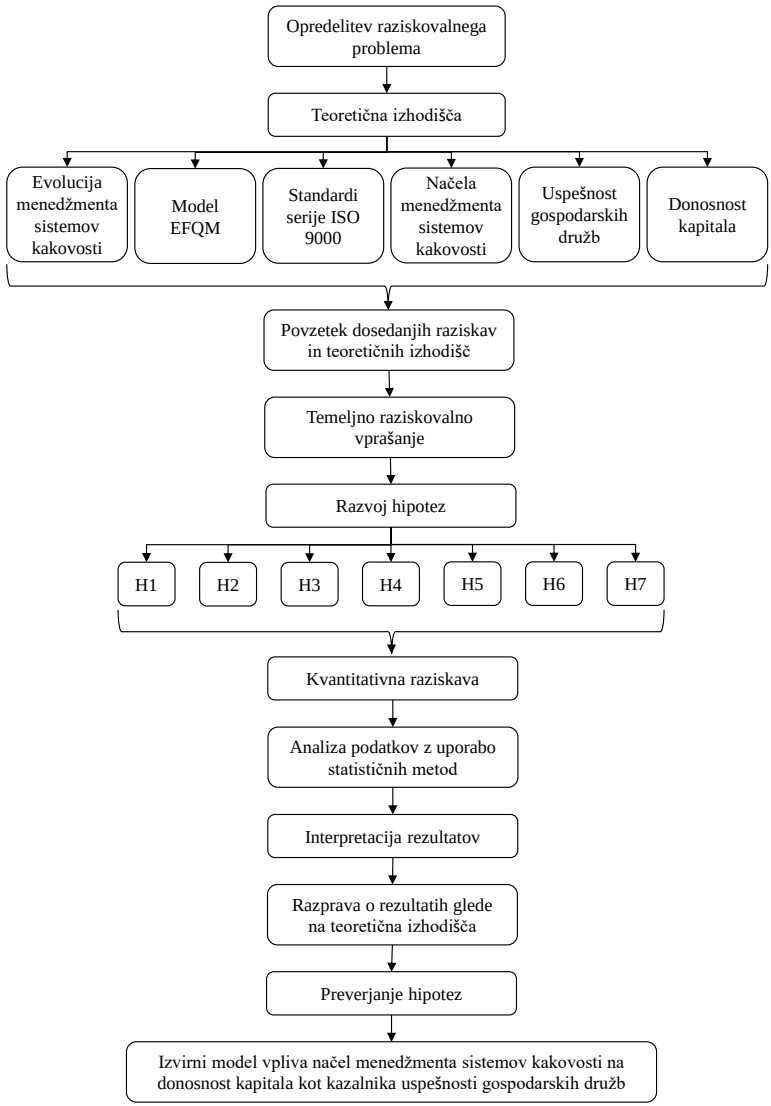
Kvantitativna raziskava, ki smo jo izvedli, je temeljila na modelu raziskave vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji.

Model raziskave vključuje vseh sedem formiranih hipotez, in sicer:

- Hipoteza 1 (H1): Med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 2 (H2): Med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 3 (H3): Med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 4 (H4): Med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 5 (H5): Med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 6 (H6): Med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

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

Model raziskave je prikazan na sliki 3.1.



Slika 3.1. Model raziskave. Vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala gospodarskih družb.

V raziskavi smo na podlagi modela preverili povezanost med posameznim načelom menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala kot kazalnikom uspešnosti gospodarskih družb ter kakšen predznak ima ta povezanost, če obstaja. Preverjali smo, ali posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti pozitivno vpliva na donosnost kapitala in ga tako povečuje, ali pa negativno vpliva na donosnost kapitala in ga s tem zavira.

Skladno z modelom raziskave smo preverili tudi interakcije oziroma povezanost med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti ter povezanost med posameznimi načeli in donosnostjo kapitala.

3.3 Analiza podatkov

Analiza podatkov je zahtevna naloga. Od nje je namreč 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. Nadalje poudarjata, da je namen opisne statistike na podlagi vzorčnih podatkov opisati najpomembnejše značilnosti preučevanega področja. K temu pa Shi in McLarty (2009, str. 60) dodajata, da se deskriptivna statistika uporablja za organizirano povzemanje podatkov z opisovanjem razmerja med spremenljivkami v vzorcu ali populaciji. Izračun deskriptivne statistike predstavlja pomemben prvi korak pri izvajanju raziskav in ga je treba vedno izvesti pred izvedbo inferenčnih statističnih primerjav. 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.

Analizo podatkov smo opravili s programskim orodjem Minitab, različice 19.2020.1.

3.4 Zanesljivost 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).

Trditve, podane v glavnem delu vprašalnika, ki se nanaša na sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti in njihovo morebitno povezanost z uspešnostjo gospodarskih družb, so dejansko aktivnosti, ki so v prej omenjenem dokumentu navedene za vsako posamezno načelo menedžmenta kakovosti in ki ob uspešni uvedbi prispevajo k povečanju pozitivnega vpliva posameznega načela menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb.

Dokument Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a) 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.

Elangovan in Sundaravel (2021, str. 1) ugotavljata, da je validacija merskega instrumenta pomembna aktivnost v raziskovalnem procesu. Bistvo validacije je preveriti, kako dobro oziroma točno lahko z vprašalnikom merimo raziskovano področje oziroma to, čemur je namenjen. Validacijo vprašalnika običajno izvedejo strokovnjaki z akademskega področja ter strokovnjaki oziroma praktiki s področja uporabe ali gospodarstva. Ball (2019, str. 415) dodaja, da se validacija nanaša na ugotavljanje točnosti vprašalnika, da bi zagotovili, da se dejansko meri tisto, kar želimo izmeriti.

Martín Martínez in Vela Llauradó (2020, str. 4) sta pri izdelavi vprašalnika najprej analizirala veljavnost vsebine in konstrukcije s pomočjo skupine strokovnjakov, nato pa še z izvedbo poskusne raziskave. Zatem sta izvedla izračun koeficienta zanesljivosti, Cronbachov alfa test. Pri našem vprašalniku smo sledili predstavljenima metodama validacije vprašalnika (Ball, 2019, str. 415; Martín Martínez, & Vela Llauradó, 2020, str. 4).

Tako smo vprašalnik najprej poslali dvema doktorjema znanosti z akademskega področja. Oba ocenjevalca sta vprašalnik razumela in se strinjala z vsebino. Poudarila pa sta tudi, da ima osrednji sklop vprašalnika, ki se nanaša na načela menedžmenta sistemov kakovosti, sedem sklopov, kar je pravšnji obseg, poleg tega pa je za vsako načelo navedeno primerno število trditev. Predloge, ki so se nanašali na spremembo posameznih izrazov v trditvah, smo upoštevali in s tem vprašalnik izboljšali. Nato smo vprašalnik poslali dvema slovenskima strokovnjakoma s področja standarda ISO 9001 in menedžmenta sistemov kakovosti. Eden izmed njiju je tudi član mednarodnega tehničnega odbora za ISO TC 176 pri Mednarodni organizaciji za standardizacijo ISO, ki je odgovoren za razvoj in vzdrževanje standarda ISO 9001. Revizija vprašalnika je bila pozitivna, saj sta oba pregledovalca potrdila, da je vprašalnik razumljiv, predvsem pa ne preobsežen. Oba strokovnjaka sta izrazila tudi veliko zanimanje za raziskavo, saj je po njunem mnenju izredno zanimiva in izvirna. 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 podatkih Centra za družboslovno informatiko na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani je storitev spletnega anketiranja 1KA samo na matični inštalaciji (www.1ka.si) v letu 2019 gostila več kot 10

milijonov izpolnjenih vprašalnikov, medtem ko je bilo v istem letu več kot 65.000 registriranih uporabnikov. Ti podatki potrjujejo veliko razširjenost te aplikacije in njeno uporabnost v spletnem anketiranju.

Po prejemu vseh desetih izpolnjenih vprašalnikov smo preverili zanesljivost vprašalnika s Cronbachovim alfa testom. Cronbach (1951, str. 297–332), po katerem se imenuje tudi koeficient zanesljivosti (Cronbach alfa), je ugotovil, da se mora vsaka raziskava, ki temelji na meritvah, ukvarjati z zanesljivostjo meritev. Koeficient zanesljivosti alfa kaže, ali je oblikovalec vprašalnika upravičeno pričakoval, da bodo zbrani podatki podali take informacije o individualnih razlikah, ki jih je mogoče razložiti. Avtor še navaja, da je zaželena visoka vrednost alfa. Višja kot je vrednost alfa, bolj prepričani smo lahko, da bi z večkratnim izpolnjevanjem vprašalnika v isti anketirani populaciji dobili enake izide.

Peterson (2013, str. 381) je zanesljivost opredelil kot stopnjo, na kateri so ukrepi brez napak in zato dajejo dosledne izide. Liu in Zumbo (2007, str. 620) navajata, da je koeficient alfa najbolj razširjena merska statistika v vseh družboslovnih (npr. izobraževalnih in zdravstvenih) vedah, s čimer se strinjata tudi Ventura-León in Peña-Calero (2021, str. 1), ki dodajata, da je koeficient alfa eden najpogosteje uporabljenih koeficientov za ocenjevanje zanesljivosti in se običajno razume kot merilo notranje doslednosti. Medtem Stadler, Sailer in Fischer (2021, str. 1) ugotavljajo, da se koeficient alfa običajno uporablja za razvoj lestvic, namenjenih merjenju različnih stališč. Da je koeficient alfa daleč najpogosteje uporabljeno merilo zanesljivosti v družboslovju, ugotavljata tudi Diedenhofen in Musch (2016, str. 51) in dodajata, da je izračun koeficienta alfa postal rutinska praksa vsakič, ko se za merjenje posameznega konstrukta uporabljajo lestvice z več dejavniki. Poudarjata tudi, da je glavni razlog za priljubljenost koeficienta alfa, da ima njegovo določanje več prednosti pred alternativnimi postopki za izračun ocene zanesljivosti lestvic. Za razliko od zanesljivosti testiranja in ponovnega testiranja je mogoče Cronbachovo alfo določiti v eni sami seji.

Za razliko od zanesljivosti vzporednih oblik pa izračun Cronbachove alfe ne zahteva vzporednega testa. Prednost uporabe koeficienta alfa avtorji Heo, Kim in Faith (2015, str. 9) utemeljujejo s tem, da je instrumente z večjo Cronbachovo alfo treba uporabiti za vse vrste raziskav, saj imajo manjšo merilno napako in večjo statistično moč za vse raziskovalne nastavitve, presečne ali longitudinalne.

Postavlja 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. Medtem ko Diedenhofen in Musch (2016, str. 58) podajata le minimalno zahtevo koeficienta alfa za dobro testiranje, pri vrednosti 0,70, Kilic (2016, str. 48) navaja razvrstitev splošno sprejetega pristopa k definiranju ustreznosti Cronbachovega koeficienta alfa, ki je prikazana v tabeli 3.1.

Tabela 3.1. 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

Lestvico z isto klasifikacijo Cronbachovega koeficienta alfa sta v svojih doktorskih disertacijah uporabila tudi Šćepanović (2020, str. 44) in Plešnik (2019, str. 122).

Na podlagi teh ugotovitev smo v naši pilotni in nato tudi glavni raziskavi uporabili lestvico zanesljivosti Cronbachovega koeficienta alfa iz tabele 3.1.

Zanesljivost vprašalnika, uporabljenega v poskusni raziskavi, smo preverili s Cronbachovim alfa testom. Pri tem smo uporabili programsko orodje Minitab, različice 19.2020.1. Izračunana vrednost Cronbachovega koeficienta alfa je bila 0,937, kar potrjuje, da je zanesljivost našega vprašalnika odlična. Najnižja vrednost Cronbachovega koeficienta alfa je bila izračunana za trditev PP4, in sicer 0,931. Veljavnost vprašalnika podaja odgovor na vprašanje, ali smo dejansko izmerili, kar smo nameravali. Vsebinska veljavnost pri naši raziskavi velja za odnos med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb, kar pa na drugi strani podaja tudi veljavnost kriterijev. Zaupanje v ugotovitve raziskave oziroma notranjo veljavnost smo utemeljili z obravnavanim vzorcem in vidikom raziskave ter izračunano vrednostjo Cronbachovega koeficienta alfa 0,937. Na podlagi tega smo vprašalnik, uporabljen v pilotni raziskavi, brez dodatnih sprememb uporabili tudi v kasnejši glavni raziskavi.

Populacijo, obravnavano v naši raziskavi, ki jo je predstavljalo 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, smo podrobneje predstavili v točki 3.1. Gospodarske družbe, ki so sodelovale v pilotni raziskavi, smo izvzeli iz glavne raziskave. 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.

Avtorji Dawson, Lignou, Siriwardhana in O'Mathúna (2019, str. 1) trdijo, da je raziskovalna etika sestavni del raziskav, zlasti tistih, ki vključujejo ljudi. Arnold (2021, str. 1231) pa je podrobneje definiral pet temeljnih vrednot raziskovalne etike:

- iskrenost,
- odprtost,
- objektivnost,

- poštenost in
- odgovornost.

Uvodni nagovor v vprašalniku, uporabljenem v naši raziskavi, temelji na teh etičnih načelih. 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 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.

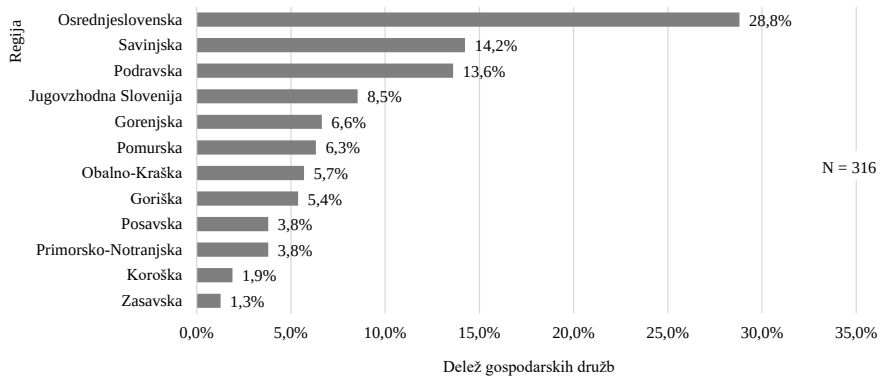
4 REZULTATI

4.1 V raziskavi sodelujoče gospodarske družbe

4.1.1 Demografski podatki

Gospodarske družbe, ki so sodelovale v naši raziskavi, so spadale v populacijo srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, glede na pogoje za klasificiranje velikosti gospodarskih družb, podane v Zakonu o gospodarskih družbah Republike Slovenije (ZGD-1). V raziskavo smo vključili izide 316 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, kar presega zastavljeni vzorec 311 gospodarskih družb, ki smo ga določili upoštevajoč 95-% stopnjo zaupanja in interval zaupanja 5, glede na skupno število 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve 7. januarja 2022.

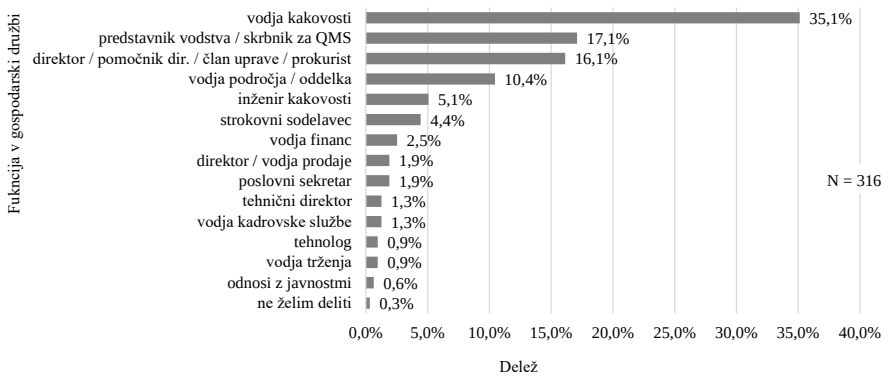
Gospodarske družbe, katerih anketne izide smo uporabili v naši raziskavi, imajo svoj sedež registriran v različnih slovenskih regijah. Deleži gospodarskih družb, tako srednjih kot tudi velikih, v obravnavanem vzorcu so po posameznih regijah prikazani v sliki 4.1.



Slika 4.1. Gospodarske družbe v obravnavanem vzorcu, razdeljene po regijah.

Iz Osrednjeslovenske regije izhaja 91 oziroma 28,8 % gospodarskih družb, 45 ali 14,2 % gospodarskih družb je iz Savinjske regije, nadalje pa 43 ali 13,6 % iz Podravske regije, 27 ali 8,5 % iz Jugovzhodne regije, 21 ali 6,6 % iz Gorenjske regije, 20 ali 6,3 % iz Pomurske regije, 18 ali 5,7 % iz Obalno-Kraške regije, 17 ali 5,4 % iz Goriške regije, po 12 ali 3,8 % pa iz Posavske in Primorsko-Notranjske regije. Najmanjše število obravnavanih gospodarskih družb izhaja iz Koroške regije, in sicer 6 ali 1,9 %, ter 4 ali 1,3 % iz Zasavske regije.

Ob pošiljanju spremnega dopisa k vprašalniku v gospodarske družbe smo posebej zaprosili, da se prošnja za sodelovanje v raziskavi in povezava do elektronskega vprašalnika posredujeta odgovornim za kakovost. Ti so običajno tudi skrbniki menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001, če je gospodarska družba po tem standardu certificirana. Menedžerji kakovosti so najboljši poznavalci menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi, v kateri so zaposleni, in tako najboljši ocenjevalci razmer na tem področju. Funkcije oseb, ki so izpolnile vprašalnik, so prikazane na sliki 4.2.



Slika 4.2. 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. S 16,1-% deležem sledijo direktorji, pomočniki direktorja, člani uprav in prokuristi gospodarskih družb. Izmed oseb, ki so izpolnile vprašalnik, po funkcijah nato sledijo še vodje področja ali oddelka z 10,4 %, inženirji kakovosti s 5,1 %, strokovni sodelavci s 4,4 %, vodje financ z 2,5 %, direktorji in vodje prodaje z 1,9 %, poslovni sekretarji z 1,9 % ter tehnični direktorji in vodje kadrovske službe s po 1,3 %. Manj kot 1-% delež predstavljajo osebe s funkcijami tehnologa ter vodje trženja in odnosov z javnostmi. Ena oseba ni želela razkriti svoje funkcije.

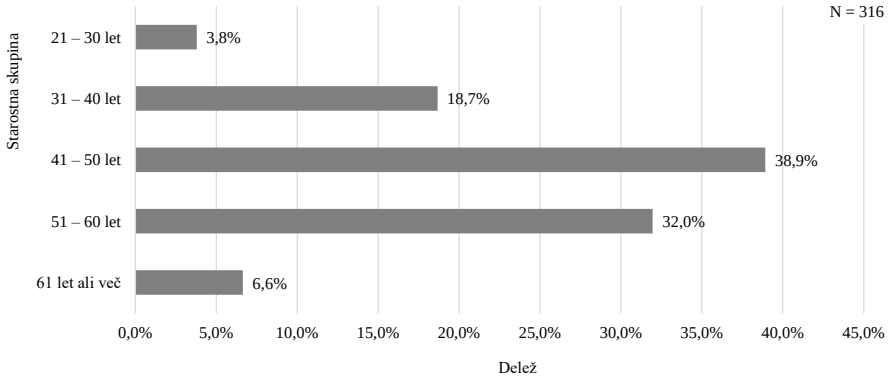
Delež oseb, sodelujočih v raziskavi, glede na spol, prikazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. 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 4.3.



Slika 4.3. Osebe, sodelujoče v raziskavi, glede na starostno skupino.

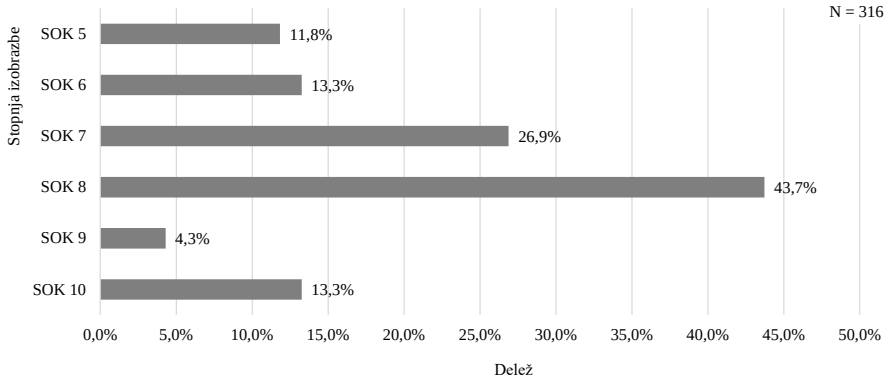
Največji delež anketiranih oseb spada v starostno skupino od 41 do 50 let, in sicer 38,9 %. V starostno skupino od 51 do 60 let spada dodatnih 32,0 % anketiranih oseb. Tako sta ti dve starostni skupini predstavljali 70,9 % vseh sodelujočih v raziskavi. Tretja starostna skupina glede na pripadajoči delež anketiranih oseb je starostna skupina od 31 do 40 let (18,7 %), s 6,6 % deležem sledi starostna skupina 61 let ali več, 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. Ta sistem predstavlja slovensko ogrodje kvalifikacij (SOK) in je namenjen razvrščanju kvalifikacij v deset ravni glede na učne izide (Center RS za poklicno izobraževanje, 2020). Teh deset ravni je prikazanih v tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Slovensko ogrodje kvalifikacij (SOK)

Izobrazba	SOK raven
spričevalo o končanem 7. oziroma 8. razredu osnovne šole (nedokončana osnovnošolska izobrazba) zaključno spričevalo osnovne šole (osnovnošolska izobrazba z nižjim izobrazbenim standardom)	1
zaključno spričevalo osnovne šole (osnovnošolska izobrazba)	2
spričevalo o zaključnem izpitu (nižja poklicna izobrazba)	3
spričevalo o zaključnem izpitu (srednja poklicna izobrazba)	4
spričevalo o poklicni maturi (srednja strokovna izobrazba) spričevalo o splošni maturi (srednja izobrazba) spričevalo o opravljenem mojstrskem izpitu (srednja strokovna izobrazba) spričevalo o opravljenem delovodskem delu (srednja strokovna izobrazba) spričevalo o opravljenem poslovodskem izpitu (srednja strokovna izobrazba)	5
diploma o višji strokovni izobrazbi (višja strokovna izobrazba)	6
diploma prve stopnje (VS) (visokošolska strokovna izobrazba VS) diploma prve stopnje (UN) (visokošolska univerzitetna izobrazba)	7
diploma druge stopnje (magisterij, pridobljen po magistrskem študijskem programu ali enovitnem magistrskem študijskem programu)	8
diploma o magisteriju znanosti/umetnosti (magisterij znanosti/umetnosti)	9
diploma tretje stopnje (doktorat znanosti)	10

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 4.4.



Slika 4.4. 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. S 26,9 % sledijo osebe z diplomo prve stopnje oziroma visokošolsko strokovno in visokošolsko univerzitetno izobrazbo. V enakem deležu 13,3 % sledijo osebe z doktoratom znanosti in osebe z višjo strokovno izobrazbo. V raziskavi je sodelovalo še 11,8 % oseb s peto ravnjo izobrazbe oziroma srednjo strokovno izobrazbo, najmanjši delež anketirancev pa so predstavljale osebe z deveto ravnjo izobrazbe oziroma osebe, ki so pridobile znanstveni magisterij.

4.1.2 Splošno o gospodarskih družbah, sodelujočih v raziskavi

Z raziskavo smo se osredotočili na srednje in velike gospodarske družbe v Republiki Sloveniji v skladu s pogoji za klasificiranje velikosti gospodarskih družb, navedenih v Zakonu o gospodarskih družbah Republike Slovenije (ZGD-1).

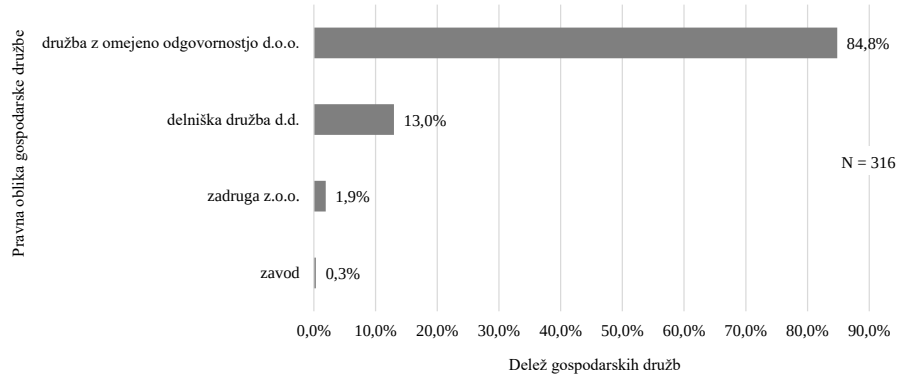
Gospodarske družbe, ki so vprašalnik izpolnile v celoti in katerih izidi so bili na podlagi tega vključeni v našo raziskavo, smo glede na njihovo velikost prikazali v tabeli 4.3.

Tabela 4.3. 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.

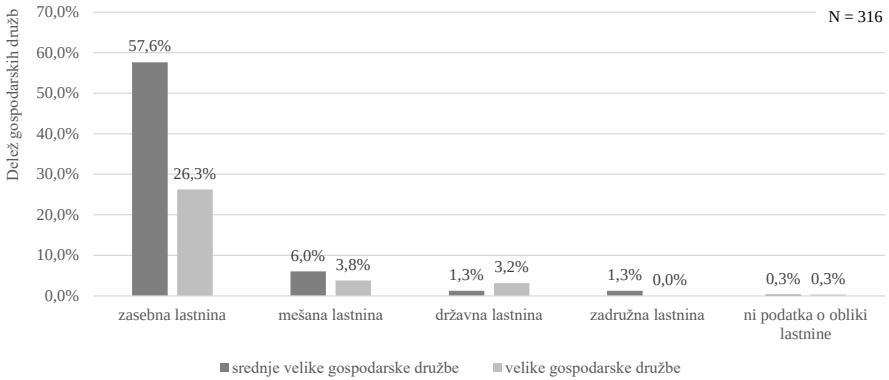
Gospodarske družbe se delijo tudi glede na svoj status oziroma pravno obliko. Pravno obliko gospodarskih družb, ki so sodelovale v naši raziskavi, smo prikazali na sliki 4.5.



Slika 4.5. 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.

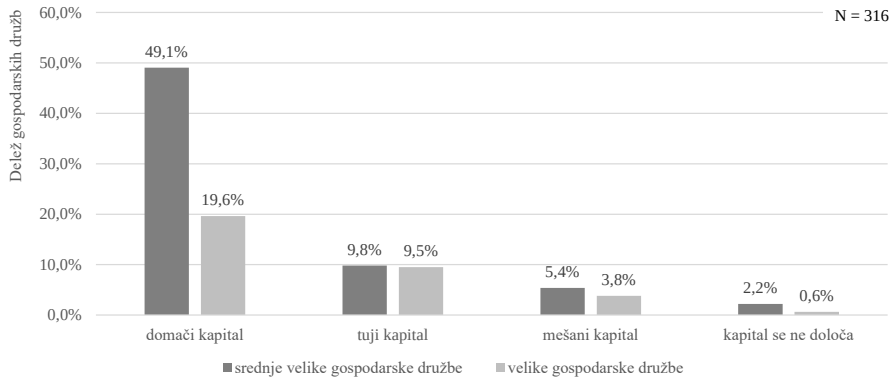
Po vrsti lastnine smo sodelujoče gospodarske družbe prikazali na sliki 4.6.



Slika 4.6. Delež gospodarskih družb glede na njihovo vrsto lastnine.

Največji delež gospodarskih družb, ki so sodelovale v raziskavi, z 57,6 % predstavljajo srednje velike gospodarske družbe ter s 26,3 % velike gospodarske družbe, ki so v zasebni lasti, kar predstavlja 83,9 % celotnega vzorca. Sledijo gospodarske družbe z mešano lastnino, in sicer 6,0 % srednje velike gospodarske družbe in 3,8 % velike gospodarske družbe, nato pa gospodarske družbe v državni lasti (1,3 % srednje velike gospodarske družbe in 3,2 % velike gospodarske družbe). Za 0,3 % tako srednje velikih kot velikih gospodarskih družb oblika lastnine ni razkrita. V raziskavi pa je sodelovalo tudi 1,3 % srednje velikih gospodarskih družb z zadružno obliko lastnine.

Gospodarske družbe, sodelujoče v raziskavi, smo razdelili tudi glede na vrsto lastniškega kapitala, kot prikazuje slika 4.7.



Slika 4.7. Delež gospodarskih družb glede na njihovo vrsto lastniškega kapitala.

V večini obravnavanih gospodarskih družb oziroma 68,7 % je prisoten domači kapital, in sicer v 49,1 % srednje velikih in v 19,6 % velikih gospodarskih družbah. Z 19,3 % sledi tuji kapital, ki je prisoten v 9,8 % srednje velikih in v 9,5 % velikih gospodarskih družbah. V 5,4 % srednje velikih in v 3,8 % velikih gospodarskih družbah je prisoten mešani kapital, medtem ko se za 2,2 % srednje velikih in 0,6 % velikih gospodarskih družb kapital ne določa.

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 4.4.

Tabela 4.4. 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.

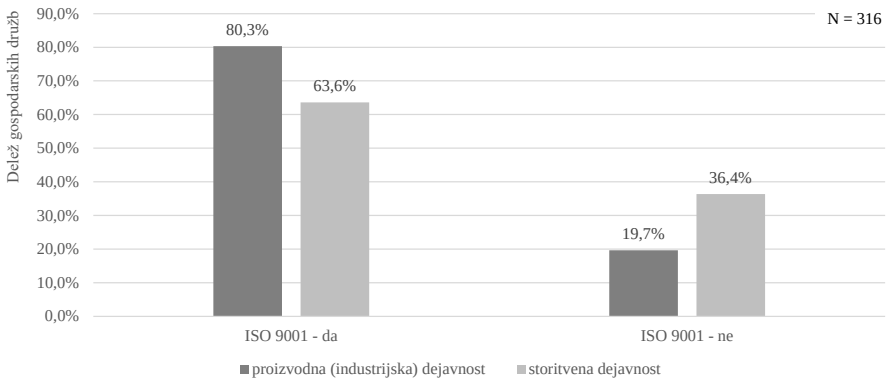
4.1.3 Podatki o certificiranem menedžmentu sistemov kakovosti

Anketirane osebe so v imenu gospodarskih družb, v katerih so zaposlene, podale odgovor, koliko izmed 316 gospodarskih družb, obravnavanih v naši raziskavi, ima certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015. Delež certificiranih gospodarskih družb je prikazan v tabeli 4.5.

Tabela 4.5. 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 4.8.

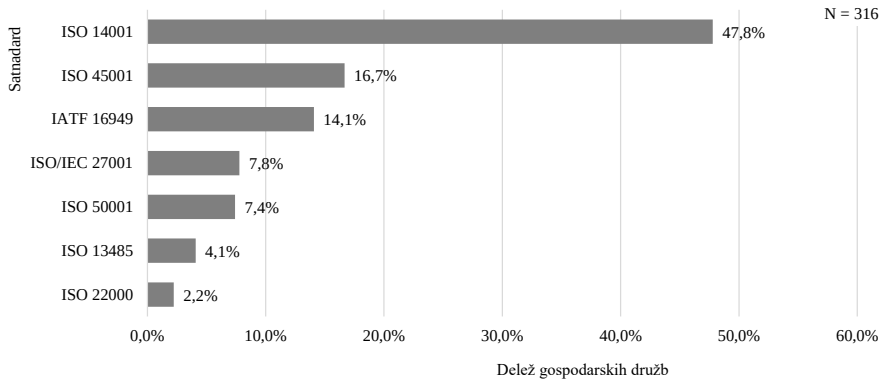


Slika 4.8. Gospodarske družbe glede na dejavnost.

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.

Anketiranci so lahko izbirali med sedmimi dodatnimi standardi za menedžment sistemov, po katerih so gospodarske družbe, v katerih so anketiranci zaposleni, morebiti certificirane. Ti podatki so na sliki 4.9.



Slika 4.9. Drugi standardi, po katerih so gospodarske družbe certificirane.

Gospodarske družbe, certificirane po standardu ISO 9001:2015 (tabela 4.5), so imele vsaj še en ali več dodatnih certificiranih menedžmentov sistemov. Med temi je bil najpogostejši sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Po deležu sledijo menedžment sistema varnosti in zdravja pri delu po standardu ISO 45001, avtomobilski standard IATF 16949, sistem informacijske varnosti po standardu ISO/IEC 27001, sistem menedžmenta energije ISO 50001, standard za medicinske pripomočke ISO 13485 in standard za varno hrano ISO 22000.

Poleg tega so anketiranci podali podatek o drugih standardih, ki jih obravnavane gospodarske družbe uporabljajo pri svojem delovanju oziroma so po njih certificirane, tudi če niso certificirane po standardu ISO 9001:2015. To so na primer certifikat za trajnostno gospodarjenje z gozdom FSC in PEFC, splošne zahteve za usposobljenost preskuševalnih in

kalibracijskih laboratorijev ISO/IEC 17025, zagotavljanje varnosti živil IFS, ugotavljanje skladnosti oziroma zahteve za delovanje različnih organov, ki izvajajo kontrolo ISO/IEC 17020, dobra proizvodna praksa za proizvajalce prehranskih dopolnil GMP, metoda zagotavljanja varnosti živil v celotni prehranski verigi HACCP, standard BRC, dobre distribucijske prakse GDP, družini prijazno podjetje, zahteve za organizacije na področju zračnega prometa EN 9100, standard za hrano Halal, standard za varjenje EN 3834, ocenjevanje skladnosti ISO/IEC 17065, presojanje proizvajalcev medicinske opreme MDSAP in standard za družbeno odgovornost SR 10.

4.2 Kvantitativna raziskava načel menedžmenta sistemov kakovosti

4.2.1 Splošno

Osrednji del vprašalnika se je nanašal na sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015.

Za vsako posamezno načelo smo podali določeno število trditev, in sicer:

- N1 – osredotočenost na odjemalce osem trditev (OO1–OO8),
- N2 – voditeljstvo sedem trditev (VO1–VO7),
- N3 – angažiranost ljudi sedem trditev (AL1–AL7),
- N4 – procesni pristop sedem trditev (PP1–PP7),
- N5 – izboljševanje sedem trditev (IZ1–IZ7),
- N6 – odločanje na podlagi dokazov šest trditev (OD1–OD6),
- N7 – menedžment odnosov sedem trditev (MO1–MO7).

Na skupno 49 navedenih trditev so anketiranci podali svojo stopnjo strinjanja na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici 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.

Zanesljivost avtorskega vprašalnika smo s Cronbachovim alfa testom preverili že med izvedbo pilotne raziskave, ki smo jo podrobneje predstavili v točki 3.4. Z istim testom smo preverili zanesljivost našega vprašalnika 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. Najvišja vrednost 0,973 Cronbachovega alfa koeficienta je bila izračunana za trditev OO1, ki spada v skupino trditev prvega načela osredotočenosti na odjemalce, najnižja vrednost 0,972 pa za trditev OD5, ki spada v skupino trditev petega načela odločanja na podlagi dokazov.

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

4.2.2 N1 – Osredotočenost na odjemalce

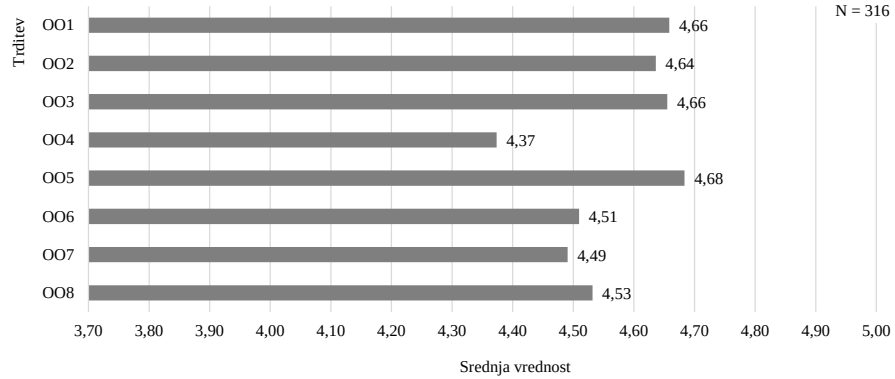
V sklopu prvega načela menedžmenta sistemov kakovosti smo v vprašalniku ponudili osem trditev. Opisna statistika prejetih odgovorov je prikazana v tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Opisna statistika za prvo načelo (N1) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
OO1	Neposredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev neposredno od nas) in posredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev prek posrednika ali na trgu) prepoznavamo kot tiste, ki prejemajo vrednost od naše gospodarske družbe.	316	4,66	0,6352	2	5	5	3
OO2	V gospodarski družbi je prisotno razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb ter pričakovanj odjemalcev.	316	4,64	0,5553	2	5	5	3
OO3	Cilje gospodarske družbe povezujemo s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	316	4,66	0,5617	2	5	5	3
OO4	O prepoznanih potrebah in pričakovanjih odjemalcev se pogovarjamo v celotni družbi.	316	4,37	0,7081	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.	316	4,68	0,5644	3	5	5	2
OO6	V gospodarski družbi merimo in spremljamo zadovoljstvo odj. in izvajamo ustrezne ukrepe.	316	4,51	0,8027	1	5	5	4
OO7	Opredeljujemo in izvajamo ukrepe v zvezi s potrebami in pričakovanji naših udeležencev, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev.	316	4,49	0,6969	2	5	5	3
OO8	Aktivno obvladujemo odnose z odj. za doseganje dolgoroč. uspešnosti.	316	4,53	0,7008	1	5	5	4

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

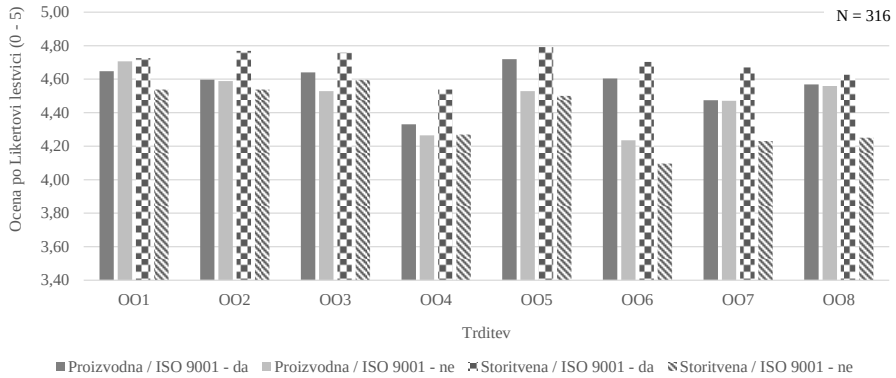
Izračunane srednje vrednosti ocen, ki so jih za vsako posamezno trditev podali anketiranci iz obravnavanih gospodarskih družb, prikazuje slika 4.10.



Slika 4.10. Srednje vrednosti ocen za trditve prvega načela (N1).

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.

Nadalje smo ocene posameznih trditev v sklopu prvega načela menedžmenta sistemov kakovosti obravnavali še z vidika dveh spremenljivk. Prva spremenljivka je bila, ali ima gospodarska družba certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 ali ne in s katero glavno dejavnostjo se ukvarja, s proizvodno oziroma industrijsko ali s storitveno dejavnostjo. Izidi te analize so prikazani na sliki 4.11.



Slika 4.11. Ocene trditev N1 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so za vse trditve, z izjemo trditve OO1, podale višjo stopnjo strinjanja kot gospodarske družbe iste dejavnosti, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so za vseh osem trditev podale višjo oceno kot družbe iste dejavnosti in brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Najvišjo stopnjo strinjanja z vsemi sedmimi trditvami so podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti.

4.2.3 N2 – Voditeljstvo

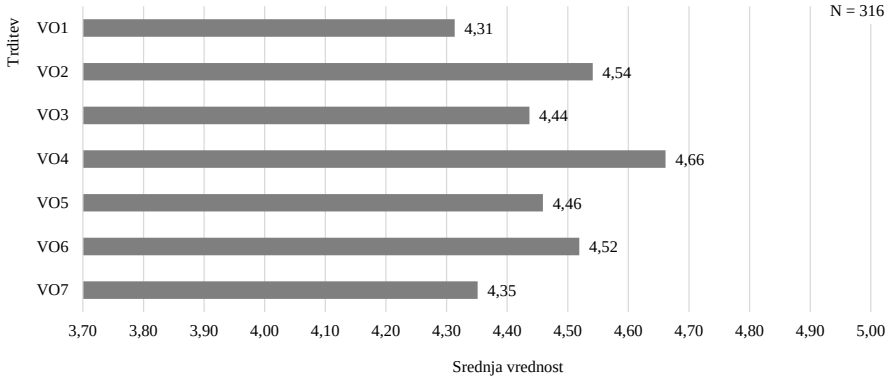
Pri drugem načelu menedžmenta sistemov kakovosti smo v vprašalniku navedli sedem trditev. Opisno statistiko prejetih odgovorov prikazuje tabela 4.7.

Tabela 4.7. Opisna statistika za drugo načelo (N2) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
VO1	O poslanstvu, viziji, strategiji, usmeritvah in procesih se pogovarjamo v celotni gospodarski družbi.	316	4,31	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.	316	4,54	0,6630	1	5	5	4
VO3	Vzpostavili smo organizacijsko kulturo zaupanja, poštenosti in verodostojnosti.	316	4,44	0,7297	2	5	5	3
VO4	Spodbujamo zavezanost kakovosti v celotni gospodarski družbi.	316	4,66	0,6294	2	5	5	3
VO5	Zagotavljamo, da so vodje na vseh ravneh organiziranosti pozitiven zgled drugim zaposlenim v gospodarski družbi.	316	4,46	0,7652	1	5	5	4
VO6	Zagotavljamo potrebna sredstva, usposabljanja in pooblastila zaposlenim, da lahko ravnajo odgovorno.	316	4,52	0,6967	2	5	5	3
VO7	Navdihujemo zaposlene ter spodbujamo in prepoznavamo njihov prispevek.	316	4,35	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.

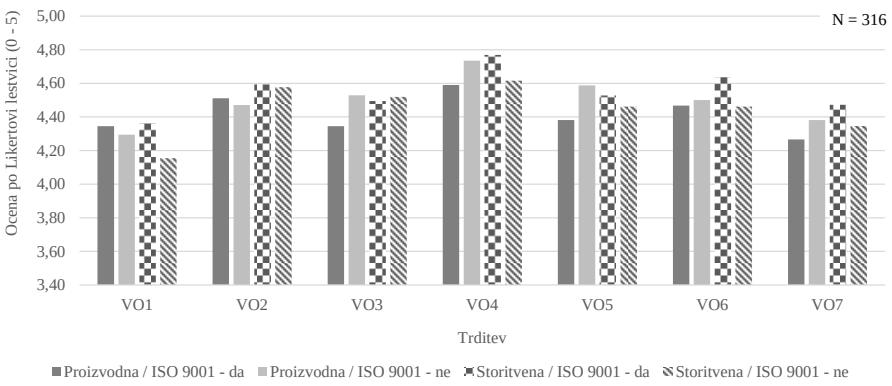
Izračunane srednje vrednosti ocen, ki so jih za vsako posamezno trditev podali anketiranci, prikazuje slika 4.12.



Slika 4.12. Srednje vrednosti ocen za trditve drugega načela (N2).

Najvišjo srednjo vrednost ocene 4,66 so anketiranci podali za trditev VO4, ki pravi, da gospodarske družbe spodbujajo zavezanost h kakovosti po celotni organizaciji. Najnižjo oceno 4,31 pa so podali za trditev VO1, ki govori o tem, da se o poslanstvu, viziji, strategiji, usmeritvah in procesih pogovarjajo v celotni gospodarski družbi.

Izidi analize, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in glavne dejavnosti gospodarske družbe, so prikazani na sliki 4.13.



Slika 4.13. Ocene trditev N2 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so trditvi VO1 in VO2 ocenile bolje kot gospodarske družbe brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti, nasprotno pa so preostalih pet trditev ocenile slabše. Po drugi strani so gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, za vse trditve podale višjo stopnjo strinjanja kot gospodarske družbe iste dejavnosti, vendar brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Pri petih od skupno sedmih trditev so certificirane gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti podale najvišjo stopnjo strinjanja.

4.2.4 N3 – Angažiranost ljudi

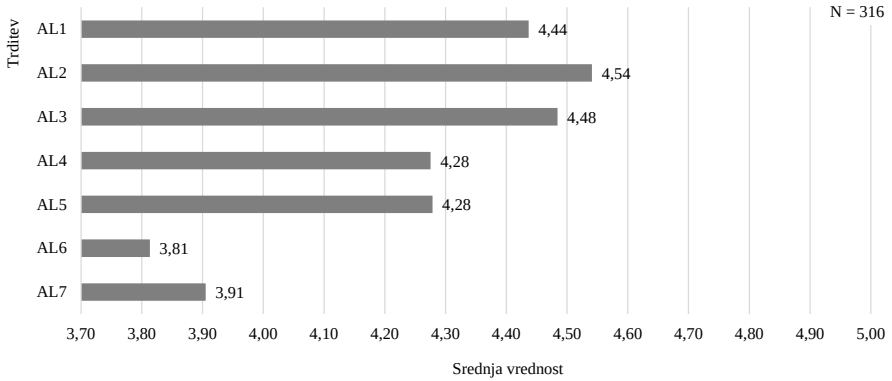
Opisno statistiko tretje skupine trditev, ki jo sestavlja sedem trditev s področja načela angažiranosti ljudi, prikazuje tabela 4.8.

Tabela 4.8. Opisna statistika za tretje načelo (N3) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	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 zap., sporočamo izide in glede na izide izvajamo ustrezne 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.

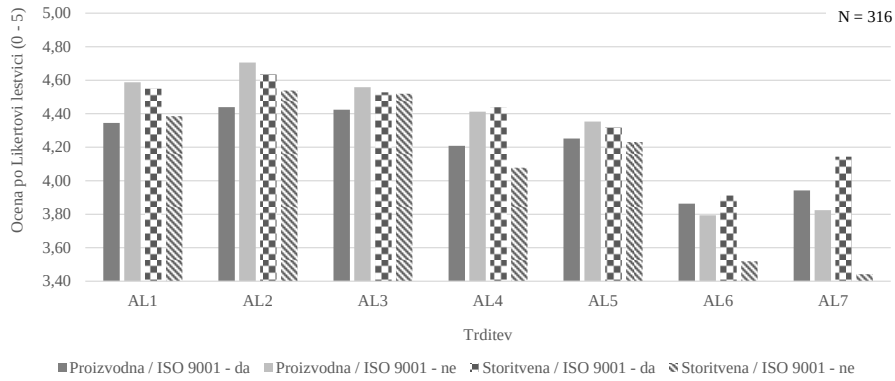
Srednje vrednosti ocen za vsako posamezno trditev v tem sklopu so prikazane na sliki 4.14.



Slika 4.14. Srednje vrednosti ocen za trditve tretjega načela (N3).

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 smotre in cilje.

Izidi analize trditev tretjega načela menedžmenta sistemov kakovosti, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in glavne dejavnosti gospodarske družbe, so prikazani na sliki 4.15.



Slika 4.15. Ocene trditev N3 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe, ki delujejo na področju proizvodne oziroma industrijske dejavnosti in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so trditvama AL6 in AL7 podale višjo oceno kot gospodarske družbe z istega področja, vendar brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Preostalim petim trditvam so namenile nižje ocene. So pa gospodarske družbe s področja storitvenih dejavnosti in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti za vseh sedem trditev podale višjo oceno kot družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema. Očitna razlika je še posebej razvidna pri trditvi AL6 in trditvi AL7.

4.2.5 N4 – Procesni pristop

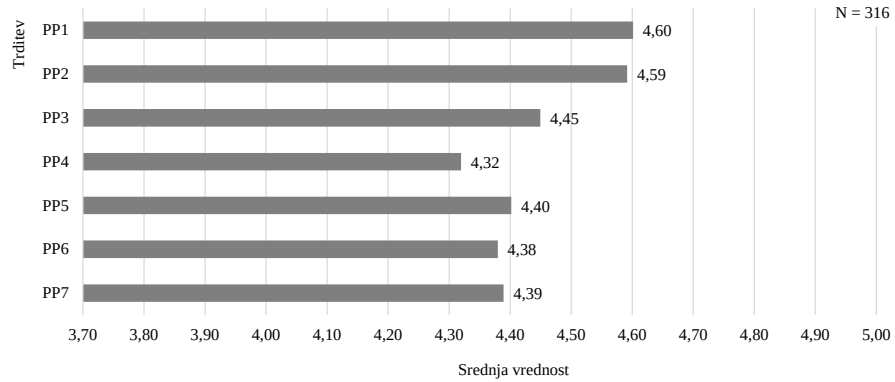
V sklopu četrtega načela menedžmenta sistemov kakovosti smo anketirancem v vprašalniku ponudili sedem trditev. Opisna statistika prejetih odgovorov je prikazana v tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Opisna statistika za četrto načelo (N4) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	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 ustrezno 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.

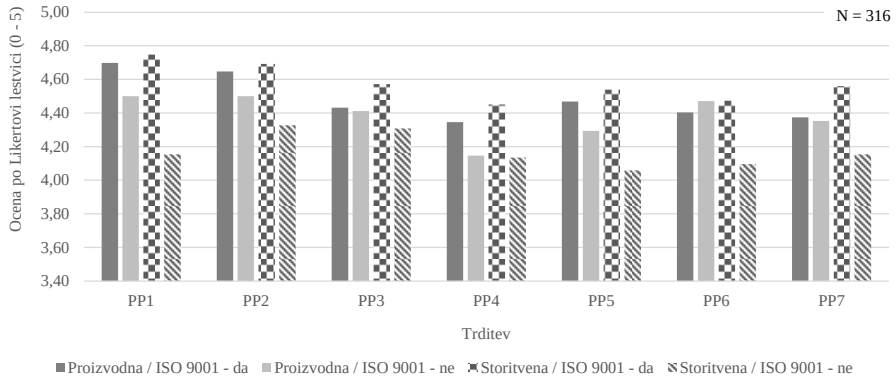
Izračunane srednje vrednosti ocen anketirancev za vsako posamezno trditev prikazuje slika 4.16.



Slika 4.16. Srednje vrednosti ocen za trditve četrtega načela (N4).

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

Izidi analize, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti in dejavnosti gospodarske družbe, so prikazani na sliki 4.17.



Slika 4.17. Ocene trditev N4 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe s področja proizvodne oziroma industrijske dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so za vse trditve, z izjemo trditve PP6, podale višjo oceno, kot gospodarske družbe z istega področja, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Za vseh sedem trditev so višje ocene podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran sistem menedžmenta sistemov kakovosti. Gospodarske družbe iz te iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema, so na vseh sedem trditev namreč podale nižjo oceno. Razlika je pri gospodarskih družbah iz storitvene dejavnosti večja kot pri tistih s področja proizvodne oziroma industrijske dejavnosti.

4.2.6 N5 – Izboljševanje

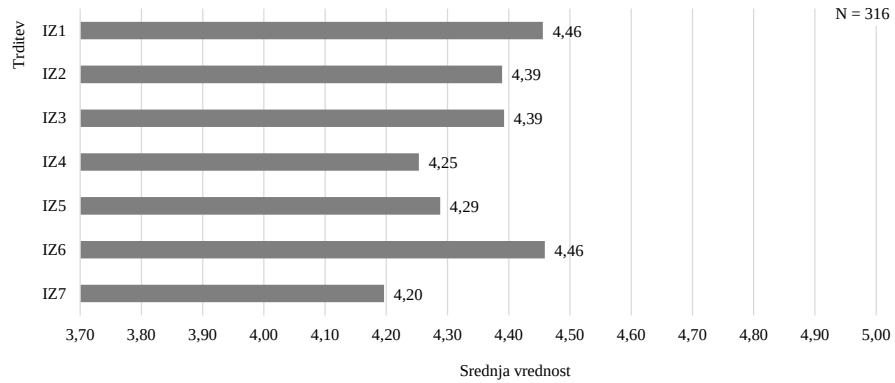
Opisna statistika pete skupine trditev, sestavljene iz sedmih trditev s področja načela izboljševanja, je prikazana v tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Opisna statistika za peto načelo (N5) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	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.

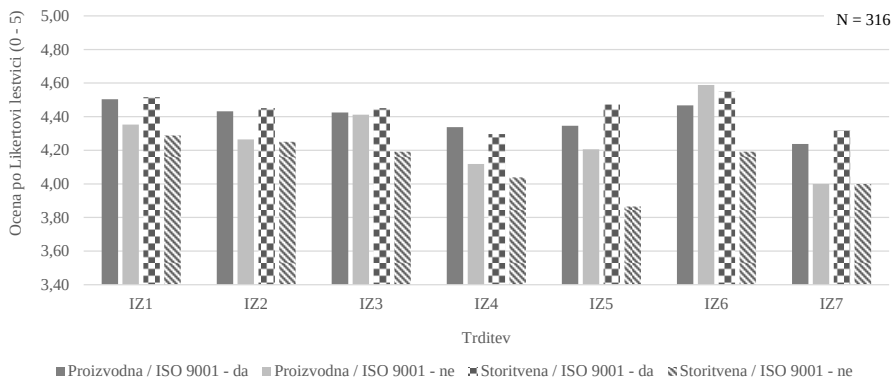
Izračunane srednje vrednosti ocen trditev petega načela menedžmenta sistemov kakovosti prikazuje slika 4.18.



Slika 4.18. Srednje vrednosti ocen za trditve petega načela (N5).

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.

Izide analize, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in glavne dejavnosti gospodarske družbe, prikazuje slika 4.19.



Slika 4.19. Ocene trditev N5 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so vse trditve, z izjemo trditve IZ6, ocenile bolje kot gospodarske družbe brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Po drugi strani so gospodarske družbe s področja storitvenih dejavnosti in certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti za vse trditve podale višjo stopnjo strinjanja kot gospodarske družbe iste dejavnosti, vendar brez

certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Največja razlika je vidna pri trditvi IZ5.

4.2.7 N6 – Odločanje na podlagi dokazov

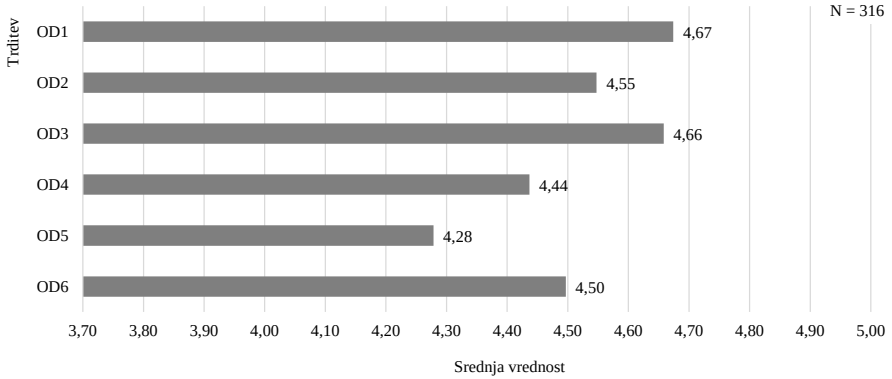
Sklop trditev šestega načela menedžmenta sistemov kakovosti je sestavljalo šest trditev. Opisna statistika prejetih odgovorov je prikazana v tabeli 4.11.

Tabela 4.11. Opisna statistika za šesto načelo (N6) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
OD1	Opredeljujemo, merimo in spremljamo ključne kazalnike za prikaz uspešnosti gosp. 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 inf. z ustreznimi metodami.	316	4,44	0,7720	1	5	5	4
OD5	Skrbimo za usposobljenost zaposlenih, da lahko po potrebi analizirajo in vrednotijo inf.	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.

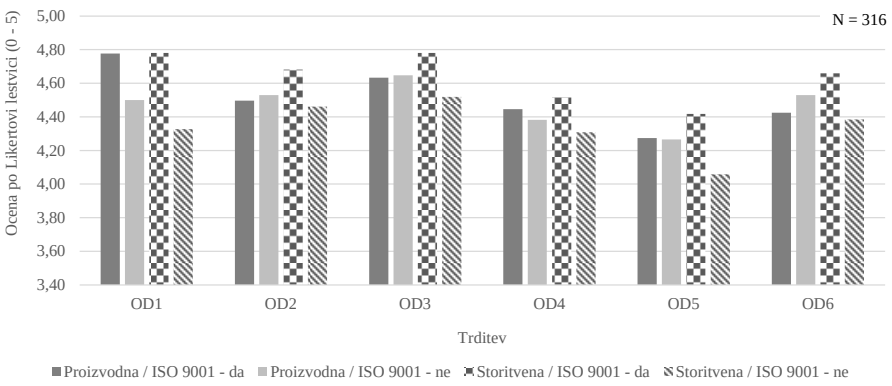
Izračunane srednje vrednosti ocen, ki so jih za vsako posamezno trditev podali anketiranci iz obravnavanih gospodarskih družb, prikazuje slika 4.20.



Slika 4.20. Srednje vrednosti ocen za trditve šestega načela (N6).

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.

Tudi pri šestem načelu menedžmenta sistemov kakovosti smo ocene posameznih trditev obravnavali še z vidika spremenljivk certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti in glavne dejavnosti gospodarske družbe. Izidi so prikazani na sliki 4.21.



Slika 4.21. Ocene trditev N6 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe s področja proizvodne oziroma industrijske dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so za trditve OD1, OD4 in OD5 podale višjo oceno kot gospodarske družbe z istega področja, brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. Drugim trem trditvam so namenile nižje ocene. Ponovno pa so gospodarske družbe s področja storitvenih dejavnosti, s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti, za vseh sedem trditev podale višjo oceno kot družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema.

4.2.8 N7 – Menedžment odnosov

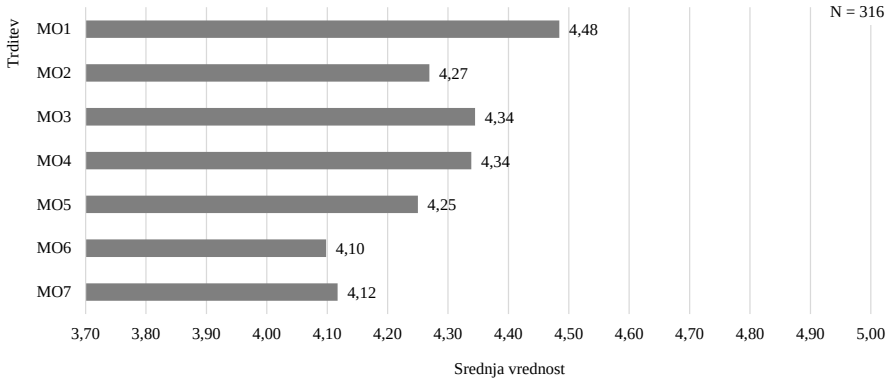
V sklopu sedmega načela menedžmenta sistemov kakovosti smo anketirancem v vprašalniku ponudili sedem trditev. Opisna statistika prejetih odgovorov je prikazana v tabeli 4.12.

Tabela 4.12. Opisna statistika za sedmo načelo (N7) menedžmenta sistemov kakovosti

Oz.	Trditev	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
MO1	Opredelili smo relevantne udeležence (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 udeleženci 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 udeleženci.	316	4,34	0,7099	2	4	5	3
MO5	Merimo uspešnost in po potrebi zagotavljamo povratne informacije o uspešnosti udeležencem, 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 udeleženci.	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.

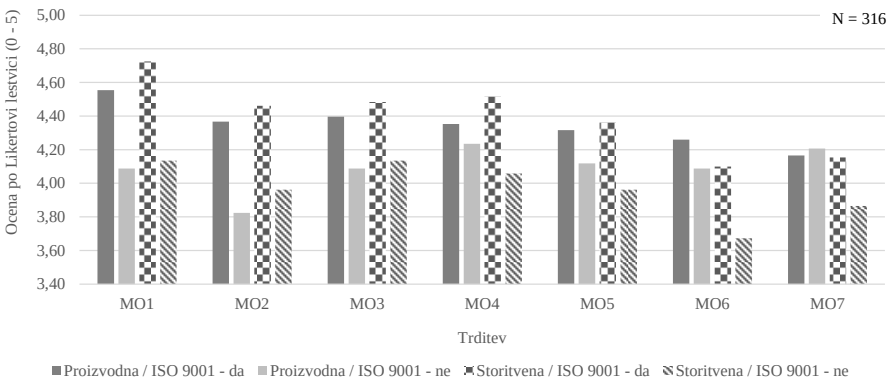
Izračunane srednje vrednosti ocen trditev sedmega načela prikazuje slika 4.22.



Slika 4.22. Srednje vrednosti ocen za trditve sedmega načela (N7).

Najvišjo srednjo vrednost ocene 4,48 so anketiranci podali za trditev MO1, ki pravi, da gospodarske družbe opredeljujejo relevantne udeležence 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 udeleženci.

Izidi analize, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti in glavne dejavnosti gospodarske družbe, so prikazani na sliki 4.23.



Slika 4.23. Ocene trditev N7 glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so za vse trditve, z izjemo trditve MO7, podale višjo stopnjo strinjanja kot družbe brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti. So pa tudi pri trditvah sedmega načela gospodarske družbe s področja storitvenih dejavnosti in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti za vse trditve podale višjo oceno kot družbe iz iste dejavnosti brez certificiranega sistema menedžmenta sistemov kakovosti.

4.2.9 Sklopi sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti

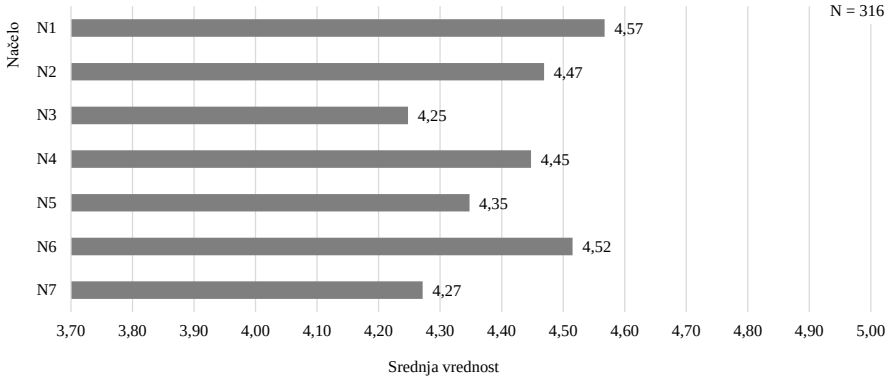
Izidi kvantitativne raziskave za načela menedžmenta sistemov kakovosti kot sklopov trditev posameznega načela so predstavljeni v nadaljevanju. Opisna statistika sedmih načel je prikazana v tabeli 4.13.

Tabela 4.13. 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.

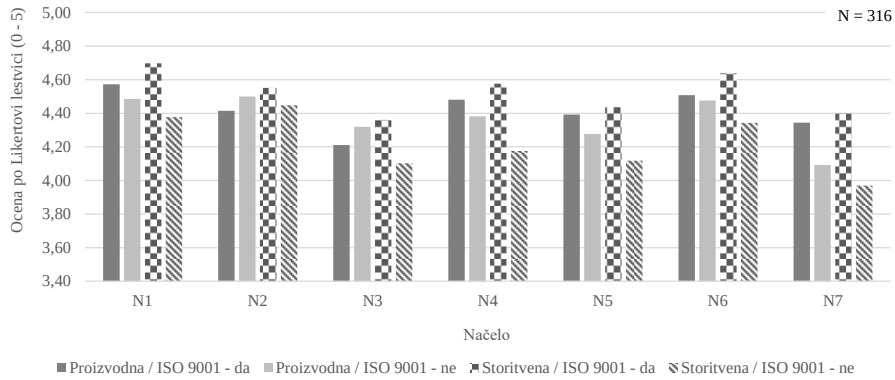
Izračunane srednje vrednosti ocen za vsako posamezno načelo prikazuje slika 4.24.



Slika 4.24. Srednje vrednosti ocen za načela menedžmenta sistemov kakovosti.

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.

Tudi pri obravnavi sklopov sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti smo izide analize, upoštevajoč spremenljivki certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in glavne dejavnosti gospodarske družbe, prikazali na sliki 4.25.



Slika 4.25. Srednje vrednosti ocen načel glede na obravnavani spremenljivki.

Gospodarske družbe s področja proizvodne oziroma industrijske dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 so za trditve načel N1 (osredotočenost na odjemalce), N4 (procesni pristop), N5 (izboljševanje), N6 (odločanje na podlagi dokazov) in N7 (menedžment odnosov) podale višjo stopnjo strinjanja kot gospodarske družbe iste dejavnosti, vendar brez certificiranega sistema menedžmenta sistemov kakovosti. Te gospodarske družbe pa so podale višjo stopnjo strinjanja za trditve načel N2 (voditeljstvo) in N3 (angažiranost ljudi). Gospodarske družbe s področja storitvene dejavnosti in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so za trditve vseh sedmih načel podale višjo stopnjo strinjanja kot gospodarske družbe iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema menedžmenta sistemov kakovosti. Najvišjo stopnjo strinjanja z vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti so podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti.

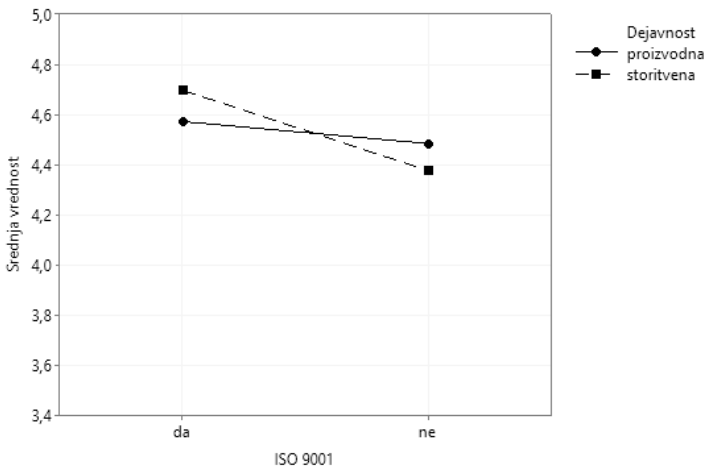
4.2.10 Interakcije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti

Obravnavani izidi so pokazali, da je stopnja strinjanja s trditvami posameznih načel menedžmenta sistemov kakovosti, ki so jo podale anketirane osebe iz gospodarskih družb, vključenih v našo raziskavo, različna glede na dve spremenljivki:

- 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.

Na podlagi tega smo podrobneje prikazali interakcije oziroma vzajemno delovanje in medsebojno vplivanje med navedenima spremenljivkama in načeli menedžmenta sistemov kakovosti.

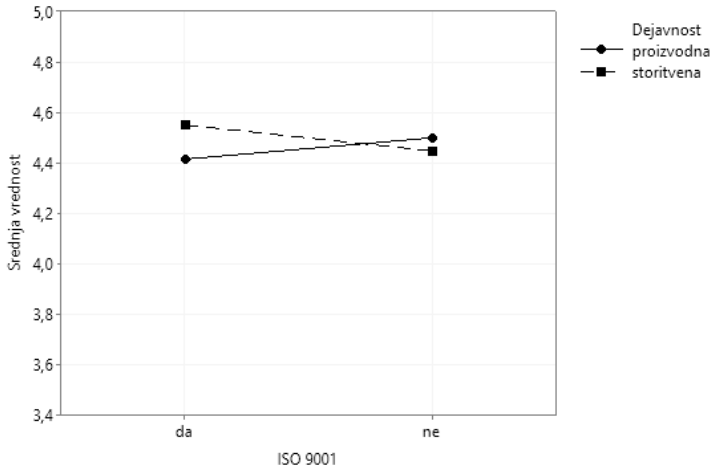
Interakcija med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N1, osredotočenost na odjemalce, je prikazana na sliki 4.26.



Slika 4.26. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N1.

Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvami načela N1, in sicer 4,70, so podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Po drugi strani so gospodarske družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti, z oceno 4,38 izkazale najnižjo stopnjo strinjanja. Podobno razmerje so izkazale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, le da je v tem primeru razlika med stopnjama strinjanja 4,49 in 4,38 manjša. Vseeno so gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, podale višjo stopnjo strinjanja s trditvami načela N1 v primerjavi z družbami iste dejavnosti, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti.

Interakcija med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N2, voditeljstvo, je prikazana na sliki 4.27.

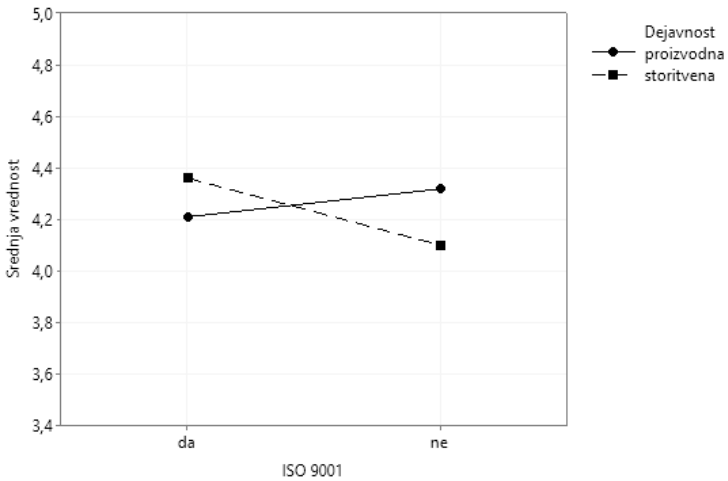


Slika 4.27. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N2

Pri načelu N2 so najvišjo stopnjo strinjanja (4,55) s trditvami tega načela podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Po drugi strani so

gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo prav tako certificiran sistem, podale najnižjo stopnjo strinjanja (4,42). So pa gospodarske družbe z istega področja, a brez certificiranega sistema, podale višjo oceno (4,50) kot pa 4,45, ki so jo podale gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti in prav tako brez certificiranega sistema.

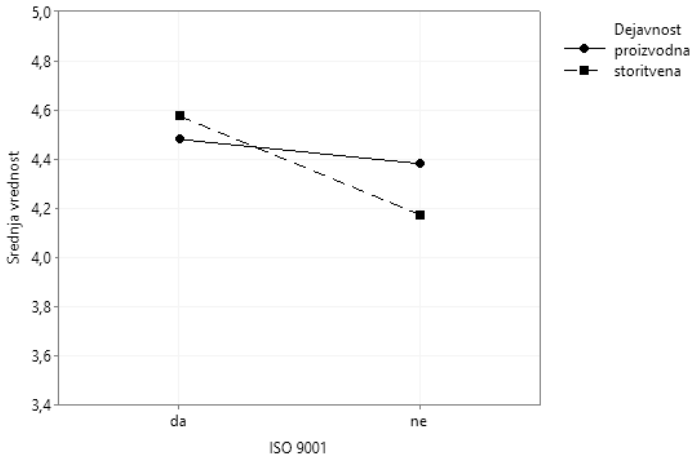
Naslednjo interakcijo med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N3, angažiranost ljudi, prikazuje slika 4.28.



Slika 4.28. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N3.

Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvami načela N3, in sicer 4,36, so podale 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, pa so z oceno 4,10 izkazale najnižjo stopnjo strinjanja. Nasprotno so gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, podale nižjo stopnjo strinjanja (4,21) kot gospodarske družbe z istega področja, a brez certificiranega sistema, ki so podale oceno 4,36.

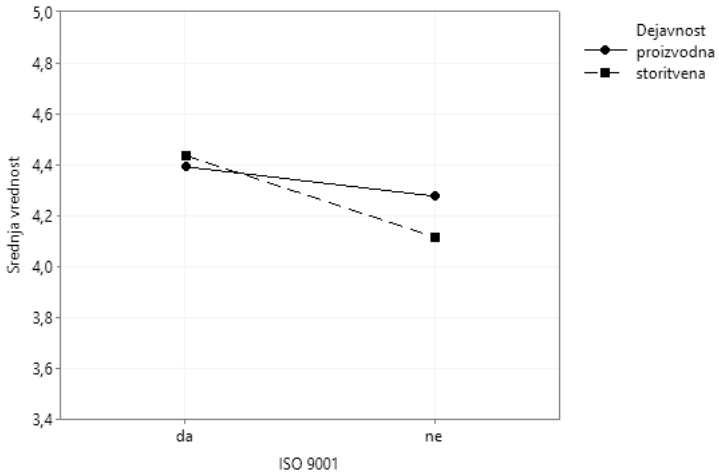
Interakcija med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N4, procesni pristop, prikazuje slika 4.29.



Slika 4.29. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N4.

Razmerja stopenj strinjanja s trditvami načela N4 so podobna kot tista pri načelu N1. Tako so tudi pri načelu N4 najvišjo stopnjo strinjanja (4,58) podale 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 po drugi strani z oceno 4,18 izkazale najnižjo stopnjo strinjanja. Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti, so podale višjo stopnjo strinjanja (4,48) kot gospodarske družbe z istega področja, a brez certificiranega sistema, ki so podale oceno 4,38.

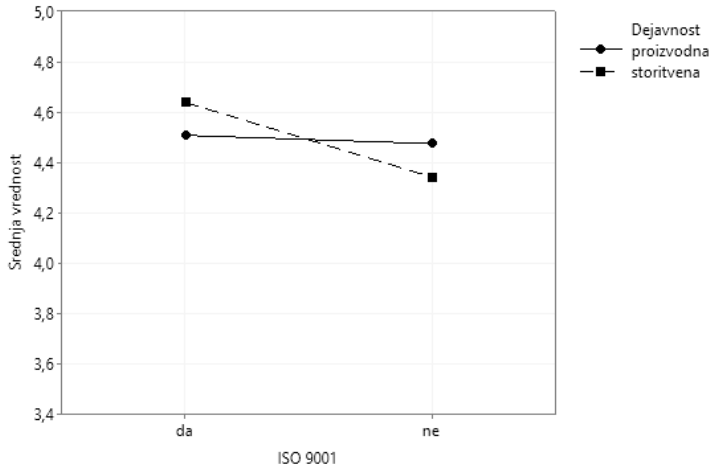
Interakcija med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N5, izboljševanje, je prikazana na sliki 4.30.



Slika 4.30. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N5.

Tudi razmerja stopenj strinjanja s trditvami načela N5 so podobna razmerjem, ugotovljenih pri načelih N1 in N4. Za načelo N5 so najvišjo stopnjo strinjanja (4,44) podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Gospodarske družbe iz iste dejavnosti, brez certificiranega sistema menedžmenta kakovosti, so z oceno 4,12 izkazale najnižjo stopnjo strinjanja. Gospodarske družbe s področja proizvodne oziroma industrijske dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti so podale višjo stopnjo strinjanja (4,39) kot gospodarske družbe z istega področja, a brez certificiranega sistema, ki so podale oceno 4,28.

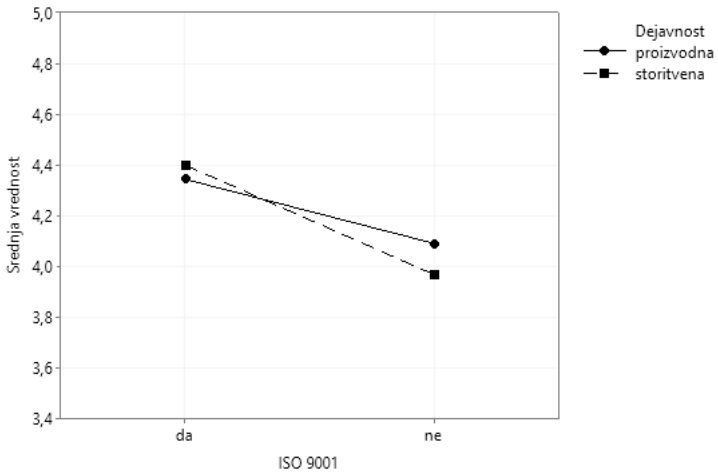
Interakcijo med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N6, odločanje na podlagi dokazov, prikazuje slika 4.31.



Slika 4.31. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N6.

Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvami načela N6, in sicer 4,64, so podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Najnižjo stopnjo strinjanja z oceno 4,34 pa so podale gospodarske družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema menedžmenta kakovosti. Podoben trend razmerja so izkazale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, vendar je v tem primeru razlika med najvišjo stopnjo strinjanja (4,51) in najnižjo stopnjo (4,48) manjša.

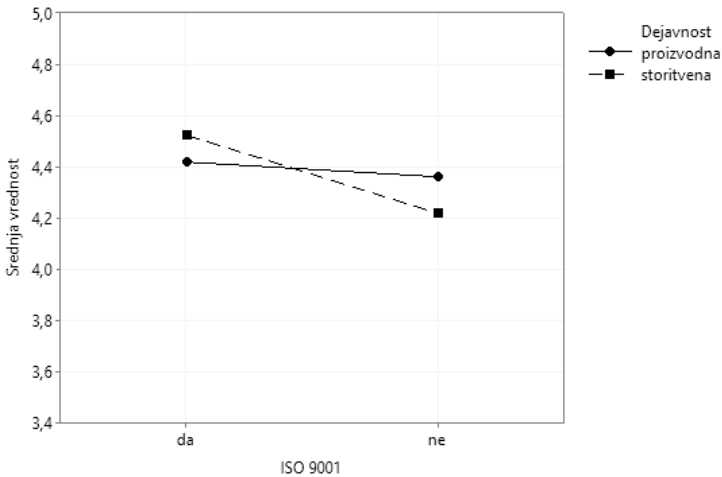
Interakcija med spremenljivkama in srednjo vrednostjo podane ocene za načelo N7, menedžment odnosov, je prikazana na sliki 4.32.



Slika 4.32. Interakcija med spremenljivkama in oceno za načelo N7.

Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvami načela N7 z oceno 4,40 so podale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. Po drugi strani so gospodarske družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema menedžmenta kakovosti, z oceno 3,97 podale najnižjo stopnjo strinjanja. Zelo podobno razmerje so izkazale gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, in sicer so tiste s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti podale višjo stopnjo strinjanja (4,34) v primerjavi z družbami brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti, ki so podale oceno 4,09.

Na podlagi pregleda interakcij med upoštevanima spremenljivkama certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 in glavne dejavnosti gospodarske družbe za vsako posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti smo preverili še interakcije med navedenima spremenljivkama in vsemi načeli skupaj. Izid te analize je prikazan na sliki 4.33.



Slika 4.33. Interakcije med spremenljivkama in oceno za vsa načela skupaj.

Najvišjo stopnjo strinjanja s trditvami vseh sedmih načel skupaj, in sicer 4,52, so podali v gospodarskih družbah, v katerih se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in imajo certificiran menedžment sistemov kakovosti. So pa gospodarske družbe iz iste dejavnosti, a brez certificiranega sistema menedžmenta kakovosti, z oceno 4,22 podale najnižjo stopnjo strinjanja.

Gospodarske družbe, ki se ukvarjajo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti, so z oceno 4,42 podale višjo stopnjo strinjanja v primerjavi z družbami iste dejavnosti, a brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti, ki so podale oceno 4,36.

4.2.11 Faktorska analiza načel menedžmenta sistemov kakovosti

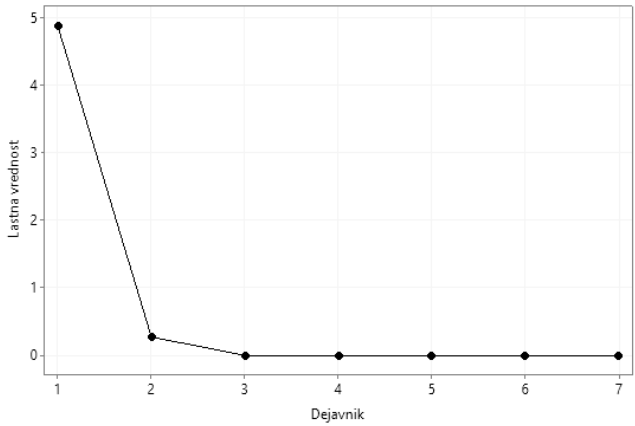
Faktorsko analizo smo uporabili, da smo dodatno pojasnili povezanost med merjenimi spremenljivkami oziroma načeli menedžmenta sistemov kakovosti prek posredno opazovanih spremenljivk oziroma faktorjev, ki smo jih v nadaljevanju poimenovali dejavniki.

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 4.14.

Tabela 4.14. Faktorska analiza z metodo ekstrakcije glavnih komponent

Spremenlj.	Dejav. 1	Dejav. 2	Dejav. 3	Dejav. 4	Dejav. 5	Dejav. 6	Dejav. 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 4.34.



Slika 4.34. Scree plot sedmih dejavnikov.

Na podlagi tega smo določili število dejavnikov 2 in ponovili faktorsko analizo z upoštevanjem dejavnikov 1 in 2. 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. S to rotacijo poenostavimo stolpce matrike 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 4.15.

Tabela 4.15. Faktorska analiza za dejavnika 1 in 2 z metodo rotacije Varimax

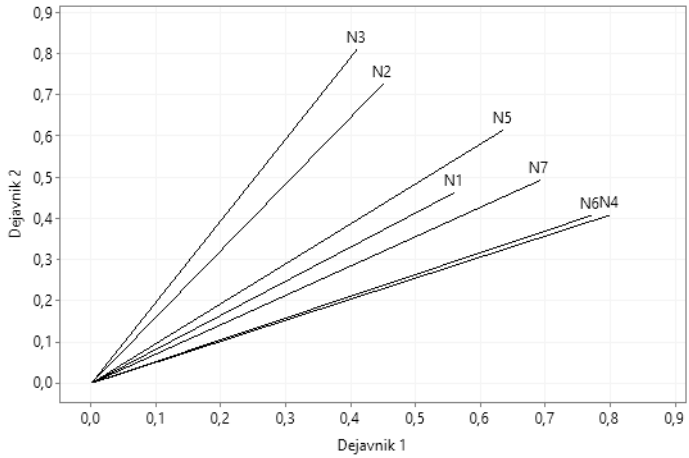
Spremenljivka	Dejavnik 1	Dejavnik 2	Skupnost
N1	0,560	0,463	0,528
N2	0,449	**0,726**	0,728
N3	0,409	**0,810**	0,824
N4	**0,800**	0,408	0,806
N5	0,635	**0,614**	0,781
N6	**0,770**	0,406	0,758
N7	**0,692**	0,492	0,720
Varianca	2,7974	2,3473	5,1447
% variance	0,400	0,335	0,735

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. Ta dejavnik tako 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. Ta pa predstavlja lastnosti zaposlenih, saj zajema angažiranost ljudi, voditeljstvo in izboljševanje.

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

Moč posameznih spremenljivk na obravnavana dejavnika smo prikazali z diagramom moči. Tako diagram na sliki 4.35 prikazuje moč rotiranega dejavnika vsake spremenljivke za prvi dejavnik v primerjavi z močjo rotiranega dejavnika za drugi dejavnik.



Slika 4.35. Diagram moči spremenljivk na dejavnika 1 in 2.

Spremenljivke N4, N6 in N7 imajo največji vpliv na dejavnik 1, medtem ko imajo največji vpliv na dejavnik 2 spremenljivke N3, N2 in N5.

4.2.12 Korelacije med 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. Korelacija je učinek velikosti, zato lahko za opisno navajanje moči korelacije uporabimo tabelo 4.16.

Tabela 4.16. 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

Tako razdelitev opisnega navajanja moči korelacije so v svojih raziskavah uporabili tudi Leclezio, Jansen, Whittemore in De Vries (2015, str. 18) in Yan et al. (2019, str. 8). Glede na razširjenost, smo v naši glavni raziskavi uporabili lestvico opisnega navajanja moči Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s iz tabele 4.16.

Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti so prikazane v tabeli 4.17.

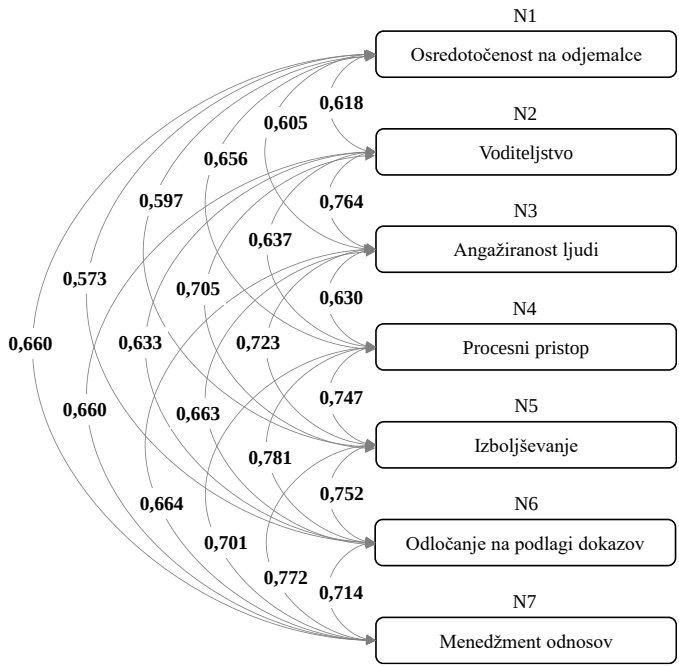
Tabela 4.17. Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti

	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 4.16).

Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti smo prikazali tudi na sliki 4.36.



Slika 4.36. Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti.

4.3 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.

Opisna statistika za donosnost kapitala je prikazana v tabeli 4.18.

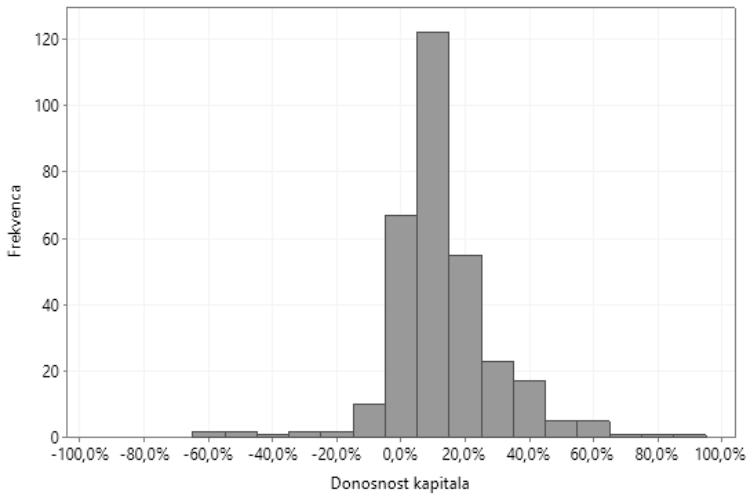
Tabela 4.18. Opisna statistika za donosnost kapitala

Oznaka	Opis	N	Avg	Stds	Min.	M	Maks.	R
ROE	Donosnost kapitala	316	0,13	0,1752	–0,63	0,10	0,92	1,55

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

Povprečna donosnost kapitala obravnavnih gospodarskih družb je znašala 12,6 %. Najnižja vrednost donosnosti kapitala je bila pri –63,4 %, medtem ko je najvišja vrednost donosnosti kapitala znašala 91,8 %.

Histogram porazdelitve donosnosti kapitala obravnavanih gospodarskih družb je prikazan na sliki 4.37.



Slika 4.37. Histogram donosnosti kapitala obravnavanih gospodarskih družb.

Iz histograma je razvidno, da je največ gospodarskih družb zabeležilo donosnost kapitala do 10 %. Takih gospodarskih družb je 41,1 %. Z deležem 29,1 % sledijo gospodarske družbe, ki so ustvarile med 10 % in 20 % donosnosti kapitala. Med 20 % in 30 % donosnosti kapitala je ustvarilo 9,5 % gospodarskih družb. Druge kategorije donosnosti kapitala zajemajo gospodarske družbe z manj kot 5-% deležem v vsaki posamezni kategoriji.

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. Delež gospodarskih družb s pozitivno oziroma negativno donosnostjo kapitala prikazuje tabela 4.19.

Tabela 4.19. Delež gospodarskih družb z dobičkom oziroma izgubo

Gospodarska družba	Delež
z dobičkom	92,1 %
z izgubo	7,9 %

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 4.20.

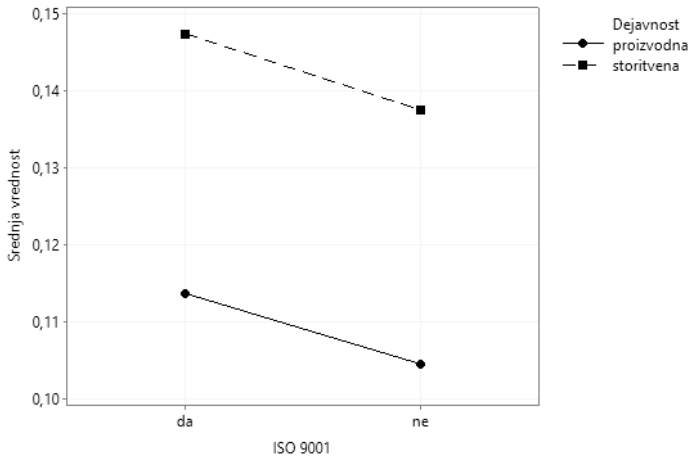
Tabela 4.20. Opisna statistika za donosnost kapitala ob upoštevanju spremenljivk

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 4.38.

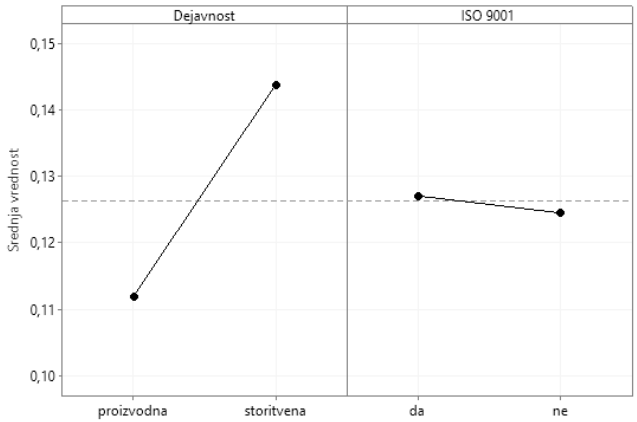


Slika 4.38. Interakcije med spremenljivkama in donosnostjo kapitala.

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 4.39.



Slika 4.39. 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 4.39 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.

4.4 Korelacije med načeli 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 4.16.

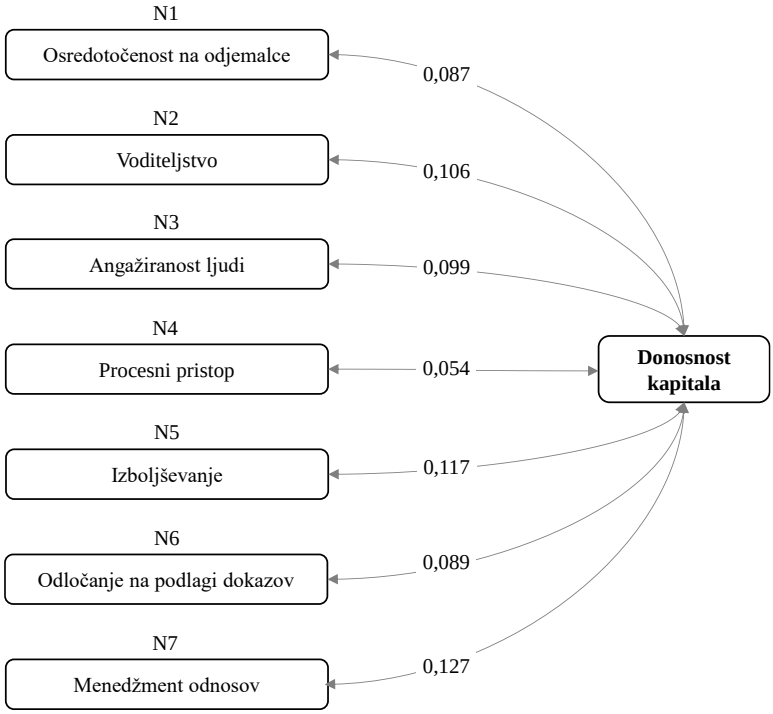
Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala so prikazane v tabeli 4.21.

Tabela 4.21. Korelacije med načeli in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N1	r_s = 0,087
Osredotočenost na odjemalce	Interval zaupanja (*CI*) = –0,024; 0,196
	p = 0,123
N2	r_s = 0,106
Voditeljstvo	Interval zaupanja (*CI*) = –0,004; 0,214
	p = 0,059
N3	r_s = 0,099
Angažiranost ljudi	Interval zaupanja (*CI*) = –0,011; 0,208
	p = 0,078
N4	r_s = 0,054
Procesni pristop	Interval zaupanja (*CI*) = –0,057; 0,163
	p = 0,339
N5	r_s = 0,117
Izboljševanje	Interval zaupanja (*CI*) = 0,007; 0,225
	p = 0,037
N6	r_s = 0,089
Odločanje na podlagi dokazov	Interval zaupanja (*CI*) = –0,022; 0,197
	p = 0,115
N7	r_s = 0,127
Menedžment odnosov	Interval zaupanja (*CI*) = –0,017; 0,235
	p = 0,024

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 leta nepomembna (tabela 4.16).

Korelacije med načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala smo prikazali tudi na sliki 4.40.



Slika 4.40. Korelacije med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala.

4.5 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 4.22.

Tabela 4.22. 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.

Dejavnik inflacije variance pokaže, koliko je varianca koeficienta povečana zaradi korelacij med spremenljivkami v modelu oziroma koliko multikolinearnosti obstaja v regresijski analizi. Multikolinearnost je problematična, ker poveča varianco regresijskih koeficientov, zaradi česar je težko oceniti posamezen vpliv, ki ga ima vsaka od koreliranih spremenljivk na odziv. V našem primeru so VIF-vrednosti med 2,09 in 3,95, kar pomeni, da so regresijski koeficienti zaradi zmerne multikolinearnosti dobro ocenjeni.

Povzetek regresijskega modela je prikazan v tabeli 4.23.

Tabela 4.23. Povzetek regresijskega modela

Stds	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0,173748	3,82 %	1,63 %	0,00 %

Opomba: Stds – standardni odklon, R-sq – odstotek variacije v odzivu, pojasnjen z modelom, R-sq(adj) – odstotek variacije v odzivu, pojasnjen z modelom, prilagojen za število spremenljivk, R-sq(pred) – napovedan odstotek variacije v odzivu, pojasnjen z modelom.

Odstotek variacije v odzivu, ki ga pojasnjuje model, je v našem primeru 3,82 %. Na podlagi tega smo ugotovili, da model slabo ustreza našim podatkom oziroma se z njimi slabo ujema.

Analiza varianc multiple regresije je prikazana v tabeli 4.24.

Tabela 4.24. Analiza varianc

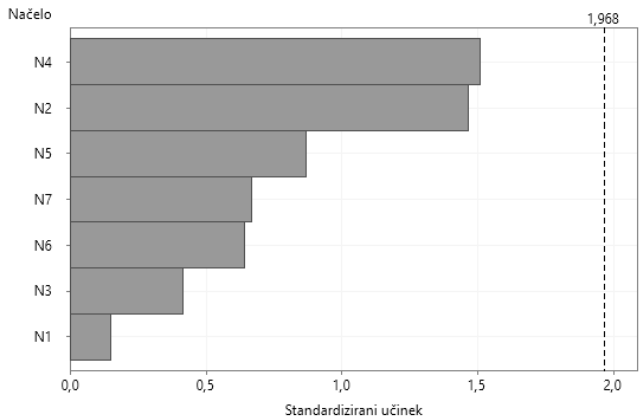
Vir	DF	Adj SS	Adj MS	f-vrednost	p-vrednost
Regresija	7	0,36928	0,052754	1,75	0,098
N1	1	0,00069	0,000690	0,02	0,880
N2	1	0,06484	0,064837	2,15	0,144
N3	1	0,00523	0,005228	0,17	0,678
N4	1	0,06890	0,068899	2,28	0,132
N5	1	0,02277	0,022769	0,75	0,386
N6	1	0,01246	0,012465	0,41	0,521
N7	1	0,01348	0,013483	0,45	0,504
Napaka	308	9,29801	0,030188		
Pomanjkanje 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 4.41.



Slika 4.41. Standardizirani učinek neodvisnih spremenljivk na odziv.

Referenčna črta na sliki 4.41 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.

Za opis razmerja med neodvisnimi spremenljivkami in odzivom v regresijskem modelu smo formirali naslednjo regresijsko enačbo.

$$ROE = -0{,}128 + 0{,}0048\,N1 + 0{,}0445\,N2 - 0{,}0111\,N3 - 0{,}0473\,N4 + 0{,}0278\,N5 + 0{,}0204\,N6 + 0{,}0184\,N7 \quad (2)$$

Izrazi od N1 do N7 v enačbi predstavljajo posamezna načela menedžmenta sistemov kakovosti.

5 RAZPRAVA

5.1 Kratek opis rezultatov

Raziskava, ki smo jo izvedli od 20. februarja do 12. julija 2022, je vključevala 1.628 srednjih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, od katerih smo prejeli 316 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. To je preseglo zahtevo po minimalnem vzorcu 311, ki smo ga določili upoštevajoč 95-% stopnjo zaupanja in interval zaupanja 5. Zanesljivost lastnega vprašalnika, uporabljenega v raziskavi, je bila na podlagi izračunanega Cronbachovega alfa koeficienta (0,973) odlična.

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 4.4).

Od 316 gospodarskih družb, sodelujočih v raziskavi, je bilo 66,5 % srednje velikih, 33,5 % pa velikih gospodarskih družb (tabela 4.3). 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 prevladovale gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo (84,8 %), sledile so delniške družbe (13,0 %), zadruge (1,9 %) in zavodi (0,3 %). Po vrsti lastnine (slika 4.6) so prevladovale gospodarske družbe z zasebno lastnino (83,9 %), medtem ko je bil delež gospodarskih družb z mešano lastnino (9,8 %) in družb z državno lastnino (4,5 %) občutno manjši. Najmanj je bilo družb z zadružno lastnino (1,3 %). Z vidika lastniškega kapitala (slika 4.7) je v raziskavi sodelovalo 68,7 % gospodarskih družb, v katerih je domači kapital, sledile so gospodarske družbe s tujim kapitalom (19,3 %), nato pa družbe z mešanim kapitalom (9,2 %). Glavno dejavnost obravnavanih gospodarskih družb je v 54,7 % predstavljala proizvodna oziroma industrijska dejavnost, v 45,3 % pa storitvena dejavnost (tabela 4.4).

Skoraj tri četrtine oziroma 72,8 % obravnavanih gospodarskih družb je imelo v času raziskave certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 (tabela 4.5). Od tega se jih je 60,4 % primarno ukvarjalo s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo, 39,6 % pa s storitveno dejavnostjo (slika 4.8). Poleg tega standarda je imelo največ gospodarskih družb še certificiran sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 (47,8 %), z več kot desetodstotnim deležem pa sta sledila še standarda ISO 45001 in IATF 16949 (slika 4.9).

V skupinah trditev posameznih načel menedžmenta sistemov kakovosti so na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici najvišje ocene prejele naslednje trditve:

- N1 – osredotočenost na odjemalce: trditev OO5 z oceno 4,68 (slika 4.10),
- N2 – voditeljstvo: trditev VO4 z oceno 4,66 (slika 4.12),
- N3 – angažiranost ljudi: trditev AL2 z oceno 4,54 (slika 4.14),
- N4 – procesni pristop: trditev PP1 z oceno 4,60 (slika 4.16),
- N5 – izboljševanje: trditvi IZ1 in IZ6 z oceno 4,46 (slika 4.18),
- N6 – odločanje na podlagi dokazov: trditev OD1 z oceno 4,67 (slika 4.20) in
- N7 – menedžment odnosov: trditev MO1 z oceno 4,48 (slika 4.22).

V istih skupinah trditev pa so najnižje ocene, prav tako na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici, prejele naslednje trditve:

- N1 – osredotočenost na odjemalce: trditev OO4 z oceno 4,37 (slika 4.10),
- N2 – voditeljstvo: trditev VO1 z oceno 4,31 (slika 4.12),
- N3 – angažiranost ljudi: trditev AL6 z oceno 3,81 (slika 4.14),
- N4 – procesni pristop: trditev PP4 z oceno 4,32 (slika 4.16),
- N5 – izboljševanje: trditev IZ7 z oceno 4,20 (slika 4.18),
- N6 – odločanje na podlagi dokazov: trditev OD5 z oceno 4,28 (slika 4.20) in
- N7 – menedžment odnosov: trditev MO6 z oceno 4,10 (slika 4.22).

Najvišjo srednjo vrednost ocen so anketirane osebe 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 voditeljstva 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 (slika 4.24). 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 (slika 4.25).

V faktorski analizi smo obravnavali dva dejavnika, ki sta skupaj pojasnila 73,5 % celotne variacije podatkov (tabeli 4.15). 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 voditeljstva 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 (slika 4.36).

V gospodarskih družbah, sodelujočih v raziskavi, so za obravnavano obdobje izkazali 12,6-% povprečno donosnost kapitala z razponom od najnižje donosnosti kapitala 63,4 % do najvišje donosnosti kapitala 91,8 % (tabela 4.18). Pri tem so gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti izkazale najvišjo, in sicer 14,7-% povprečno vrednost donosnosti kapitala, gospodarske družbe iz proizvodne oziroma industrijske dejavnosti brez certificiranega menedžmenta sistemov kakovosti pa najnižjo 10,5-% povprečno vrednost donosnosti kapitala (slika 4.38). 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 4.39). Največji delež gospodarskih družb oziroma 41,1 % je izkazalo do 10-% donosnost kapitala, naslednjih 29,1 % gospodarskih družb pa je izkazalo med 10-% in 20-% donosnost kapitala (slika 4.37). 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 (tabela 4.19).

Na podlagi izračunanega Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s (slika 4.40) smo ugotovili, da med sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja pozitivna povezanost, ki pa statistično 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 4.41). 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 4.22). To zadnje potrjujejo tudi standardizirani učinki načel (slika 4.41).

5.2 Razprava o rezultatih glede na teoretične osnove

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 4.3). Iz tega izhaja, da so v raziskavi prevladovale srednje velike gospodarske družbe, za katere Fekadu Agmas (2020, str. 383) pravi, da zaslužijo manjše denarne donose v primerjavi z velikimi gospodarskimi družbami. Pozitiven učinek velikosti gospodarskih družb na njihovo donosnost nakazuje, da naj bi bila gospodarska družba velika, da doseže večjo poslovno uspešnost. 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 4.5), prevladovale so družbe z omejeno odgovornostjo (87,8 %), vrsto lastnine, za katero smo ugotovili, da je bilo največ sodelujočih gospodarskih družb, in sicer 83,9 %, v zasebni lasti (slika 4.6), ter vrsto lastniškega kapitala – s tega vidika je bil v največjem deležu oziroma 68,7 % v raziskavi sodelujočih gospodarskih družb prisoten domači kapital (slika 4.7). Ker naj bi bila ena izmed glavnih odlik standarda ISO 9001:2015 njegova prilagodljivost, ta različica standarda vzbuja veliko zanimanja v gospodarskih družbah ne glede na njihovo naravo, velikost in kompleksnost (Surisetti, Kulkarni, & Naveen, 2021, str. 2).

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). V standardu ISO 9001:2015 se namreč osredotočajo na vidike, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve (Rodríguez-Mantilla, Martínez-Zarzuelo, & Fernández-Cruz, 2020, str. 1), in ta standard se 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 4.4). Iz tega ugotovimo, da sta obe obliki dejavnosti enakovredno prisotni v naši raziskavi. Z vidika menedžmenta sistemov kakovosti in standarda ISO 9001:2015 velja omeniti, da je ena izmed bistvenih sprememb, uvedena v zadnji reviziji standarda ISO 9001:2015, da se je izboljšala uporabnost tega standarda za gospodarske družbe s storitveno dejavnostjo (Gigante & Ziantoni v Bravi, Murmura, & Santos, 2019, str. 65-66).

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. Prestalih 27,2 % gospodarskih družb ni bilo certificiranih (tabela 4.5). Povečevanje zanimanja za pridobitev certifikata ISO 9001 izhaja iz potrebe po standardizaciji okvira menedžmenta sistemov kakovosti (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1210), sama pridobitev certifikata pa 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. V gospodarskih družbah imajo menedžmente sistemov kakovosti, ki se razlikujejo po stopnji 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 trditev 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 (slika 4.24). 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 najpogosteje 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). Z osredotočenostjo na odjemalce v gospodarskih družbe izboljšajo svojo konkurenčno prednost (Lesakova & Rehak, 2020, str. 714–733). 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). Osredotočenost na odjemalce je pomemben dejavnik tako za proizvodno kot storitveno dejavnost (Brah, Tee, & Madhu, 2002, str. 377).

Druga najvišja srednja vrednost ocene 4,52 je bila podana za trditve šestega načela, odločanja na podlagi dokazov (slika 4.24). 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). Večja ko je preglednost in usklajenost podatkov ter

informacij, močnejši naj bi bili dokazi (Baba & HakemZadeh, 2012, str. 832–855). Pri odločanju je treba upoštevati tudi subjektivni vidik (Wilson & Campbell, 2016, str. 837-838). Odločitve, sprejete na podlagi ustreznih analiz podatkov in informacij, povečujejo verjetnost doseganja želenih izidov (ISO, 2015a, str. 12).

Glede na podano srednjo vrednost ocene 4,47 je na tretjem mestu pristalo načelo voditeljstva (slika 4.24), 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 (ISOa, 2015, str. 4). Menedžerji spodbujajo sodelovanje (Islamgaleyev, Petrova, Kurenkeyeva, Shalbayeva, & Kadirbergenova, 2020, str. 607), obenem pa tudi razumejo, da so njihovi zaposleni najdragocenejši vir (Korzynski, Kozminski, Baczynska, & Haenlein, 2020, str. 233). Čeprav naj bi v gospodarskih družbah zadnje čase vse več virov namenjali razvoju vodenja, pa prav preverjanju učinkovitosti takega početja namenjajo premalo pozornosti (McCauley & Palus, 2020, str. 1–6).

Naslednje načelo glede na prejeto srednjo vrednost ocene 4,45 je bilo načelo procesnega pristopa (slika 4.24). 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). Načelo procesnega pristopa je v zadnji različici standarda ISO 9001:2015 izraziteje obravnavano predvsem z vidika sistemskega pristopa k menedžmentu (Mihail, 2016, str. 622): v gospodarskih družbah naj bi za zagotovitev uspešnosti nenehno obvladovali in razvijali procese (EFQM, 2012, str. 4-5). 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 prejeto srednjo vrednost ocene 4,35 se je med sedmimi obravnavanimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti v naši raziskavi uvrstilo na peto mesto (slika 4.24). 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). V uspešnih gospodarskih družbah se nenehno osredotočajo na izboljšave (Mihail, 2016, str. 623). Spremembe, ki so posledica izboljšav, ustvarjajo nove priložnosti za izboljšave (ISO, 2015a, str. 10-11). Pri tem je pomembno, da se v gospodarskih družbah ustrezno odzivajo tako na notranje kot tudi na zunanje spremembe (Wilson & Campbell, 2016, str. 837). Tudi zadnja različica standarda ISO 9001:2015 predstavlja izid nenehnega procesa izboljševanja, 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 (slika 4.24). 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). Zato naj bi menedžerji v gospodarskih družbah med zaposlenimi vzpostavljali primerne odnose (ISO, 2018, str. 2–20). Menedžment odnosov je filozofija organizacije, s pomočjo katere krepimo odnose med zaposlenimi (Deszczyński, 2018, str. 18). Trajen uspeh gospodarske družbe je

verjetnejši, če v gospodarski družbi izvajajo menedžment odnosov z vsemi udeleženci (ISO, 2015a, str. 14-15), kar se odraža v trajnosti delovanja gospodarske družbe (Mihail, 2016, str. 623). Menedžment sistemov kakovosti se nenehno spreminja, s tem pa tudi njegova načela, vključno z načelom menedžmenta odnosov (Hamid, Isa, Chew, & Altun, 2019, str. 174). Zrelost tega načela je pogojena predvsem s tem, kako ga razumejo menedžerji v gospodarski družbi (Deszczyński & Beręsewicz, 2021, str. 367).

Na zadnje mesto izmed sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti se je s srednjo vrednostjo ocene 4,25 uvrstilo tretje načelo, angažiranost ljudi (slika 4.24). Menedžerji v gospodarskih družbah naj bi spoznali, da naj bi bili za dosego smotrov in ciljev vsi sodelavci, ki delajo v gospodarski družbi, kompetentni in zavzeti (Wilson & Campbell, 2016, str. 835), in to na vseh ravneh organiziranosti (Mihail, 2016, str. 623). 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). Gospodarske družbe se med seboj razlikujejo tudi po sodelavcih, vendar v nobeni gospodarski družbi brez njih ne morejo doseči smotrov in ciljev (Bakotić & Rogošić, 2015, str. 1212–1221). Zato naj bi menedžerji razvijali zavzetost sodelavcev (Britto, Ilankadhir, & Thamilselvan, 2021, str. 1466–1473), konkurenčno prednost pa dosegali na podlagi povečane produktivnosti in pripadnosti, ki izhaja iz zavzetosti sodelavcev (Hurtienne, Hurtienne, & Kempen, 2021, str. 1–15). Menedžerji v gospodarskih družbah naj bi se 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 (slika 4.33). 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 (slika 4.35). Procesi so soodvisni (ISO, 2018, str. 8), uspešen menedžment odnosov zagotavlja uspešno izvajanje procesov (EFQM, 2012, str. 5), procesi odločanja pa temeljijo na dokazih in kakovostnih podatkih ter informacijah (Mihail, 2016, str. 623). 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 (slika 4.35). 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 se odraža v osebnem vedenju in posledično v vedenju v organizaciji (Chandni & Rahman, 2020,

str. 933), zavzetost sodelavcev pa je povezana z uspehom procesa nenehnega izboljševanja (Van Assen, 2020, str. 132). S povečanjem znanja in veščin oseb se poveča njihova zavzetost, na podlagi tega pa se dviga vrednost procesa izboljševanja (Myszewski, 2019, str. 762). 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 izboljševanju ter tako zagotavljajo nenehno uspešnost gospodarskih družb (EFQM, 2012, str. 4).

Načela menedžmenta sistemov kakovosti, na katerih temelji družina standardov ISO 9000, se razvijajo več kot trideset let. Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO ta načela predstavlja kot temeljne podmene menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a, str. 1). Načela menedžmenta sistemov kakovosti so leta 1987 najprej temeljila na zagotavljanju kakovosti (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1), kasneje, leta 1994, pa že na usmerjenem procesu kakovosti (Wilson & Campbell, 2016, str. 830). V različici standarda ISO 9001 iz leta 2000 je bilo število načel skrčeno na osem, enako število načel je bilo ohranjeno tudi v standardu ISO 9001 iz leta 2008 (Sari, Wibisono, Wahyudi, & Lio, 2017, str. 1). Kot eno izmed glavnih sprememb standarda ISO 9001 v letu 2015 pa predstavlja zmanjšanje števila načel menedžmenta sistemov kakovosti na sedem in njihova vsebinska posodobitev (Fonseca & Domingues, 2017, 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 (slika 4.36).

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 4.38). 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 4.20). Prav tako so v gospodarskih družbah s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti izkazali višjo donosnost kapitala kot v tistih brez certifikata (slika 4.38). 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. Čeprav sta Sıtkı İlkay in Aslan (2012, str. 770-771) ugotovili, da ni bistvene razlike v primerjavi uspešnosti certificiranih gospodarskih družb s tistimi brez certifikata, so certificirane gospodarske družbe dosegle boljše finančne izide. 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 4.44). Z donosnostjo kapitala, ki je tudi kazalnik poslovne uspešnosti, izmerimo, ali v gospodarski družbi ustvarjajo dobiček ali izgubo (Kijewska, 2016, str. 285). V naši raziskavi je od 316 gospodarskih družb 92,1 % izkazalo dobiček, 7,9 %

pa izgubo (slika 4.42). Obenem je donosnost kapitala tudi kazalnik učinkovitosti gospodarskih družb pri izkoriščanju lastniškega kapitala (Pointer & Khoi, 2019, str. 186), saj imajo tiste z višjo donosnostjo kapitala načeloma tudi večjo konkurenčno prednost (Bunea, Corbos, & Popescu, 2019, str. 2).

Načela menedžmenta sistemov kakovosti so osnova za izboljšanje uspešnosti (ISO, 2015a, str. 1), menedžment sistemov kakovosti, ki je v osnovi ekonomsko vprašanje (Fonseca, Domingues, Baylina-Machado, & Harder, 2019, str. 28), pa je celovit pristop k doseganju izidov (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017, str. 438-439). Izhajajoč iz tega so v veliko gospodarskih družbah spoznali pomen menedžmenta sistemov kakovosti in ga tudi certificirali, da bi tako dokazovali kakovost svojih izdelkov, storitev in procesov (Kakouris & Sfakianaki, 2018, str. 2248–2261). V naši raziskavi je sodelovalo 72,8 % gospodarskih družb s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 (tabela 4.5).

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 4.21).

Ciljno usmerjene odnose med ljudmi lahko enačimo s pojmom organizacije (Balažic Peček & Ovsenik, 2018, str. 209), organizacijo pa s ciljno usmerjenimi odnosi med ljudmi (Bukovec, 2009, str. 17). Organizacije kot ena izmed vrst družbenih sistemov tudi same proizvajajo odločitve (Grothe-Hammer, 2020, str. 485–493). Te odločitve so med drugim usmerjene v izboljševanje. Uspešne organizacije proces izboljševanja razumejo kot del organizacijske kulture. Za delovanje tega procesa zagotavljajo potrebne

človeške vire, uspešnost procesa izboljševanja pa temelji na sodelovanju zaposlenih (ISO, 2018, str. 20-21). Učinkovit menedžment odnosov in nenehno razvijajoč se proces izboljševanja sta bistvenega pomena za organizacijo, da povečuje svojo uspešnost (ISO, 2015a, str. 10-11).

Pri obravnavi morebitne statistične povezanosti z uporabo multiple regresije smo nadalje ugotovili, da so vrednosti statistične značilnosti *p* pri vseh neodvisnih spremenljivkah oziroma načelih menedžmenta sistemov kakovosti višje od privzete vrednosti statistične značilnosti 0,05 (tabela 4.22). Izhajajoč iz tega smo ugotovili, da čeprav imajo vse neodvisne spremenljivke oziroma načela menedžmenta sistemov kakovosti standardizirani učinek na odziv oziroma donosnost kapitala gospodarskih družb, neodvisne spremenljivke niso statistično povezane z odzivom (slika 4.41).

Kakouris in Sfakianaki (2018, str. 2248–2261) sta ugotovila, da je dvom o tem, ali menedžment sistemov kakovosti dejansko prinaša finančne koristi, lahko upravičen, saj naj bi imeli finančni izidi v gospodarskih družbah prednost pred drugimi izidi. Poleg tega so različni avtorji s svojimi raziskavami potrdili (Fikru, 2014, str. 286; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47; Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015, str. 393; Mukhlishotul et al., 2020, str. 900; O'Neill, Sohal, & Teng, 2016, str. 381; Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018, str. 10), da so mnenja o tem, ali menedžment sistemov kakovosti pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacij, raziskovana z vidika donosnosti kapitala, različna.

Načela menedžmenta sistemov kakovosti so osnova za izboljševanje uspešnosti organizacije (ISO, 2015a, str. 1), prakse menedžmenta sistemov kakovosti pa povezane z izboljševanjem poslovne uspešnosti (Ferrón Vílchez, & Darnall, 2014, str. 222). Menedžment sistemov kakovosti kot menedžerski pristop (Dean & Bowen, 2010, str. 396) pozitivno vpliva na

uspešnost procesov le skupaj z drugimi orodji za izboljševanje (Veena & Prabhushankar, 2019, str. 162).

Fonseca, Domingues, Baylina-Machado in Harder (2019, str. 28) trdijo, da je menedžment sistemov kakovosti ekonomsko vprašanje. Tako na primer Bakator in Ćoćkalo (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), Mukhlishotul et al. (2020, str. 900), O'Neill, Sohal in Teng (2016, str. 381) ter Sfreddo, Vieira, Vidor in Santos (2018, str. 10). Medtem pa Dahlgaard-Park, Reyes in Chen (2018, str. 1109) pišejo, da je izboljšanje finančnih kazalnikov gospodarskih družb le posledica organizacijske uspešnosti, ki temelji na uspešnem izvajanju menedžmenta sistemov kakovosti. 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. Strinjajo se 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 (slika 4.40). Vendar moramo dodati, da načela menedžmenta sistemov kakovosti nimajo neposrednega statistično značilnega vpliva na donosnost kapitala (slika 4.41).

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. Menedžment sistemov kakovosti 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). Menedžment sistemov kakovosti ustvarja tudi pogoje za nenehno izboljševanje vseh funkcij gospodarske družbe, vendar je proces nenehnega izboljševanja uspešen le, če ko se menedžment sistemov kakovosti uporablja celoten življenjski cikel izdelka ali storitve (Kaynak, 2003, str. 406–428). 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 filozofije in načel menedžmenta sistemov kakovost ne prinaša poslovne uspešnosti (Novokmet & Rogošić, 2017, str. 1012). Brez dobrega razumevanja zapletenosti/razsežnosti 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. K temu Dale in Lascelles (1997, str. 419) dodajata, da se zrelost menedžmenta sistemov kakovosti med gospodarskimi družbami razlikuje. Rogošić (2021, str. 1234) pa pravi, da zrelost menedžmenta sistemov kakovosti odraža obseg izkušenj gospodarske družbe z njegovim delovanjem. Visoko stopnjo zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi dosežejo, če dosledno implementirajo in v praksi uporabljajo vsa načela standarda ISO 9001. 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. V gospodarskih družbah naj bi tako z doslednim izvajanjem načel menedžmenta sistemov kakovosti razvijali bolj odprte in agilne modele za uspešno soočanje z nenehnimi spremembami in ustvarjanje sistemskega pristopa k procesu nenehnega izboljševanja (Silva, Magano, Matos, & Nogueira, 2021, str. 3–16).

5.3 Razprava o rezultatih glede na raziskovalno vprašanje in hipoteze

Izhajajoč iz teoretičnega dela raziskave, v katerem smo prepoznali raziskovalno vrzel in zelo skromno obravnavo morebitnih vplivov načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na finančno uspešnost delovanja srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, smo se z vidika kazalnika donosnosti kapitala osredotočili na preučitev tega odnosa. Namen raziskave je bil odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

Na podlagi tega 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, ki so sodelovale v naši raziskavi. Povezanost smo preverjali s Spearmanovim korelacijskim koeficientom r_s. Za opisno navajanje moči korelacije smo uporabili tabelo 4.16.

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. Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene prvega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Korelacija med načelom N1 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N1	r_s = 0,087
Osredotočenost na odjemalce	Interval zaupanja (*CI*) = –0,024; 0,196
	p = 0,123

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med prvim načelom, osredotočenost na odjemalce, in donosnostjo kapitala je 0,087 (tabela 5.1). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 8,7-odstotna povezanost. Prvo hipotezo smo potrdili.

Glede na stopnjo značilnosti p (0,123), ki je višja od mejne vrednosti 0,05, pa smo ugotovili, da med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (slika 4.38).

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). Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene drugega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Korelacija med načelom N2 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N2	r_s = 0,106
Voditeljstvo	Interval zaupanja (*CI*) = –0,004; 0,214
	p = 0,059

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med drugim načelom, voditeljstvo, in donosnostjo kapitala je 0,106 (tabela 5.2). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 10,6-odstotna povezanost. Drugo hipotezo smo potrdili.

Iz stopnje značilnosti p (0,059), ki je višja od mejne vrednosti 0,05, pa smo ugotovili, da med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (slika 4.38).

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. Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene tretjega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Korelacija med načelom N3 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N3	r_s = 0,099
Angažiranost ljudi	Interval zaupanja (*CI*) = –0,011; 0,208
	p = 0,078

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med tretjim načelom, angažiranost ljudi, in donosnostjo kapitala je 0,099 (tabela 5.3). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo

kapitala gospodarskih družb obstaja 9,9-odstotna povezanost. Tretjo hipotezo smo potrdili.

Iz stopnje značilnosti *p* (0,078), ki je višja od mejne vrednosti 0,05, pa smo ugotovili, da med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (slika 4.38).

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. Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene četrtega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Korelacija med načelom N4 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N4	r_s = 0,054
Procesni pristop	Interval zaupanja (*CI*) = –0,057; 0,163
	p = 0,339

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med četrtim načelom, procesni pristop, in donosnostjo kapitala je 0,054 (tabela 5.4). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 5,4-odstotna povezanost. Četrto hipotezo smo potrdili.

Glede na stopnjo značilnosti *p* (0,339), ki je višja od mejne vrednosti 0,05, pa smo ugotovili, da med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (slika 4.38).

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). Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene petega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Korelacija med načelom N5 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N5	r_s = **0,117**
Izboljševanje	Interval zaupanja (*CI*) = 0,007; 0,225
	p = 0,037

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med petim načelom, izboljševanje, in donosnostjo kapitala je 0,117 (tabela 5.5). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 11,7-odstotna povezanost. Peto hipotezo smo potrdili.

Pri obravnavi petega načela smo na podlagi stopnje značilnosti p (0,037), ki je nižja od mejne vrednosti 0,05, ugotovili, da med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja tudi statistična povezanost, čeprav je le-ta neznatna oziroma statistično nepomembna (slika 4.38).

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. Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene šestega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Korelacija med načelom N6 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N6	r_s = 0,089
Odločanje na podlagi dokazov	Interval zaupanja (*CI*) = –0,022; 0,197
	p = 0,115

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med šestim načelom, odločanje na podlagi dokazov, in donosnostjo kapitala je 0,089 (tabela 5.6). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 8,9-odstotna povezanost. Šesto hipotezo smo potrdili.

Glede na stopnjo značilnosti p (0,115), ki je višja od mejne vrednosti 0,05, pa smo ugotovili, da med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala ni statistično pomembne povezanosti (slika 4.38).

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. Izidi izračuna korelacije med srednjo vrednostjo ocene sedmega načela in donosnostjo kapitala so prikazani v tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Korelacija med načelom N7 in donosnostjo kapitala

Načelo	Donosnost kapitala
N7	r_s = **0,127**
Menedžment odnosov	Interval zaupanja (*CI*) = –0,017; 0,235
	p = 0,024

Izračunana vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s za korelacijo med sedmim načelom, menedžment odnosov, in donosnostjo

kapitala je 0,127 (tabela 5.7). To potrjuje, da med tem načelom in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja 12,7-odstotna povezanost. Sedmo hipotezo smo potrdili.

V tem primeru je stopnja značilnosti *p* (0,037) nižja od mejne vrednosti 0,05, kar nakazuje, da med načelom menedžmenta odnosov in donosnostjo kapitala obstaja statistična povezanost, čeprav je le-ta neznatna oziroma statistično nepomembna (slika 4.38).

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. Nadalje pri petem načelu, izboljševanje, obstaja 11,7-% povezanost, pri drugem načelu, voditeljstvo, 10,6-% povezanost, pri tretjem načelu, angažiranost ljudi, 9,9-% povezanost, pri šestem načelu, odločanje na podlagi dokazov, 8,9-% povezanost, pri prvem načelu, osredotočenost na odjemalce, 8,7-% povezanost in pri četrtem načelu, procesni pristop, 5,4-% povezanost (slika 4.40).

Stopnja značilnosti *p* za korelacijo med dvema načeloma menedžmenta sistemov kakovosti, in sicer načelom izboljševanja in načelom menedžmenta odnosov, ter donosnostjo kapitala, ki je nižja od mejne vrednosti 0,05 nakazuje, da njihovo statistično povezanost, vendar je le-ta neznatna oziroma statistično nepomembna (tabela 4.21).

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

5.4 Predstavitev izvirnega modela

Izvirno raziskavo, predstavljeno v monografiji, smo izvedli z lastnim vprašalnikom, nastalim na podlagi dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (angl. *Quality Management Principles*), ki ga je izdala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (ISO, 2015a). V delu vprašalnika za pridobitev izidov, na podlagi katerih smo lahko odgovorili na raziskovalno vprašanje, smo za sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupno navedli 49 trditev. Osebe, ki so v imenu gospodarskih družb izpolnjevale vprašalnik, so svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami izrazile na petstopenjski Likertovi ocenjevalni lestvici horizontalnega formata. Na podlagi trditev, ki smo jih za vsako posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti navedli v vprašalniku, smo preverili, v kolikšni meri posamezno načelo menedžmenta sistemov kakovosti pripomore k finančni uspešnosti gospodarske družbe, merjeni s kazalnikom donosnosti kapitala.

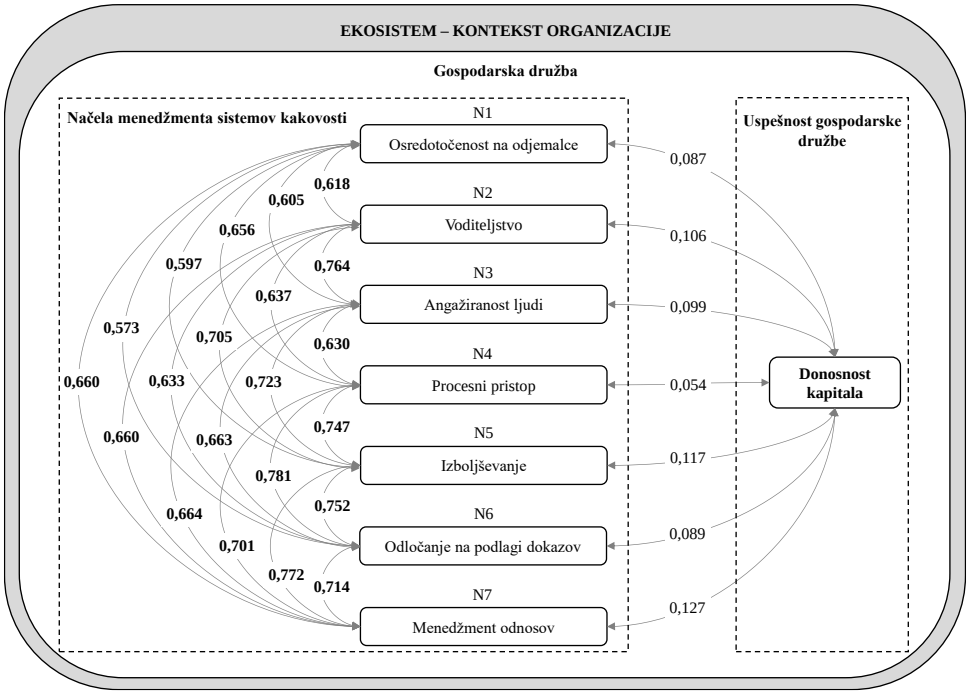
K sodelovanju v kvantitativni raziskavi smo povabili 1.628 srednje velikih in velikih gospodarskih družb vseh oblik v Republiki Sloveniji. Iz te populacije smo pri obravnavi izidov upoštevali 316 prejetih vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni v celoti. To število obravnavanih vprašalnikov je preseglo naš minimalno zastavljeni vzorec 311, ki je temeljil na 95-% stopnji zaupanja in intervalu zaupanja 5. Število obravnavanih vprašalnikov (316) je predstavljalo 19,4-% delež celotne populacije gospodarskih družb, ki smo jih povabili k sodelovanju v raziskavi.

Na podlagi tako pridobljenih odgovorov smo z obdelavo podatkov preverili postavljene hipoteze in odgovorili na raziskovalno vprašanje. Izide naše izvirne raziskave smo predstavili tudi v skrčeni obliki, in sicer z vizualizacijo oziroma v obliki izvirnega modela. Pri tem pa Fah in Aziz (2006, str. 82) poudarjata, da naj bo izvirni model enostaven. Kompleksni modeli, ki obsegajo več strani in podajajo množico številčnih podatkov, bralcu ne

morejo podati ključnih informacij. Veljalo naj bi pravilo, da je manj več. Podatki in informacije, predstavljeni v izvirnem modelu, naj bi podali odgovor na raziskovalno vprašanje.

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 povezanost, ki je tudi statistično značilna (tabela 4.16). 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 4.16). Donosnost kapitala v naši raziskavi predstavlja ključni kazalnik uspešnosti gospodarskih družbe. S tem smo namenoma poudarili finančni vidik, ki je ključni pokazatelj finančne stabilnosti gospodarske družbe in uspešnosti njenega delovanja.

Izvirni model, ki smo ga izdelali na podlagi obravnave izidov iz naše raziskave in podali odgovor na raziskovalno vprašanje, je predstavljen na sliki 5.1.



Slika 5.1. Model vpliva načel menedžmenta sistemov kakovosti na donosnost kapitala.

Izvirni model (slika 5.1) 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. V tem ekosistemu delujejo tudi gospodarske družbe kot ena izmed oblik organizacije. Menedžment sistemov kakovosti, ki temelji na načelih standarda ISO 9001:2015, je vir različnih metod, orodij in tehnik za uspešnost organizacij ter skladen s teorijo menedžmenta. Poleg tega lahko menedžment sistemov kakovosti opredelimo tudi kot filozofijo menedžmenta, ki vključuje zavezanost k nenehnemu izboljševanju, saj je implementacija teorij in praks menedžmenta sistemov kakovosti v delovanje gospodarske družbe povezano z izboljšanjem njene uspešnosti. Eden izmed najpomembnejših kazalnikov uspešnosti gospodarskih družb pa

je donosnost kapitala, ki je po drugi strani najpogosteje uporabljen kazalnik uspešnosti gospodarskih družb.

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 4.17). Vse vrednosti izračunanih vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s so navedene z odebeljenim tekstom, kar ponazarja, da med obravnavanimi načeli obstaja statistična povezanost.

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 4.21).

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 r_s 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.

6 ZAKLJUČEK

6.1 Povzetek vsebine poglavij

Prvo poglavje je uvod v raziskavo. V njem je opisano raziskovalno vprašanje oziroma problem, predstavi namen in cilj raziskovanja ter terminologijo oziroma ključne pojme, ki smo jih uporabili v monografiji.

Raziskovalno vprašanje se nanaša na gospodarske družbe, ki so v svoji osnovi organizacije. Tako smo v uvodu podali nekaj teoretičnih osnov o organizacijah ter raziskovanju in obravnavanju organizacijskih teorij. Organizacija je namreč živ in dobro zasnovan poslovno-organizacijski sistem (Shye, 2019, str. 247–249), ki ga opredelimo tudi kot zavestno dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje po volji ljudi (Ivanko, 2004, str. 1), ne nazadnje pa organizacija predstavlja odnose med ljudmi (Ovsenik, 1999, str. 27), ki so ciljno usmerjeni (Bukovec, 2009, str. 17). Zgodovina raziskovanja organizacij združuje zgodovino in organizacijsko teorijo (Godfrey, Hassard, O'Connor, Rowlinson, & Ruef, 2016, str. 592), organizacijske teorije kot izid raziskovanja pa ponujajo napovedi v obliki usmerjenih izjav (Aksom & Tymchenko, 2020, str.1242). Predstavili smo pet glavnih tipov organizacij (Diefenbach & Sillince, 2011, str. 1515–1519).

V nadaljevanju smo podali dve pomembni ugotovitvi, na kateri je temeljila naša teoretična razprava o gospodarskih družbah. Prva je, da ima vse večja hitrost sprememb v ekosistemu podjetij in drugih ustanov za posledico povečevanje kompleksnosti sistemov organizacij (Flumerfelt, 2018, str. 542), druga pa, da je dinamika sprememb hitrejša od dinamike odzivov organizacij nanje (Bukovec & Markič, 2008, str. 432). Na podlagi tega smo v teoretičnem smislu obravnavali gospodarske družbe kot obliko organizacije predvsem z vidika uspešnosti. Tako smo nadalje podali namen teoretičnega dela raziskave, in sicer predstavitev teoretičnih izhodišč in obravnava posameznih področij na podlagi pregleda in obravnave del drugih avtorjev,

ki so glede na naravo obravnavane teme spadala na področje naše raziskave. Prav tako smo zapisali namen empiričnega dela raziskave, in sicer preverjanje postavljenih hipotez, odgovor na raziskovalno vprašanje in predstavitev izvirnega konceptualnega modela.

Nato smo obravnavali glavne izraze, ki smo jih uporabili v monografiji, in podrobneje predstavili razloge za izbor izraza menedžment sistemov kakovosti. Druge, predvsem strokovne izraze in njihov pomen smo podrobneje opisali v prilogi A, statistične izraze pa v prilogi B.

V drugem poglavju smo obravnavali znanstveno literaturo, ki smo jo preučili ob določitvi osnovnega problema. Najprej smo predstavili, kaj je menedžment sistemov kakovosti, nadaljevali pa z zgodovinskim opisom njegove evolucije. Teorijo menedžmenta sistemov kakovosti, ki je v osnovi filozofija pristopa k menedžmentu (Dean & Bowen, 2010, str. 394–411), smo primerjali s teorijo menedžmenta na splošno. Menedžment sistemov kakovosti in teorija menedžmenta obravnavata veliko istih tem (Dean & Bowen, 2010, str. 393–396), zato bi bilo treba menedžment sistemov kakovosti obravnavati kot teorijo menedžmenta (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018, str. 1126). Razvoj menedžmenta kakovosti sodobna znanstvena literatura podrobneje obravnava od začetka dvajsetega stoletja oziroma pojava znanstvenega menedžmenta Frederica Winslowa Taylorja pa do sedanjih dni. Tako se je menedžment sistemov kakovosti od uvedbe kontroliranja izdelkov prek obdobja nadzora kakovosti in nato zagotavljanja kakovosti razvil v menedžment celovite kakovosti, ki je v uporabi še danes. Pri tem je bistven premik menedžmenta sistemov kakovosti od njegove prvotne kurativne narave delovanja k preventivnemu delovanju. Vendar se evolucija menedžmenta sistemov kakovosti ni končala z menedžmentom celovite kakovosti. Razvija se nova paradigma, ki temelji na podmeni, da ni statična, ampak dinamična (Van Kemenade & Hardjono, 2018, str. 157). Prihodnost menedžmenta sistemov kakovosti naj bi se odražala v razvoju nove faze razvoja, poimenovana kakovost X.0. Dosedanji razvoj

menedžmenta sistemov kakovosti naj bi v okviru menedžmenta celovite kakovosti dosegel svoje meje. Zasnova kakovosti, ki se nenehno širi, naj bi potrebovala nov prostor za ekspanzijo in naj bi se razvila v t. i. odprto kakovost (Wen, Sun, & Yan, 2020, str. 1–18).

Pri obravnavi evolucije menedžmenta sistemov kakovosti nismo prezrli nagrad, ki se podeljujejo za vrhunske dosežke na področju kakovosti in odličnosti. Tako japonska zveza znanstvenikov in inženirjev od leta 1951 podeljuje Demingovo nagrado, ameriška vlada od leta 1987 nacionalno nagrado Malcolma Baldriga, Evropska fundacija za menedžment kakovosti pa je leta 1991 uvedla Evropsko nagrado za kakovost. V Sloveniji se je od leta 1998 dalje podeljevalo priznanje Vlade Republike Slovenije za poslovno odličnost, vendar je bilo leta 2021 ukinjeno.

V nadaljevanju smo podrobneje opisali model EFQM, saj si menedžmenta sistemov kakovosti in menedžmenta celovite kakovosti brez tega ne moremo predstavljati. Model EFQM je vodilo za oceno stopnje zrelosti menedžmenta kakovosti in najbolj razširjena metoda za samoocenjevanje organizacij (Kiraz & Açikgöz, 2021, str. 3–42).

Pričujoča monografija temelji na preučevanju načel menedžmenta sistemov kakovosti, zato smo v posebnem podpoglavju predstavili standarde serije ISO 9000. Ta družina standardov je nastala leta 1987, ko je Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO predstavila prve standarde serije ISO 9000. Standard ISO 9001, ki je del te serije, je bil do zadnje, pete izdaje v letu 2015 spremenjen ali, bolje rečeno, nadgrajen. Standardi serije ISO 9000 so postali sestavni del menedžmenta kakovosti in so v svetu prepoznani med najpomembnejšimi mednarodnimi standardi (Rogala & Wawak, 2021, str. 11–14), standard ISO 9001 pa je največkrat uporabljen standard za menedžment sistemov kakovosti (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47). Tako je bilo leta 2022 veljavnih 1.265.216 certifikatov po

vsem svetu, v Sloveniji pa 2.178 (ISO Survey, 2023). Tako v svetu kot tudi v Sloveniji je trend rasti certifikatov od leta 1993 dalje pozitiven.

Naslednje podpoglavje ponuja obširno predstavitev sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015, in sicer osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, angažiranost ljudi, procesni pristop, izboljševanje, odločanje na podlagi dokazov in menedžment odnosov. Najprej smo predstavili evolucijo načel menedžmenta sistemov kakovosti od prve različice serije standardov ISO 9000 do danes, nato pa načela podrobno pojasnili po opredelitvah Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO, 2015a, str. 1–20) in razlagi še nekaterih drugih avtorjev, ki so ta načela obravnavali.

V posebnem podpoglavju smo predstavili teoretične povezave med menedžmentom sistemov kakovosti in poslovno uspešnostjo gospodarskih družb. Načela menedžmenta sistemov kakovosti se uporabljajo kot izhodišče, na katerem z različnimi orodji, metodami in tehnikami dosežemo poslovno uspešnost organizacije (ISO, 2015a, str. 1). Zato smo v nadaljevanju podali povzetek razlag najprepoznavnejših modelov, in sicer modela EFQM, standarda ISO 9001, modela 20 ključev, sistema uravnoteženih kazalnikov, šest sigma in prenove poslovnih procesov (Bukovec & Markič, 2008, str. 433–444). Za uspešnost oziroma povečanje uspešnosti se gospodarske družbe odločajo za certificiranje svojega menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001. Menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 se implementira in uporablja v kateri koli organizaciji (Ikram, Zhang, Sroufe, & Ikram, 2020, str. 1–4). Certifikacija menedžmenta sistemov kakovosti omogoča izhodišče za uspešno delovanje in naj bi temeljila na strateških odločitvah menedžerjev (Leontyuk, Vinogradova, & Silivanov, 2019, str. 1–5), saj tako pozitivno vpliva na ekosistem gospodarske družbe (Kakouris & Sfakianaki, 2018, str. 2248–2261). S tega vidika smo obravnavali več različnih avtorjev, med katerimi nekateri poudarjajo, da dosledno izvajanje menedžmenta sistemov

kakovosti doprinese k uspešnosti gospodarskih družb (Mukhlishotul et al., 2020, str. 900; O'Neill, Sohal, & Teng, 2016, str. 381; Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018, str. 10), drugi pa nasprotno temu trdijo, da taka povezava ne obstaja oziroma je le delna (Fikru, 2014, str. 286; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2012, str. 47; Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015, str. 393). Kaynak (2003, str. 406–428) na primer navaja, da je uspešnost gospodarske družbe mogoče doseči, le če se menedžment sistemov kakovosti uporablja v celotnem življenjskem ciklu izdelka ali storitve, Dale in Lascelles (1997, str. 419) pa razlike v uspešnosti gospodarskih družb pripisujeta različnim stopnjam zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti.

Nadalje smo obravnavali teoretična izhodišča in ugotovitve drugih avtorjev o donosnosti kapitala, ki je poleg menedžmenta sistemov kakovosti drugi ključni gradnik naše raziskave, na podlagi katerega smo ugotavljali stopnjo uspešnosti gospodarskih družb. Donosnost kapitala je najpogosteje uporabljen kazalnik za merjenje donosnosti gospodarskih družb (Heinfeldt & Rindler, 2010, str. 1) in kazalnik, kako učinkovito se investirani denar porablja (Kijewska, 2016, str. 285), tako da odraža tudi učinkovitost razporeditve in porabe virov (Booth, 2019, str. 113). Stopnja donosnosti kapitala velja za enega najpomembnejših kazalnikov vrednotenja učinkovitosti in poslovne uspešnosti (Růčková, 2015, str. 74) katere koli gospodarske družbe (Nagumanova & Sabirova, 2017, str. 903–910).

V naslednjem podpoglavju smo izpostavili raziskavo, ki smo jo izvedli zaradi pregleda stanja dosedanjih raziskav na področju načel menedžmenta kakovosti in uspešnosti gospodarskih družb z vidika donosnosti kapitala (Črv & Markič, 2023, str. 227–242). Izidi te raziskave so pokazali, da obravnavani avtorji niso preučevali vpliva sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost srednje velikih in velikih gospodarskih družb, merjeno s ključnim finančnim kazalnikom donosnosti kapitala. To je postala glavna tema oziroma problem naše raziskave. Izhajajoč iz tega smo razvili naslednje raziskovalno vprašanje, in

sicer v kolikšni meri je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb.

Na podlagi ugotovitev obravnavanih avtorjev, da je uspešno implementiran menedžment sistemov kakovosti gradnik uspešnosti gospodarskih družb, ugotovljene raziskovalne vrzeli in temeljnega raziskovalnega vprašanja smo v raziskavi postavili naslednje hipoteze:

- Hipoteza 1 (H1): Med načelom osredotočenosti na odjemalce in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 2 (H2): Med načelom voditeljstva in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 3 (H3): Med načelom angažiranosti ljudi in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 4 (H4): Med načelom procesnega pristopa in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 5 (H5): Med načelom izboljševanja in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 6 (H6): Med načelom odločanja na podlagi dokazov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.
- Hipoteza 7 (H7): Med načelom menedžmenta odnosov in donosnostjo kapitala obstaja povezanost.

V naslednjem poglavju smo predstavili metode raziskovanja, ki smo jih uporabili v naši raziskavi. Pomembno je, da smo razvili izviren vprašalnik, ki je temeljil na dokumentu Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a) in je predstavljen v prilogi C. Glavni sklop vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju stopnje strinjanja anketiranih oseb z navedenimi trditvami. Teh je bilo v tem sklopu 49. Spletno anketiranje gospodarskih družb smo izvedli z odprtokodno aplikacijo 1KA.

Populacijo naše raziskave je predstavljalo 1.628 srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, po podatkih AJPES-a 7. januarja

2022. Minimalno zahtevan vzorec 311 je temeljil na 95-% stopnji zaupanja in intervalu zaupanja 5. Prejeli smo 359 vrnjenih vprašalnikov, v raziskavi pa smo upoštevali 316 vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni v celoti, kar je predstavljalo 19,4 % celotne anketirane populacije. S tem smo presegli zahtevani minimalni vzorec.
Postavljene hipoteze smo predstavili v modelu raziskave (slika 3.1), v nadaljevanju pa navedli statistične metode in orodja, ki smo jih uporabili pri analizi podatkov. Tako smo uporabili opisno oziroma deskriptivno ter inferentno oziroma sklepno statistiko. Izmed uporabljenih statističnih orodij in metod želimo izpostaviti predvsem Cronbachov alfa test, orodja opisne statistike, faktorsko analizo, regresijo, prikaz glavnih učinkov in interakcij, histograme in tortne diagrami ter neparametrični statistični test Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s, s katerim smo preverjali hipoteze.

Zanesljivost in veljavnost vprašalnika kot merskega instrumenta smo najprej dokazali s tem, da smo ga razvili na podlagi mednarodnega veljavnega dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a), nato poslali v oceno dvema doktorjema znanosti z akademskega področja, kasneje pa še dvema slovenskima strokovnjakoma s področja standarda ISO 9001 oziroma menedžmenta sistemov kakovosti. Na podlagi njihovih pozitivnih ocen smo s tem vprašalnikom izvedli pilotno raziskavo na vzorcu desetih srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Po prejemu odgovorov smo z izračunom vrednosti Cronbachovega koeficienta alfa (0,937) potrdili, da je zanesljivost vprašalnika, uporabljenega v poskusni raziskavi, odlična. Na podlagi naštetega smo zagotovili kredibilnost vprašalnika.

V naslednjem poglavju podajamo izide naše raziskave, in sicer v četrtem, nadalje v točki 5.1 v petem poglavju, povzetek izidov pa še v točki 6.2 v šestem poglavju. Zato na tem mestu navajamo samo ključne izide, uporabljene za preverjanje hipotez. Na podlagi odgovorov 316

obravnavanih gospodarskih družb, od katerih se jih 45,3 % ukvarja s storitveno dejavnostjo, 54,7 % pa s proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo (tabela 4.4), od skupne populacije pa je v času raziskave 72,8 % gospodarskih družb imelo certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 (tabela 4.5), smo ugotovili, da med vsemi sedmimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti obstaja povezanost, ki je tudi statistično značilna oziroma močna, med načelom odločanja na podlagi dokazov in načelom osredotočenosti na odjemalce pa obstaja zmerna statistična povezanost (slika 4.36).

Z vidika donosnosti kapitala obstaja pozitivna povezanost med njim in vsemi sedmimi načeli menedžmenta kakovosti. Ta povezanost pa je gledano iz statističnega vidika nepomembna.

Sledeče poglavje predstavlja glavno razpravo o izidih raziskave. V uvodu tega poglavja smo navedli kratek opis izidov, nato pa razpravljali o izidih raziskave glede na teoretične osnove raziskave. Posebej smo obravnavali srednje vrednosti ocen, ki so bile podane za vsako izmed sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti, pri čemer je najvišjo oceno prejelo načelo osredotočenosti na odjemalce, najnižjo pa načelo angažiranosti ljudi (slika 4.24). Izide smo glede na teoretična izhodišča obravnavali tudi z vidika dveh spremenljivk, in sicer s katero dejavnostjo se gospodarska družba ukvarja, torej storitveno ali proizvodno oziroma industrijsko, ter ali ima certificiran menedžment sistemov kakovosti ali ne. Tako so certificirane gospodarske družbe s področja storitvenih dejavnosti podale najvišjo srednjo oceno trditev (4,52) za vseh sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti skupaj (slika 4.33).

Izhajajoč iz izračunanih vrednosti korelacij med posameznimi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb smo iz teoretičnih osnov drugih avtorjev izluščili nekaj potencialnih vzrokov za neobstoj signifikantne statične povezanosti med obravnavanimi

dejavniki. Izpostaviti želimo predvsem dva možna vzroka. Prvi je, da se uspešnost gospodarske družbe doseže z uspešno implementacijo orodij, metod in tehnik menedžmenta sistemov kakovosti (Bashan & Armon, 2019, str. 1192), saj samo certifikacija ne pripomore k uspešnosti (Antunes, Quirós, & Justino, 2018, str. 455). Drugi potencialni vzrok pa je v odvisnosti finančne uspešnosti gospodarskih družb od stopnje zrelosti vpeljanega menedžmenta sistemov kakovosti (Lakhal, Pasin, & Limam, 2006, str. 628).

Bistveni del razprave v tem poglavju je bilo preverjanje hipotez. Glede na izide naše raziskave smo potrdili vseh sedem hipotez. Naš podani odgovor na raziskovalno vprašanje se glasi, da je uveljavljanje sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti s stališča finančne uspešnosti le v manjši meri neposreden gradnik uspešnosti gospodarske družbe. V zadnjem delu petega poglavja smo prikazali še izvirni model in ga tudi razložili (slika 5.1).

V zadnjem, šestem poglavju monografije smo podali povzetek vsebine po posameznih poglavjih, sledi pa skrčen povzetek izidov raziskave. Nato smo podali opis prispevka k organizacijski znanosti ter vpliv izsledkov raziskave na menedžment, organizacijo in družbo. Nadalje smo navedli omejitve naše raziskave, v sklepu tega poglavja pa podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

6.2 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 4.2). Prepoznana je bila tudi uravnoteženost spolov anketiranih oseb, saj je v raziskavi sodelovalo 42,7 % žensk in 57,3 % moških (tabela 4.1). Med temi je največ oseb, in sicer 38,9 %, pripadalo starostni skupini od 41 do 50 let, 32,0 % anketiranih oseb pa od 51 do 60 let. Sledile so starostne skupine od 31 do 40 let, 61 let ali več in od 21 do 30 let (slika 4.3). Največ anketiranih oseb je opravilo drugo stopnjo izobraževanja po bolonjskem študiju (43,7 %), sledile so osebe z opravljeno prvo stopnjo izobraževanja po bolonjskem študiju (26,9 %), nato osebe z višješolsko izobrazbo (13,3 %), doktoratom znanosti (13,3 %), srednješolsko izobrazbo (11,8 %) in 4,3 % oseb z znanstvenim magisterijem (slika 4.4).

Od 316 gospodarskih družb, sodelujočih v naši raziskavi, je bilo 33,5 % velikih in 66,5 % srednje velikih gospodarskih družb (tabela 4.3). 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 4.4). Med obravnavanimi gospodarskimi družbami so bile z največjim, 84,8-% deležem prisotne družbe z omejeno odgovornostjo, nato pa s 13,0-% deležem delniške družbe, z 1,9-% deležem zadruge in z 0,3 % zavodi (slika 4.5). V zasebni lasti je bilo 83,9 % vseh obravnavanih družb, z mešano lastnino 9,8 % družb, z državno lastnino 4,5 % ter 1,3 % z zadružno lastnino (slika 4.6). Z vidika izvora kapitala je bil v večini obravnavanih gospodarskih družb, in sicer 68,7 %, prisoten domači kapital, sledila je prisotnost tujega kapitala v 19,3-% deležu ter mešanega kapitala v 9,2-% deležu (slika 4.7). 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 4.1).

Certificiran menedžment sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 je imelo 72,8 % obravnavanih gospodarskih družb (tabela 4.5), od tega se jih je s primarno proizvodno oziroma industrijsko dejavnostjo ukvarjalo 60,4 %, s storitveno dejavnostjo pa 39,6 % (slika 4.8). Poleg certifikata ISO 9001:2015 so imele obravnavane gospodarske družbe certificirane tudi

druge, na primer ISO 14001, ISO 45001, IATF 16949, ISO/IEC 27001, ISO 50001, ISO 13485 in ISO 22000 (slika 4.9).

Gospodarske družbe, ki so sodelovale v naši raziskavi, so skupaj izkazale povprečno 12,6-% donosnost kapitala, s tem da je bila največja izkazana negativna donosnost kapitala –63,4 %, največja pozitivna donosnost kapitala pa 91,8 % (tabela 4.8). 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 (tabela 4.19). Gospodarske družbe iz proizvodne oziroma industrijske dejavnosti so izkazale nižjo donosnost kapitala kot družbe iz storitvene dejavnosti (tabela 4.17). Ob upoštevanju še dodatne spremenljivke, tj. ali ima gospodarska družba certificiran menedžment sistemov kakovosti ali ne, pa smo ugotovili, da so gospodarske družbe iz storitvene dejavnosti in s certificiranim menedžmentom sistemov kakovosti izkazale najvišjo, 14,74-% povprečno donosnost kapitala (slika 4.38).

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 (slika 4.24). 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 (slika 4.25).

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 (slika 4.36).

Glavni poudarek raziskave je bil na preverjanju sedmih hipotez. Iz izračunanih vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta r_s smo ugotavljali, ali med posameznim načelom menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala obstaja povezanost. Ugotovili smo, da med vsemi načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala gospodarskih družb obstaja pozitivna povezanost, vendar ta povezanost ni statistično značilna (tabela 4.21). Na podlagi ugotovitev smo potrdili vseh sedem hipotez.

Nazadnje smo izdelali še izvirni model, v katerem smo prikazali korelacije oziroma povezanost med načeli menedžmenta sistemov kakovosti na eni strani ter povezanost posameznih načel z donosnostjo kapitala na drugi (slika 5.1).

6.3 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 5.1).

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.

6.4 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Raziskava, predstavljena v tej monografiji in 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. Tako smo na primer pojasnili pojem menedžment, ki ga uporabljamo tudi v nadaljnjem raziskovanju. Menedžment je organizirana zbirka znanja in izkušenj ter družbena funkcija in tako dinamičen organ organizacije (Drucker, 1986, str. 3–5). Bistvena ugotovitev je, da brez organizacije ne bi bilo menedžmenta in obratno. V naši monografiji smo uporabili izraz menedžment in ne vodenje. Angleški izraz management je treba prevajati skladno z okoliščinami, v katerih se bo ta izraz uporabljal. Vodenje temelji na vplivanju na ljudi, da dosežejo osebne smotre in cilje, medtem ko menedžment temelji na doseganju smotrov in ciljev organizacije.

Organizacija predstavlja celoto (Balažic Peček & Ovsenik, 2018, str. 209) in jo enačimo s ciljno usmerjenostjo (Bukovec, 2009, str. 17) odnosov med ljudmi (Ovsenik, 1999, str. 27). Organizacija je organizirana oblika, v kateri

je treba pravilno razumeti vse medsebojne odnose (Malić, 1976, str. 19–23).

Zgodovina razvoja oziroma evolucija menedžmenta sistemov kakovosti, podana v tej monografiji, je uporabna predvsem za menedžment, saj poleg celovitega opisa razvoja podrobno navaja tudi orodja, metode in tehnike, ki so sestavni del menedžmenta sistemov kakovosti. Tako menedžerji na enem mestu izberejo ustrezno metodo, orodje ali tehniko in jo praktično uporabijo pri svojem delovanju. 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.

Nadalje je za menedžment 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, predvsem v smislu generiranja dokumentiranih informacij, s katerim gospodarska družba presojevalcem dokazuje uspešnost delovanja menedžmenta sistemov kakovosti. 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. S tem namenom se porabljajo viri, za katere pa ni moč vedno nedvoumno ugotoviti, kakšen je njihov prispevek k izboljšanju uspešnosti. Poraba virov brez dokazanega učinka na uspešnost namreč lahko ogrozi dolgoročno delovanje gospodarske družbe. 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, ki naj bi bila predvsem dolgoročno naravnana in naj ne bi temeljila le na enkratnem ali kratkoročnem poslovnem uspehu. 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, vrsto lastnine, vrsto lastniškega kapitala 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 najbolje sprejeta v gospodarskih družbah oziroma je njihov pozitivni 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. Organizacijam naš model podaja informacijo, da so poslovni sistemi v organizaciji zapleteni. Predvsem pa, da sistem menedžmenta

kakovosti ne more uspešno delovati kot t. i. vzporedni sistem, temveč le, če je vgrajen v poslovno okolje in delovanje organizacije.

6.5 Omejitve raziskave

Pri načrtovanju in izvedbi raziskave, predstavljene v tej monografiji, smo se soočali tako z izzivi kot tudi omejitvami.

Začetno raziskavo, ki bi jo lahko poimenovali tudi predhodna raziskava, smo izvedli zaradi obravnave in določitve problema, na podlagi katerega smo kasneje opredelili namen naše raziskave in izhajajoč iz tega tudi raziskovalno vprašanje ter postavili hipoteze. Začetna raziskava je temeljila na sistematičnem pregledu domače in tuje znanstvene literature, v kateri se obravnava sedem načel menedžmenta sistemov kakovosti in njihov vpliv na uspešnost gospodarskih družb z vidika donosnosti kapitala. V tej raziskavi smo zajeli omejeno število znanstvene literature, in sicer 19 znanstvenih člankov iz obdobja med letoma 2002 in 2020 ter šest doktorskih disertacij iz obdobja med letoma 2011 in 2019.

Vprašalnik za potrebe izvedbe glavne raziskave smo razvili na podlagi dokumenta Načela menedžmenta kakovosti (ISO, 2015a), katerega izvirnik je v angleškem jeziku. Prevod iz angleškega v slovenski jezik je opravila uradna prevajalka za ta dva jezika. Pred izvedbo raziskave pa sta vsebino vprašalnika in s tem tudi razumevanje slovenskega prevoda ocenila dva doktorja znanosti z akademskega področja in dva slovenska strokovnjaka s področja standarda ISO 9001 in menedžmenta sistemov kakovosti. Na podlagi teh ocen smo nekatere prevedene izraze prilagodili priporočilom ocenjevalcev.

V našem vprašalniku smo za podajanje stopnje strinjanja s trditvami za posamezna načela menedžmenta sistemov kakovosti 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.

Raziskava za potrebe te monografije je prva raziskava, izvedena z lastnim vprašalnikom. Glede na to primerjava izidov naše raziskave z izidi drugih raziskav, ki bi bile izvedene s tem istim vprašalnikom, še ni mogoča.

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 seznama 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 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. V tem primeru smo prošnji za sodelovanje v raziskavi dodali tudi prošnjo, da sporočilo posredujejo vodji kakovosti ali skrbniku sistema kakovosti. Pri tem nismo imeli možnosti preverjanja pravilnosti in veljavnosti 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.

6.6 Predlogi nadaljnjega raziskovanja

Naš glavni namen je bil izvesti izvirno raziskavo, s katero smo preučili vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001:2015 na uspešnost vseh oblik srednje velikih in velikih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji, merjeno s kazalnikom donosnosti kapitala. Nadalje smo na podlagi tega hoteli preveriti postavljene hipoteze in na koncu odgovoriti na izhodiščno raziskovalno vprašanje. Pri izvedbi te

raziskave smo se srečevali tako z izzivi kot tudi z omejitvami (točka 6.5). Seveda pa so se nam med izvajanjem raziskave in nato med analiziranjem in podajanjem izidov raziskave 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, ter dodatno preverili, ali je moč korelacij med načeli menedžmenta sistemov kakovosti in donosnostjo kapitala pri populaciji mikro in majhnih družb bistveno različna od izidov naše raziskave.

Raziskavo bi lahko ponovili v nam primerljivi državi. To primerljivost bi lahko podali na podlagi bruto domačega proizvoda. S tako raziskavo bi za dotično državo pridobili odgovor na isto raziskovalno vprašanje, kot smo ga obravnavali v tej monografiji. Za izvedbo take raziskave pa 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. Na podlagi rezultatov take raziskave bi nazadnje opredelili izvirni model, ki bi prikazoval take posredne dejavnike in pojasnjeval moč vpliva posameznega dejavnika na finančno uspešnost gospodarske družbe, merjeno z kazalnikom donosnosti kapitala.

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.

Predlagamo tudi izvedbo raziskave o tem, kateri so bili vzroki za certifikacijo menedžmenta sistemov kakovosti po standardu ISO 9001 v gospodarskih družbah. Pri tem bi ugotavljali, ali je bila vzrok za certifikacijo zahteva

kupca, ali pa je bila certifikacija izvedena na podlagi lastnega vzgiba gospodarske družbe, ter ali ta dva vzroka za certifikacijo različno vplivata na zrelost menedžmenta sistemov kakovosti, obravnavano s šeststopenjsko lestvico za merjenje zrelosti (Dale & Lascelles, 1997, str. 419–427). Raziskovalno vprašanje bi se lahko glasilo: ali na zrelost menedžmenta sistemov kakovosti v gospodarski družbi bolj vpliva lastna pobuda za certifikacijo menedžmenta sistemov kakovosti kot zahteva kupca po certifikaciji. To raziskavo bi lahko še nadalje razširili tako, da bi preučevali vpliv vzrokov za certifikacijo prek stopnje zrelosti menedžmenta sistemov kakovosti na uspešnost gospodarskih družb, pri čemer bi se osredotočili na raziskovalno vprašanje, ali ima na uspešnost gospodarske družbe večji vpliv lastna pobuda za certifikacijo menedžmenta sistemov kakovosti kot pa zahteva kupca po certifikaciji.

Menimo, da bi bila zelo dobrodošla in navsezadnje tudi zelo pomembna raziskava o tem, ali je vpeljani 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. S tem bi lahko ugotovili, kateri sklopi menedžmenta sistemov kakovosti niso uspešno vgrajeni v poslovni sistem oziroma katera načela menedžmenta sistemov kakovosti se v gospodarskih družbah ne izvajajo učinkovito. S tem bi namreč obravnavali pomanjkanje zavezanosti menedžmenta za izvajanje menedžmenta sistemov kakovosti in ugotovili, v kolikšni meri menedžerji gospodarskih družb v resnici obvladujejo menedžment sistemov kakovosti.

REFERENCE

1. Abraham, R., Harris, J., & Auerbach, J. (2017). Earnings Yield as a Predictor of Return on Assets, Return on Equity, Economic Value Added and the Equity Multiplier. *Modern Economy, 8*(1), 10-24. doi:10.4236/me.2017.81002
2. 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
3. Ahmad, M. F., Zamri, S. F., Hamid, N. A., Ahmad, A. N. A., Rahman, N. A. A, Nawi, 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.
4. Aksom, H., & Firsova, S. (2021). Structural Correspondence Between Organizational Theories. *Philosophy of Management, 20*(3), 307-336. doi:10.1007/s40926-021-00163-3
5. 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
6. 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
7. Al-Benna, S., Al-Ajam, Y., Way, B., & Steinstraesser, L. (2010). Descriptive and inferential statistical methods used in burns research. *Burns, 36*(3), 343-346. doi:10.1016/j.burns.2009.04.030
8. 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
9. 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

10. Anttila, J., & Jussila, K. (2017). ISO 9001:2015 – a questionable reform. What should the implementing organisations understand and do? *Total Quality Management & Business Excellence, 28*(9-10), 1090-1105. doi:10.1080/14783363.2017.1309119
11. 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/ijsom.2018.090452
12. Arnold, D. G. (2021). Universal research ethics and international business studies. *Journal of International Business Studies, 52*(7), 1229-1237. doi:10.1057/s41267-021-00418-1
13. Arredondo-Soto, K., Blanco-Fernandez, J., Miranda-Ackerman, M. A., Solis-Quinteros, M. M., Realyvasquez-Vargas, A., & Garcia-Alcaraz, J. L. (2021). A Plan-Do-Check-Act Based Process Improvement Intervention for Quality Improvement. *IEEE Access, 9*, 779-790. doi:10.1109/ACCESS.2021.3112948
14. Astrini, N. (2018). ISO 9001 and performance: a method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. doi:10.1080/14783363.2018.1524293
15. Atilgan, Y., Bali, T. G., Demirtas, K. O., & Gunaydin, A. D. (2019). Global downside risk and equity returns. *Journal of International Money and Finance, 98*, 1-17. doi:10.1016/j.jimonfin.2019.10206
16. Ažman, S. (2018). *Povezave med kakovostjo storitev, zadovoljstvom in zvestobo strank ter poslovno uspešnostjo v avtomobilski panogi* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.
17. Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence based decision making. *Management Decision, 50*(5), 832-867. doi:10.1108/00251741211227546
18. Baburajan, V., e Silva, J. de A., & Pereira, F. C. (2021). Open-Ended Versus Closed-Ended Responses: A Comparison Study Using Topic Modeling and Factor Analysis. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems, 22*(4), 2123-2132. doi:10.1109/tits.2020.3040904
19. Bakator, M., & Ćoćkalo, 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

20. 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
21. Balaji, M., Dinesh, S. N., Manoj Kumar, P., & Hari Ram, K. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings, 47*. 5217-5222. doi:10.1016/j.matpr.2021.05.541
22. 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
23. 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
24. Ball, H. L. (2019). Conducting Online Surveys. *Journal of Human Lactation, 35*(3), 413-417. doi:10.1177/0890334419848734
25. Banka za podjetnike.si. (2016). Ste vodja ali menedžer? Pridobljeno na https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/ste-vodja-ali-menedzer/
26. 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
27. 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
28. Bashan, A., & Kordova, S. (2021). Globalization, quality and systems thinking: integrating global quality Management and a systems view. *Heliyon, 7*(2), 1-16. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e06161
29. Bayomy, N. A., Khedr, A. E., & Abd-Elmegid, L. A. (2021). Adaptive model to support business process reengineering. *PeerJ Computer Science, 7*, 1-25. doi:10.7717/peerj-cs.505
30. Bell, M. A. (2011). *Determinants of Success in ISO 9001 Implementation* (doktorska disertacija). University of Miami, Coral Gables, Florida, ZDA.

31. Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators. *International Journal of Quality & Reliability Management, 35*(8), 1490-1507. doi:10.1108/ijqrm-05-2017-0091
32. Bhattacharya, T., & Sengupta, A. (2021). Large-sample tests for comparing Likert-type scale data. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 1-22. doi:10.1080/03610926.2021.1872634
33. 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
34. Bogataj, V. (2017). *Gradniki konsistentnosti menedžmenta kakovosti in njihov vpliv na rezultate organizacije* (doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto
35. Booth, L. (2019). Estimating the Equity Risk Premium and Expected Equity Rates of Return: The Case of Canada. *Journal of Applied Corporate Finance, 31*(1), 113-125. doi:10.1111/jacf.12333
36. Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance. *The TQM Journal, 29*(1), 147-166. doi:10.1108/tqm-11-2015-0142
37. 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
38. Bravi, L., & Murmura, F. (2021). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. doi:10.1080/14783363.2021.1954900
39. 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
40. 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
41. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.

42. 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
43. 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
44. 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
45. 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
46. Center RS za poklicno izobraževanje. (2020). Slovensko ogrodje kvalifikacij. Pridobljeno na https://www.nok.si/o-slovenskem-ogrodju-kvalifikacij-sok
47. Cescon, J. A., Decout, R. F., & Costa, L. A. (2021). Investments in companies with negative equity: The return is worth the risk? *RGO – Revista Gestão Organizacional, 14*(2), 229-250. doi:10.22277/rgo.v14i2
48. Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. *Procedia Economics and Finance, 23*, 1376-1382. doi:10.1016/s2212-5671(15)00366-4
49. 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
50. Chiarini, A., Castellani, P., & Rossato, C. (2019). Factors for improving performance in ISO 9001 certified small- and medium-sized service enterprises. *TQM Journal, 32*(1), 21-37. doi:10.1108/TQM-05-2019-0141

51. Claver, E., José Tarí, J., & Molina, J. F. (2002). Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management, 19*(8/9), 1014-1036. doi:10.1108/02656710210438104
52. Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine, 19*(2), 112-128. doi:10.1108/09544780710729962
53. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
54. 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
55. Črv, S. (2021b). Environmental Management System ISO 14001 and National Economies in EU Member States. *Revija za univerzalno odličnost, 10*(3), 267-288. doi:10.37886/ruo.2021.041
56. 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
57. Dabic, M., Orac, M., & Daim, T. U. (2016). Targeting sustainable competitiveness in Croatia by implementation of "20 Keys" methodology. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 5*(1), 1-26. doi:10.1186/s13731-016-0032-1
58. Dahlgaard, J. J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(5-6), 519-538. doi:10.1080/14783363.2012.756745
59. 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
60. 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
61. 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
62. Dale, B. G., & Lascelles, D. M. (1997). Total quality management adoption: revisiting the levels. *The TQM Magazine, 9*(6), 418-428. doi:10.1108/09544789710186957
63. Danilova, K. B. (2018). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal, 25*(6), 1377-1412. doi:10.1108/bpmj-05-2017-0123
64. Davis, G. F. (2014). Celebrating Organization Theory: The After-Party. *Journal of Management Studies, 52*(2), 309-319. doi:10.1111/joms.12094
65. Dawson, A., Lignou, S., Siriwardhana, C., & O'Mathúna, D. P. (2019). Why research ethics should add retrospective review. *BMC Medical Ethics, 20*(1), 1-8. doi:10.1186/s12910-019-0399-1
66. 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
67. De Waal, A. (2021). The high performance organization: proposed definition and measurement of its performance. *Measuring Business Excellence, 25*(3), 300-314. doi:10.1108/MBE-04-2020-0064
68. 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.
69. Deszczyński, B. (2018). The integrated relationship management framework. *Ekonomia i Prawo / Economics and law, 17*(1), 17-31. doi:10.12775/eip.2018.002
70. Deszczyński, B., & Beręsewicz, M. (2021). The maturity of relationship management and firm performance – A step toward relationship management middle-range theory. *Journal of Business Research, 135*(June), 358-372. doi:10.1016/j.jbusres.2021.06.026
71. 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.
72. 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

73. 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
74. Drucker, P. F. (1986). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books.
75. Du Gay, P. (2015). Organization (Theory) As A Way Of Life. *Journal of Cultural Economy, 8*(4), 399-417. doi:10.1080/17530350.2015.1040642
76. 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
77. EFQM. (2019). Model EFQM. Pridobljeno na https://mailchi.mp/c35f3020301f/ysp0gdjxas
78. EFQM (2022). The EFQM Model. Pridobljeno na https://efqm.org/the-efqm-model/
79. Einola, K., & Alvesson, M. (2021). Behind the Numbers: Questioning Questionnaires. *Journal of Management Inquiry, 30*(1), 102-114. doi:10.1177/1056492620938139
80. Elangovan, N., & Sundaravel, E. (2021). Method of preparing a document for survey instrument validation by experts. *MethodsX, 8*(July 2020), 1-9. doi:10.1016/j.mex.2021.101326
81. Fah, T. S., & Aziz, A. F. A. (2006). How To Present Research Data? *Malaysian family physician, 1*(2-3), 82-85
82. 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
83. 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
84. 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
85. 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
86. Fletcher, R., & Bostock, J. (2020). Review of survey methods in events management research. *Event Management, 24*(2-3), 217-233. doi:10.3727/152599519X15506259856453
87. Flumerfelt, S. (2018). Leveraging system complexity for improvement. *Total Quality Management & Business Excellence, 31*(5-6), 542-549. doi:10.1080/14783363.2018.1434769
88. Fonseca, L. M. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research, 9*(1), 167-180.
89. Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. doi:10.1080/14783363.2021.1915121
90. 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
91. 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
92. Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Baylina-Machado, P., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi- country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management, 12*(1), 27-50. doi:10.3926/jiem.2745
93. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability, 13*(6), 1-20. doi:10.3390/su13063107
94. Fran. (2022). Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Pridobljeno na https://fran.si/iskanje?View=1&Query=menedžment
95. Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability, 13*(11), 1-25. doi:10.3390/su13116360
96. 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
97. 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.

98. Gimzauskiene, E., & Kloviene, L. (2011). Kaunas Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory. *Engineering Economics, 22*(4), 338-344. doi:10.5755/j01.ee.22.4.709
99. 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
100. Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M., & Martin, J. (2021). Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences, 13*(3), 381-394. doi:10.1108/IJQSS-10-2020-0170
101. 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
102. 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
103. 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
104. Heo, M., Kim, N., & Faith, M. S. (2015). Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. *BMC Medical Research Methodology, 15*(1), 1-9. doi:10.1186/s12874-015-0070-6
105. 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
106. Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., & Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence, 22*(2), 197-218. doi:10.1080/14783363.2010.532330

107. 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
108. 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
109. 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
110. Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R., & Ikram, M. (2020). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management,* 1-28. doi:10.1080/14783363.2020.1768062
111. 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
112. 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)
113. ISO. (2015a). Quality management principles. Pridobljeno na https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf
114. ISO. (2015b). Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015). Geneva: International Organization for Standardization.
115. ISO. (2015c). Quality Management Systems – Requirements (ISO 9001:2015). Geneva: International Organization for Standardization.
116. ISO. (2018). Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018). Geneva: International Organization for Standardization.
117. ISO. (2023). ISO Survey 2022. Pridobljeno na https://www.iso.org/the-iso-survey.html

118. Ivanko, Š. (2004). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
119. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost, 8*(4), 374-393.
120. Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A Review of Key Likert Scale Development Advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology, 12*(May), 1-14. doi:10.3389/fpsyg.2021.637547
121. Jevšček, M. (2016). Competencies of process managers. *Revija za univerzalno odličnost, 5*(1), 13-29.
122. Joullié, J. E., & Gould, A. M. (2021). Theory, explanation, and understanding in management research. *BRQ Business Research Quarterly*, May 2021, 1-14. doi:10.1177/23409444211012414
123. Juhani, A., & Kari, J. (2021). ISO 9004 - A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. *Production Engineering Archives, 27*(2), 148-155. doi:10.30657/pea.2021.27.19
124. 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
125. 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
126. Kantardjieva, M. (2015). The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management. *Journal of Economics, Business and Management, 3*(5), 537-541. doi:10.7763/joebm.2015.v3.242
127. 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
128. Keshavarznia, H., Amiri, A., Salari, H., & Moradpour, S. (2020). Analysis of the causal relationships between measures of financial and customer aspects in balanced scorecard. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 11*(2), 103-113. doi:10.22075/ijnaa.2020.4389

129. Kijewska, A. (2016). Determinants of the return on equity ratio (ROE) on the example of companies from metallurgy and mining sector in Poland. *Metalurgija, 55*(2), 285-288.
130. Kilic, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders, 6*(1), 47-48. doi:10.5455/jmood.20160307122823
131. Kiraz, A., & Açikgöz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sādhanā, 46*(1), 1-15. doi:10.1007/s12046-021-01576-6
132. Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2020). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal, 39*(2), 226-235. doi:10.1016/j.emj.2020.07.009
133. Kregel, I., Stemann, D., Koch, J., & Coners, A. (2021). Process Mining for Six Sigma: Utilising Digital Traces. *Computers & Industrial Engineering, 153*(September 2020), 1-12. doi:10.1016/j.cie.2020.107083
134. Kreslin, D. (2019). *Model vpliva uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost podjetij* (doktorska disertacija). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper
135. Kuei, C., & Lu, M. H. (2013). Integrating quality management principles into sustainability management. *Total Quality Management & Business Excellence, 24*(1-2), 62-78. doi:10.1080/14783363.2012.669536
136. Kumar, V., Choisne, F., de Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management, 26*(1), 23-37. doi:10.1108/02656710910924152
137. 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
138. 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
139. Larson, J., & Jaworski, B. J. (2020). Managing your most loyal customer relationships. *Business Horizons, 64*(1), 141-147. doi:10.1016/j.bushor.2020.09.002

140. Leclezio, L., Jansen, A., Whittemore, V. H., De Vries, P. J. (2015). Pilot validation of the tuberous sclerosis-associated neuropsychiatric disorders (TAND) checklist. *Pediatric Neurology, 52*(1), 16-24. doi: 10.1016/j.pediatrneurol.2014.10.006
141. 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
142. 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
143. Lionello, M., Aletta, F., Mitchell, A., & Kang, J. (2021). Introducing a Method for Intervals Correction on Multiple Likert Scales: A Case Study on an Urban Soundscape Data Collection Instrument. *Frontiers in Psychology, 11*(January), 1-18. doi:10.3389/fpsyg.2020.602831
144. Liu, Y., & Zumbo, B. D. (2007). The Impact of Outliers on Cronbach's Coefficient Alpha Estimate of Reliability: Visual Analogue Scales. *Educational and Psychological Measurement, 67*(4), 620-634. doi:10.1177/0013164406296976
145. Lounsbury, M., & Beckman, C. M. (2015). Celebrating organization theory. *Journal of Management Studies, 52*(2), 288-308. doi:10.1111/joms.12091
146. 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
147. Maletič, M. (2013). *Influence of Sustainable Quality Management on Organizational Performance* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Maribor
148. Maletič, D., Maletič, M., Al-Najjar, B., & Gomišček, B. (2020). An Analysis of Physical Asset Management Core Practices and Their Influence on Operational Performance. *Sustainability, 12*(21), 1-20. doi:10.3390/su12219097
149. Malić, D. (1976). *Kibernetska termodinamika: Zakonitosti i metode*. Beograd: Gradževinska knjiga.
150. Malone, H. E., Nicholl, H., & Coyne, I. (2016). Fundamentals of estimating sample size. *Nurse Researcher, 23*(5), 21-25. doi:10.7748/nr.23.5.21.s5

151. María R. Calingo, L. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management, 13*(9), 19-37. doi:10.1108/02656719610150597
152. Martín Martínez, L., & Vela Llauradó, E. (2020). Questionnaire on the Training Profile of a Learning Therapy Specialist: Creation and Validation of the Instrument. *Sustainability, 12*(21), 1-20. doi:10.3390/su12219159
153. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
154. McCarthy, C. J., Whittaker, T. A., Boyle, L. H., & Eyal, M. (2017). Quantitative Approaches to Group Research: Suggestions for Best Practices. *The Journal for Specialists in Group Work, 42*(1), 3-16. doi:10.1080/01933922.2016.1264520
155. 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
156. 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
157. Miller, D., Greenwood, R., & Prakash, R. (2009). What Happened to Organization Theory? *Journal of Management Inquiry, 18*(4), 273-279. doi:10.1177/1056492609344672
158. Milošević-Avdalović, S. (2018). Impact of firm specific factors on profitability of industrial grinding companies. *Ekonomika poljoprivrede, 65*(2), 493-501. doi:10.5937/ekopolj1802493m
159. Muhammad, Y., & Petr, B. (2021). Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms. *Cogent Economics and Finance, 9*(1), 1-12. doi:10.1080/23322039.2021.1958504
160. Mukhlishotul, 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
161. 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

162. 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
163. Narasimha Murthy, M. A., Singh Sangwan, K., & Narahari, N. S. (2021). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-40. doi:10.1080/14783363.2021.1999802
164. Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept? *Quality Innovation Prosperity, 24*(1), 17-28. doi:10.12776/QIP.V24I1.1415
165. 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/ijscl.470
166. 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.
167. 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
168. 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
169. 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
170. Ovsenik, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
171. 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

172. Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. *Procedia Engineering*, *182*, 548-555. doi:10.1016/j.proeng.2017.03.151
173. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence, 32*(3-4), 1-12. doi:10.1080/14783363.2018.1552516
174. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á.-R. (2021). Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management & Business Excellence, 33*(7-8), 1-25. doi:10.1080/14783363.2021.1890016
175. Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2017). The impact of quality management practices on performance: an empirical study. *Benchmarking: An International Journal, 24*(2), 511-535. doi:10.1108/bij-11-2015-0109
176. Peček Balažic, 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
177. 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
178. 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
179. Pérez-Vicente, S., & Expósito Ruiz, M. (2009). Descriptive statistics. *Allergologia et Immunopathologia, 37*(6), 314-320. doi:10.1016/j.aller.2009.10.005
180. Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M. & Suárez, E. (2020). Organisational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-24. doi:10.1080/14783363.2020.1787144
181. Peterson, R. A. (2013). Meta-analysis of Alpha Cronbach's Coefficient. *Journal of Consumer Research, 21*(2), 381-391.

182. 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
183. Plešnik, J. (2019). *Pripadnost kot gradnik modela vodenja zaposlenih v osnovnih šolah* (doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto
184. 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
185. Ramphal, R. (2015). Overview of the new ISO 9001: 2015 standard and challenges ahead. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 4*(2), 1-23.
186. Realyvásquez-Vargas, A., Arredondo-Soto, K., Carrillo-Gutiérrez, T., & Ravelo, G. (2018). Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle to Reduce the Defects in the Manufacturing Industry. A Case Study. *Applied Sciences, 8*(11), 1-17. doi:10.3390/app8112181
187. 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
188. Resolucija 70/1 Generalne skupščine združenih narodov, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, sprejeta 21. oktobra 2015 (2021, 27. oktober). Pridobljeno na https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
189. Rodríguez-Mantilla, J. M., Martínez-Zarzuelo, A., & Fernández-Cruz, F. J. (2020). Do ISO:9001 standards and EFQM model differ in their impact on the external relations and communication system at schools? *Evaluation and Program Planning, 80*(December 2019), 1-7. doi:10.1016/j.evalprogplan.2020.101816
190. 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

191. Rogošić, A. (2021). Quality Cost Reporting As a Determinant of Quality Costing Maturity. *International Journal for Quality Research, 15*(4), 1233-1244. doi:10.24874/ijqr15.04-13
192. 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
193. RS Quality Consulting BV. (2023). *ISO 9001 versus the EFQM-model*. Pridobljeno na https://rs-q.eu/en/iso-9001-versus-the-efqm-model/
194. Rubin, A. G., Zinchenko, N. V., Artyushkova, A. Y., Sorokozherdyev, V. 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
195. 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
196. 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
197. Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing, 21*, 541-548. doi:10.1016/j.promfg.2018.02.155
198. 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
199. 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
200. Saraf, A. (2019). *Efficacy of ISO 9001:2015 to Support Operational Performance* (doktorska disertacija). Metropolitan State University, Minnesota, ZDA.
201. Schmidt, K., Gummer, T., & Roßmann, J. (2020). Effects of Respondent and Survey Characteristics on the Response Quality of

an Open-Ended Attitude Question in Web Surveys. *Methods, Data, Analyses, 14*(1), 3-34. doi:10.12758/mda.2019.05

202. Selimović, I., & Markič, M. (2020). Overlap Between Lean Production and Scientific Management. *Izzivi prihodnosti, 5*(4), 234-253. doi:10.37886/ip.2020.014
203. Sedliačiková, 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
204. 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
205. 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
206. Shye, S. (2019). Organizational Quality: A Systemic Functioning Theory†. *International Studies of Management & Organization, 49*(3), 247-264. doi:10.1080/00208825.2019.1623978
207. Silber, H., Zuell, C., & Kuehnel, S. M. (2020). What Can We Learn From Open Questions in Surveys? A Case Study on Non-Voting Reported in the 2013 German Longitudinal Election Study. *Methodology, 16*(1), 41-58. doi:10.5964/METH.2801
208. 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
209. 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
210. 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
211. Siougle, M., & Ogrean, C. (2017). Does Capital Structure Influence Company Profitability? *Studies in Business and Economics, 12*(3), 50-62. doi:10.1515/sbe-2017-0036

212. Sıtkı İlkay, 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
213. Slavik, J., Putnova, A., & Cebakova, A. (2015). Leadership as a Tool of Strategic Management. *Procedia Economics and Finance, 26*(15), 11591163. doi:10.1016/s2212-5671(15)00946-6
214. Smartsheet. (2023). *The Ultimate Guide to ISO 9000*. Pridobljeno na https://www.smartsheet.com/ultimate-guide-iso-9000
215. 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
216. Srinivasan, A., & Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard Business Review, 92*(4), 23-25.
217. Stadler, M., Sailer, M., & Fischer, F. (2021). Knowledge as a formative construct: A good alpha is not always better. *New Ideas in Psychology, 60*(August 2020), 1-4. doi:10.1016/j.newideapsych.2020.1
218. Statstutor. (2019). Spearman's correlation. Pridobljeno na http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf
219. 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
220. 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
221. 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
222. Surisetti, D. S., Kulkarni, S., & Naveen, K. (2021). Sustainable Development Initiatives Through ISO 9001: 2015. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies, 12*(8), 1-10. doi:10.14456/itjemast.2021.156
223. Suša Vugec, D., Tomičić Pupek, K., & Bosilj Vukšić, V. (2018). Social business process management in practice: Overcoming the

limitations of the traditional business process management. *International Journal of Engineering Business Management, 10*, 1-10. doi:10.1177/1847979017750927

224. Šćepanović, D. (2020). *Gradniki modela nacionalnega programa primarne preventive urinske inkontinence v Sloveniji* (doktorska disertacija). Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto
225. Šimundić, A. M. (2008). Interval pouzdanosti. *Biochemia Medica, 18*(2), 154-161.
226. Švikruhová, P., Kapsdorferova, Z., Dobošová, Ľ., & Katanikova, R. (2021). Effective Establishment of Quality Management Systems and Their Impact on Business Performance. *International Journal for Quality Research, 15*(3), 831-844. doi:10.24874/IJQR15.03-09
227. Tadić, J., & Boljević, A. (2015). Integration of critical success factors in order to improve performance of the company. *Strategic Management, 20*(1), 26-33.
228. 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
229. United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* New York: United Nations, General Assembly.
230. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. (2008, 7. februar). Uradni list RS št. 69/07 in 17/08. Pridobljeno na http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED4092
231. 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
232. 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
233. Veena, T. R., & Prabhushankar, G. V. (2019). A literature review on lean, Six Sigma and ISO 9001:2015 in manufacturing industry to improve process performance. *International Journal of Business and Systems Research, 13*(2), 162-180. doi:10.1504/ijbsr.2019.098652

234. Ventura-León, J., & Peña-Calero, B. N. (2021). The world should not revolve around cronbach's alpha ≥.70. *Adicciones, 33*(4), 369-372. doi:10.20882/adicciones.1576
235. 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
236. 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
237. 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
238. 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
239. Yao, Z., & Rabbani, A. G. (2021). Association between investment risk tolerance and portfolio risk: The role of confidence level. *Journal of Behavioral and Experimental Finance, 30*, 1-8. doi:10.1016/j.jbef.2021.100482
240. Yan, Z., Wang, S., Ma, D., Liu, B., Lin, H. Li, S. (2019). Meteorological factors affecting pan evaporation in the Haihe River Basin, China. *Water, 11*(2), 1-18. doi: 10.3390/w11020317
241. Zakon o gospodarskih družbah. (2006, 19. april). Uradni list RS št. 42/2006. Pridobljeno na http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291#
242. Zakon o debirokratizaciji (2022, 4. januar). Uradni list RS št. 3/22. Pridobljeno na http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO8346
243. Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (4. marec 1998). Uradni list RS št. 83/03, 92/07, 31/18. Pridobljeno na http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO514
244. 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
245. 1KA. (2021, 27. december). Pridobljeno na https://www.1ka.si/

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

D

dejavniki tveganja, 315
doktrina organizacije, 314
donosnost kapitala, 4, 6, 7, 8, 19, 20, 21, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 142, 146, 147, 148, 149, 154, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 213, 218, 219, 220, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 256, 257, 258, 259, 260, 263, 264, 266, 267, 268
družba, 315

G

gospodarske družbe, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 32, 33, 37, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 58, 67, 72, 74, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 213, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 292, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 312

I

ISO 9001, 1, 2, 5, 18, 19, 20, 21, 22, 33, 43, 48, 49, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 94, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 114, 120, 124, 125, 126, 127, 129, 141, 142, 144, 150, 151, 157, 165, 166, 167, 170, 173, 175, 181, 188, 189, 190, 196, 206, 216, 217, 219, 220, 221, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 242, 243, 244, 248, 249, 250, 252, 253, 255, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 301, 309

M

management, 315

menedžment, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 154, 157, 158, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 273, 278, 297, 298, 299, 301, 305, 309, 312, 317
menedžment sistemov kakovosti, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 91, 92, 93, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 119, 120, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 136, 138, 139, 141, 142, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 154, 157, 158, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 298, 299, 301
model, 3, 4, 7, 8, 21, 29, 33, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 59, 67, 72, 73, 89, 90, 94, 95, 98, 99, 101, 110, 113, 114, 128, 146, 148, 149, 210, 211, 212, 214, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 248, 249, 252, 254, 257, 259, 263, 268, 272, 277, 278, 279, 282, 285, 286, 287, 288, 291, 298, 315
model EFQM, 7, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 89, 90, 95, 248, 249

N

načela kakovosti, 22, 102

O

odličnost, 313, 314, 315
odnosi, 312

organizacija, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 21, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 40, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 101, 103, 111, 120, 125, 128, 129, 130, 135, 137, 150, 151, 167, 173, 175, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 241, 243, 246, 248, 249, 254, 258, 260, 262, 263, 266, 273, 281, 285, 297, 298, 301, 313, 314
organizacijska misel, 315
organizacijska teorija, 313, 315, 316

P

paradigma, 313, 315, 316

R

raziskava, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19, 20, 21, 22, 24, 36, 41, 44, 74, 104, 120, 121, 124, 125, 126, 128, 129, 131, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 174, 187, 188, 190, 202, 204, 205, 206, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 227, 228, 229, 232, 234, 241, 242, 244, 246, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 301, 304, 313
razvoj, 316

S

sistem, 315, 316
Slovenija, 314, 315
sodobna organizacija, 313

T

tveganja, 315

U

učinkovitost, 314
uspešnost, 314

V

vodenje, 314

PRILOGA A: Kratice izrazov, pomen in prevod

Akronim	Angleški izraz	Slovenski izraz
AOQL	average outgoing quality limit	povprečna izhodna meja kakovosti
AQL	acceptable quality level	sprejemljiva raven kakovosti
ASQ	American society for quality	Ameriško združenje za kakovost
BSC	balanced scorecard	sistem uravnoteženih kazalnikov
DFSS	design for Six Sigma	razvoj z uporabo metode šest sigma
DOE	design of experiments	načrtovanje eksperimentov
EFQM	European foundation for quality management	Evropska fundacija za menedžment kakovosti
EOQ	European organization for quality	Evropska organizacija za kakovost
FMEA	failure modes and effects analysis	analiza potencialnih napak in posledic
ISO	International organization for standardization	Mednarodna organizacija za standardizacijo
ISO TC 176	technical committee of the international organization for standardization	tehnični odbor za kakovost ISO
JIT	just in time	dobave v realnem času
Kaizen	continuous improvement	stalno izboljševanje
KPI	key performance indicator	ključni kazalnik uspešnosti
MBNQA	Malcolm Baldrige national quality award	nacionalna nagrada za kakovost Malcolma Baldriga
OEE	Overall equipment effectiveness	skupna učinkovitost opreme
PDCA	Deming cycle plan – do – check – act	Demingov krog načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj
Poka-Yoke	mistake-proofing	preprečevanje napak
QA	quality assurance	zagotavljanje kakovosti
QFD	quality function deployment	uvajanje funkcij kakovosti
RADAR	result, approach, deployment and assesses & refine	ocenjevalno orodje RADAR
ROE	return on equity	donos (lastniškega) kapitala
Six Sigma	Six Sigma	šest sigma

Akronim	Angleški izraz	Slovenski izraz
SMED	single minute exchange of dies	hitra menjava orodij
SPC	statistical process control	statistični nadzor procesov
SQC	statistical quality control	statistični nadzor kakovosti
TPM	total productive maintenance	celovito produktivno vzdrževanje
TPS	Toyota production system	Toyotin sistem proizvodnje
TQC	total quality control	popolni nadzor kakovosti
TQM	total quality management	menedžment celovite kakovosti
5S	Metodology 5S	metoda za čiščenje in organiziranje
	business process reengineering	reinženiring poslovnih procesov
	Deming prize	Demingova nagrada
	inspection	kontroliranje
	lean production	vitka proizvodnja
	lean thinking	razmišljanje o vitkosti
	quality X.0	kakovost X.0
	quality assurance*	zagotavljanje kakovosti
	quality control	nadzor kakovosti
	quality management principles*	načela menedžmenta kakovosti
	customer focus	osredotočenost na odjemalce
	leadership	voditeljstvo
	engagement of people	angažiranost ljudi
	process approach	procesni pristop
	improvement	izboljševanje
	evidence-based decision making	odločanje na podlagi dokazov
	relationship management	menedžment odnosov
	quality systems management	menedžment sistemov kakovosti
	reliability engineering	inženiring zanesljivosti
	theory of constraints	teorija omejitev
	scientific management	znanstveni menedžment
	20 keys	model 20 ključev
	context of an organisation*	kontekst organizacije
	interested parties*	zainteresirane strani

Akronim	Angleški izraz	Slovenski izraz
	top management*	najvišje vodstvo
	continual improvement*	nenehno izboljševanje
	quality planning*	planiranje kakovosti
	procedure*	postopek
	quality policy*	politika kakovosti
	requirement*	zahteva
	product*	izdelek
	service*	storitev
	effectiveness*	uspešnost

Opomba: * Izrazi v zvezi z menedžmentom sistemov kakovosti po standardu ISO 9000:2015

PRILOGA B: Statistični simboli

Akronim	Angleški izraz	Slovenski izraz
α	Cronbach alpha	Cronbachov koeficient alfa
df	degrees of freedom	prostostna stopnja
f	frequency	frekvenca
Avg	sample mean, arithmetic average	srednja vrednost, aritmetična sredina
M	median	mediana
Min	minimum value	minimalna vrednost
Maks	maximum value	maksimalna vrednost
N	sample size	velikost vzorca, vzorec
Stds	standard deviation	standardni odklon
p	probability value	stopnja značilnosti
r_s	Spearman's rank correlation coefficient	Spearmanov korelacijski koeficient
R	range	razpon
CI	confidence interval	interval zaupanja
CL	confidence level	stopnja zaupanja

PRILOGA C: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK

Načela menedžmenta sistemov kakovosti ISO 9001 in finančna uspešnost gospodarskih družb

Spoštovani!

Sem Stojan Črv, po izobrazbi doktor znanosti iz področja organizacija in menedžment, katerega sem pridobil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Raziskujem vpliv sedmih načel menedžmenta sistemov kakovosti, ki jih je razvila in objavila Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO, na uspešnost poslovanja gospodarskih družb.
Prosim Vas, da izpolnite vprašalnik, za kar boste potrebovali približno 15 minut. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri izdelavi empirične raziskave. Anketa je anonimna, pridobljene izide pa bom uporabil izključno za raziskovalne namene tako, da v rezultatih raziskave podatki za posamezno gospodarsko družbo ne bodo razkriti. Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Prosim, navedite ime gospodarske družbe, za katero izpolnjujete vprašalnik.

Ime gospodarske družbe potrebujem izključno za povezavo njene poslovne uspešnosti z izidi anketiranja.

Prosim, da vprašalnik izpolnjujete tako, da pri vsakem vprašanju potrdite le en odgovor, in sicer tistega, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju.

1. Osredotočenost na odjemalce	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Neposredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev neposredno od nas) in posredne odjemalce (kupijo izdelek ali storitev prek posrednika ali na trgu) prepoznavamo kot tiste, ki prejemajo vrednost od naše gospodarske družbe.	☐	☐	☐	☐	☐
V gospodarski družbi je prisotno razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb ter pričakovanj odjemalcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Cilje gospodarske družbe povezujemo s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	☐	☐	☐	☐	☐
O prepoznanih potrebah in pričakovanjih odjemalcev se pogovarjamo v celotni gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Načrtovanje, oblikovanje, razvoj, izdelavo, dobavo izdelkov in storitev ter zagotavljanje podpore v zvezi z njimi izvajamo za zadovoljevanje odjemalčevih potreb in pričakovanj.	☐	☐	☐	☐	☐
V gospodarski družbi merimo in spremljamo zadovoljstvo odjemalcev in izvajamo ustrezne ukrepe.	☐	☐	☐	☐	☐
Opredeljujemo in izvajamo ukrepe v zvezi s potrebami in pričakovanji naših udeležencev, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Aktivno obvladujemo odnose z odjemalci za doseganje dolgoročne uspešnosti.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Voditeljstvo	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
O poslanstvu, viziji, strategiji, usmeritvah in procesih se pogovarjamo v celotni gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ustvarjamo in ohranjamo skupne vrednote ter modele obnašanja, ki temeljijo na poštenosti in etiki, in sicer na vseh ravneh gospodarske družbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavili smo organizacijsko kulturo zaupanja, poštenosti in verodostojnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujamo zavezanost h kakovosti v celotni gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljamo, da so vodje na vseh ravneh organiziranosti pozitiven zgled drugim zaposlenim v gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljamo potrebna sredstva, usposabljanja in pooblastila zaposlenim, da lahko ravnajo odgovorno.	☐	☐	☐	☐	☐
Navdihujemo zaposlene ter spodbujamo in prepoznavamo njihov prispevek.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Angažiranost ljudi	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Komuniciramo z zaposlenimi za krepitev zavedanja o pomenu prispevka vsakega posameznika.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujamo sodelovanje po celotni gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujamo odprte razprave in izmenjavo znanj in veščin.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlenim dajemo ustrezna pooblastila, da prepoznavajo ovire pri svojem delovanju in brez strahu prevzemajo pobudo.	☐	☐	☐	☐	☐
Prepoznavamo in podajamo priznanje zaposlenim za njihov prispevek, učenje in osebno napredovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Omogočamo samoocenjevanje uspešnosti zaposlenih glede na osebne smotre in cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajamo raziskave zadovoljstva zaposlenih, sporočamo izide in glede na izide izvajamo ustrezne ukrepe.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Procesni pristop	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Določili smo smotre in cilje sistema in procesov, ki jih moramo doseči.	☐	☐	☐	☐	☐
Dodelili smo pooblastila, pristojnosti in odgovornosti za menedžment procesov.	☐	☐	☐	☐	☐
Razumemo razpoložljive zmožnosti naše gospodarske družbe in prepoznavamo omejitve glede virov, čemur sledi ustrezno ukrepanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Prepoznavamo soodvisnost procesov in analiziramo učinke sprememb posameznih procesov na sistem kot celoto.	☐	☐	☐	☐	☐
Procese in njihove medsebojne interakcije obvladujemo za učinkovito in uspešno doseganje smotrov ter ciljev gospodarske družbe na področju kakovosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljamo potrebne informacije za obvladovanje in izboljšavo procesov ter za spremljanje, analizo in oceno uspešnosti celotnega organizacijskega sistema.	☐	☐	☐	☐	☐
Obvladujemo tveganja, ki lahko vplivajo na učinke procesov in na splošne izide menedžmenta sistema kakovosti.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Izboljševanje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Spodbujamo opredelitev ciljev izboljševanja na vseh ravneh organiziranosti gospodarske družbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajamo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za uporabo osnovnih orodij, metod in tehnik na vseh ravneh organiziranosti gospodarske družbe za doseganje smotrov in ciljev izboljševanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbimo za usposobljenost zaposlenih, da lahko uspešno spodbujajo in izvajajo projekte izboljševanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Razvijamo in uvajamo procese za izvedbo projektov izboljševanja po celotni gospodarski družbi.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajamo sledenje, preglede in presoje načrtovanja, implementacije, dokončanja in izidov projektov izboljševanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Izboljšave vključujemo v razvoj novih oziroma spremenjenih proizvodov in procesov.	☐	☐	☐	☐	☐
Prepoznavamo izboljšave in zanje podajamo tudi priznanje.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Odločanje na podlagi dokazov	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Opredeljujemo, merimo in spremljamo ključne kazalnike za prikaz uspešnosti gospodarske družbe.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljamo dostop do potrebnih podatkov in informacij vsem relevantnim zaposlenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbimo za to, da so podatki in informacije dovolj natančni, zanesljivi in varni.	☐	☐	☐	☐	☐
Analiziramo in vrednotimo podatke ter informacije z ustreznimi metodami.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbimo za usposobljenost zaposlenih, da lahko po potrebi analizirajo in vrednotijo podatke ter informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Sprejemamo odločitve in delujemo na podlagi dokazov, ob upoštevanju izkušenj in intuicije.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Menedžment odnosov	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Delno se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Opredelili smo relevantne udeležence (kot so dobavitelji, partnerji, odjemalci, investitorji, zaposleni in družba kot celota) in njihov odnos z gospodarsko družbo.	☐	☐	☐	☐	☐
Opredelili smo odnose z udeleženci in dali prednost tistim odnosom, ki jih je treba izboljšati.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavili smo take odnose, da so kratkoročne koristi gospodarske družbe uravnotežene z dolgoročnimi vidiki.	☐	☐	☐	☐	☐
Informacije, strokovno znanje in vire združujemo in izmenjujemo z relevantnimi udeleženci.	☐	☐	☐	☐	☐
Merimo uspešnost in po potrebi zagotavljamo povratne informacije o uspešnosti udeležencem, da bi s tem krepili pobude za izboljšave.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavili smo skupne aktivnosti na področju razvoja in izboljšav z dobavitelji, partnerji in drugimi udeleženci.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujamo in prepoznavamo izboljšave in dosežke dobaviteljev ter partnerjev.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Dejavnost gospodarske družbe

Gospodarska družba se primarno ukvarja s:

storitveno dejavnostjo ☐ proizvodno (industrijsko) dejavnostjo ☐

9. Število zaposlenih v gospodarski družbi

10. Vpeljani sistemi menedžmenta v gospodarski družbi

Gospodarska družba ima certificiran sistem menedžmenta kakovosti po standardu ISO 9001:2015.

DA ☐ NE ☐

Drugi standardi, po katerih je gospodarska družba certificirana:

ISO 13485 ☐	ISO 14001 ☐	ISO 22000 ☐	ISO/IEC 27001 ☐	ISO 45001 ☐
ISO 50001 ☐	IATF 16949 ☐	Drugo: _____		Nič od naštetega ☐

11. Podatki o izpolnjevalcu vprašalnika

Vaše delovno mesto in položaj v gospodarski družbi

Spol

Ženski ☐ Moški ☐

Starostna skupina

21–30 let ☐

31–40 let ☐

41–50 let ☐

51–60 let ☐

61 let ali več ☐

Izobrazba

Raven	Stopnja	
– višješolski program (do leta 1994) – višješolski strokovni program	6/1	☐
– specializacija po višješolskih programih – visokošolski strokovni programi – visokošolski strokovni, 1. bolonjska stopnja – univerzitetni programi, 1. bolonjska stopnja	6/2	☐

– specializacija po visokošolskih strokovnih programih – univerzitetni programi – magisteriji stroke, 2. bolonjska stopnja (naziv za imenom)	7	☐
– specializacija po univerzitetnih programih – magisteriji znanosti (naziv pred imenom)	8/1	☐
– doktorati znanosti (naziv pred imenom) – doktorati znanosti, 3. bolonjska stopnja (naziv pred imenom)	8/2	☐

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu

I Z D A N E M O N O G R A F I J E

1. **Komunikacija višješolskih učiteljev v e-izobraževanju**
   Gorenc Zoran, Annmarie; Pust, Monja 2024
2. **Medgeneracijska izmenjava znanja med inženirji v proizvodnih organizacijah**
   Lužar, Magda; Gorenc Zoran, Annmarie 2024
3. **The Impact of COVID-19 Crisis on Diverse Democratic Perspectives through a Gender Perspective** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja et al. 2024
4. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del - 2. izdaja**
   Brcar, Franc 2024
5. **Informatizacija poslovnih procesov** (e-knjiga)
   Dobrovoljc, Andrej 2024
6. **HEARD - The impact of COVID-19 crisis on diverse democratic perspectives through gender perspective: International Scientific Conference** (e-knjiga)
   Pucelj, Maja (ur.) 2024
7. **Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah**
   Markič, Mirko; Žula, Suzana 2023
8. **Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela**
   Bukovec, Boris et al. 2023
9. **Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom**
   Božič, Mari; Gorenc Zoran, Annmarie 2023
10. **Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju**
    Pucelj, Maja et al. 2023
11. **Onderwijskader voor cloud computing - eerste deel** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
12. **Bulut bilgisim eğitim çerçevesi – birinci bölüm** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
13. **Cadru educațional privind cloud computing – prima parte** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
14. **Pedagogisk rammeverk for cloud computing - første del** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
15. **Educational Framework on Cloud Computing – second part** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
16. **Educational Framework on Cloud Computing – first part** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
17. **Obrazovni okvir za računalstvo u oblaku – prvi dio** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023
18. **Izobraževalni okvir za oblačno računalništvo - prvi del** (e-knjiga)
    Pucelj, Maja et al. 2023

19. **Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2022
20. **Pravni okvirji poslovanja** (e-knjiga)
Pucelj, Maja 2022
21. **Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetjih**
Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie 2022
22. **Dolgotrajna oskrba**
Kavšek, Marta 2021
23. **Menedžment dobrega počutja**
Bertoncel, Tine 2021
24. **Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava)**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2021
25. **Generalizirano mehko linearno programiranje**
Usenik, Janez; Žulj, Maja 2021
26. **Planetarno prebujanje**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj 2021
27. **Paradigma sodobne organizacije**
Ambrož, Milan 2021
28. **Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij**
Ovsenik, M. et al. 2021
29. **Ranljivosti programske opreme** (e-knjiga)
Dobrovoljc, Andrej 2020
30. **Sistemska dinamika**
Turnšek, Tit 2020
31. **Družba 5.0: Izzivi prihodnosti**
Bertoncel, Tine 2020
32. **Gradniki novih organizacijskih modelov**
Gorenc Zoran, Annmarie et al. 2020
33. **Vodenje in pripadnost v osnovni šoli**
Plešnik, Janko; Bukovec, Boris 2020
34. **Poslovna matematike** (e–knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020
35. **Poslovna statistika** (e–knjiga)
Usenik, Janez; Vidiček, Matija 2020
36. **Izbrana poglavja iz matematike** (e–knjiga)
Usenik, Janez 2020
37. **Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost**
Markič, Mirko; Kreslin, Damijan 2019
38. **Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice**
Šuc, Lea 2019
39. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2018**
Bukovec, Boris (ur.) 2019
40. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2017**
Bukovec, Boris (ur.) 2018

41. **Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij**
Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar 2018
42. **Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu**
Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka 2018
43. **Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja** (e–knjiga)
Škafar, Branko 2018
44. **Temelji avtopoieze v orgaizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka**
Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris 2018
45. **Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost** (e–knjiga)
Pavlič, Miran, Markič, Mirko 2018
46. **Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji** (e–knjiga)
Balažic Peček, Tanja 2018
47. **Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije**
Ivanko, Štefan 2017
48. **Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji**
Kavšek, Marta; Bogataj, David 2017
49. **Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru**
Colarič–Jakše, Lea–Marija 2017
50. **Model McKinsey 7–S kot kazalnik odličnosti organizacije**
Kalan, Mateja; Meško, Maja 2017
51. **Nova doktrina organizacije– 2.del: Preusmeritev pozornosti**
Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija 2017
52. **Avtopoietska organizacija**
Bukovec, Boris (ur.) 2017
53. **Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999–2012**
Žurga, Gordana 2017
54. **Poslovne vrednote mladih v Sloveniji**
Pinterič, Uroš 2016
55. **Selected topics in modern society** (e–knjiga)
Kaplánová, Patrícia 2016
56. **Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better?** (e–knjiga)
Pinterič, Uroš 2016

57. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2016**
Bukovec, Boris (ur.) 2016
58. **Pisanje strokovnih in znanstvenih del**
Brcar, Franc 2016
59. **Education policy as the factor of development** (e–knjiga)
Pinterič, Uroš 2016
60. **Spregledane pasti informacijske družbe**
Pinterič, Uroš 2015
61. **Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem**
Kresal, Friderika; Meško, Maja 2015
62. **Zgodovina organizacijske misli**
Ivanko, Štefan 2015
63. **Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad?**
Turnšek Mikačić, Marija; Ovsenik, Marija 2015
64. **Sodobni trendi v turizmu**
Ovsenik, Rok 2015
65. **Selected topics in change management** (e–knjiga)
Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.) 2015
66. **Political legacy and youth civic engagement in Slovakia**
Mihálik, Jaroslav 2015
67. **Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba**
Ambrož, Milan; Bukovec, Boris 2015
68. **Izobraževanje za turizem v Sloveniji**
Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija 2015
69. **Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: nove paradigme organizacijskih teorij 2015**
Bukovec, Boris (ur.) 2015
70. **Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva**
Mlakar, Tatjana 2014
71. **Featuring Norden in ten episodes**
Czarny, Ryszard M. 2014
72. **Sociológia mládeže**
Macháček, Ladislav 2014
73. **Inter–municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure**
Klimovsky, Daniel 2014
74. **Rethinking public policies** (e–izdaja)
Pinterič, Uroš 2014
75. **Local Governance between democracy and efficiency**
Jüptner, Petr. (et al.) 2014

76. **Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema**
Pinterič, Uroš 2014
77. **Selected issues of administrative reality**
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea 2013
78. **Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij**
Ivanko, Štefan 2012

ZNANSTVENI REVIJI FOŠ



Revija za univerzalno odličnost
(Journal of Univesal Excellence)

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



Izzivi prihodnosti
(Challenges of the Future)

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.

RAZVIJAMO USTVARJALNE POTENCIALE POSAMEZNIKOV IN ORGANIZACIJSKE ZNANOSTI TER PRISPEVAMO K NENEHNEMU IZBOLJŠEVANJU KAKOVOSTI ŽIVLJENJA.



ŠTUDIJSKI PROGRAMI MENEDŽMENT KAKOVOSTI

- VISOKOŠOLSKI
- MAGISTRSKI
- DOKTORSKI

FOS
Fakulteta za organizacijske študije
Faculty of organisation studies

www.fos-unm.si
info@fos-nnm.si

RAZVIJAMO VAŠO USTVARJALNOST