



RUO

*Revija za  
univerzalno  
odličnost*

**Journal of Universal Excellence**

---

Letnik 15, številka 1, marec 2026

Volume 15, Issue 1, March 2026



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

**ISSN 2463-9281**

Izid publikacije Izzivi prihodnosti je finančno podprla ARIS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.  
The journal Challenges of the Future is subsidised by the Slovenian Research and Innovation Agency.

**GLAVNA IN ODGOVORNA UREDNICA / ANNMARIE GORENC ZORAN**  
EDITOR IN CHIEF

**SOUREDнице / TATJANA DRAGOVİČ ANDERSEN**  
ASSOCIATE EDITORS  
**LANA HIASAT**  
**NADIA MOLEK**

**UREDNIŠKI ODBOR /**  
EDITORIAL BOARD

- Boris Bukovec, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia
- Alois Paulin, Technical University Vienna, Austria
- Juraj Marušiak, Slovak Academy of Science, Slovakia
- Mario Ianniello, Udine University, Italy
- Anisoara Popa, Danubius University, Romania
- Raluca Viman-Miller, University of North Georgia, Georgia, USA
- Anna Kołomycew, Rzeszów University, Poland
- Jurgita Mikolaityte, Siauliai University, Lithuania
- Patricia Kaplanova, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia
- Laura Davidel, Univeristy of Lorraine, France
- Ana Železnik, Ljubljana University, Slovenia
- Marko Vulić, Information Technology School - ITS ComTrade, Serbia
- Vita Juknevičienė, Siauliai University, Lithuania
- Mitja Durnik, Ljubljana University, Slovenia
- Anca-Olga Andronic, Spiru Haret University, Romunija
- Razvan-Lucian Andronic, Spiru Haret University, Romunija
- Tine Bertonec, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia
- Nadia Molek, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia
- Maja Meško, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Slovenia
- Agnieszka Wedel-Domaradzka, Faculty of Law nad Economics, Kazimierz Wielki University, Bydgoszcz, Poland
- Armand Faganel, University of Primorska, Faculty of Management, Slovenia
- Elżbieta Roszko-Wójtowicz, University of Lodz, Poland
- Gorazd Justinek, New University, Faculty of Government and European Studies
- Danyana Bakardzhieva, Anwar Gargash Diplomatic Academy, United Arab Emirates (UAE)
- Bashar H. Malkawi, University of Arizona James E. Rogers College of Law, USA
- Kodzo Alabo, University of Ghana, Salt University College, Ghana
- Robert Mudida, Strathmore University Business School, Nairobi, Kenia
- Juan Carlos Radovich, Universidad de Buenos Aires, Argentina
- Anurag Hazarika, Tezpur Central University, Assam, India & 21st century Open University, USA

**Naslov uredništva / Editorial address:**

**Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu**

**Ulica talcev 3**

**8000 Novo mesto, Slovenija**



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

1

**ZELENI PREHOD V PRAKSI:  
PERSPEKTIVE S SLOVENSKEGA TRGA DELA**

*Nadia Molek*

32

**VODENJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA V  
PROIZVODNIH PODJETJIH SKOZI MERILA MODELA  
EFQM**

*Matjaž Peskar, Matjaž Frančič*

55

**S PARTNERSTVOM DOBAVITELJEV OD KAKOVOSTI  
DO ODLIČNOSTI**

*Polonca Baškovič Pavlin, Nataša Guculović*

69

**IZOBRAŽEVALNA NESKLADNOST KOT IZZIV  
VKLJUČEVANJA DELEŽNIKOV V KONTEKSTU  
ODLIČNOSTI PO MODELU EFQM 2020**

*Tina Strommer, Janja Gazvoda*


85

**ORGANIZACIJSKA KULTURA IN VODITELJSTVO:  
USTVARJANJE POGOJEV ZA URESNIČITEV  
SPREMEMB**

*Maša Brezovar, Alja Baškovec*

# Zeleni prehod v praksi: Perspektive s slovenskega trga dela

Nadia Molek  

Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia, [nadia.molek@fos-unm.si](mailto:nadia.molek@fos-unm.si) 

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako zeleni prehod vpliva na delovno silo v Sloveniji? Kakšne so zaznave ključnih deležnikov (delodajalcev, sindikatov, zaposlenih, visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in novinarjev) glede sprememb v kompetencah, vrednotah in organizaciji dela? Kako družbeni dejavniki – kot so generacijske razlike, ekonomska neenakost in lokalna regulativa – oblikujejo razumevanje in sprejemanje zelenega prehoda?

**Namen:** Raziskava osvetljuje družbene, kulturne in organizacijske transformacije, ki jih prinaša zeleni prehod. Cilj je razumeti, kako različni deležniki dojemajo te spremembe ter kako se organizacije in posamezniki prilagajajo novim zahtevam trga dela.

**Metoda:** Uporabljena je bila antropološka kvalitativna analiza treh fokusnih skupin, v katerih so sodelovali predstavniki nevladnih organizacij, sindikatov, delodajalcev, visokošolskih zavodov, raziskovalcev, delavcev in novinarjev. Razprave so bile usmerjene v prepoznavanje ključnih izzivov in priložnosti zelenega prehoda, s posebnim poudarkom na kulturnih in organizacijskih spremembah delovnih mest.

**Rezultati:** Raziskava razkriva večdimenzionalnost izziva – zeleni prehod ostaja predvsem želja, ne pa uveljavljena praksa. Čeprav deležniki in organizacije prepoznavajo potrebo po trajnostnem poslovanju, so prisotne pomembne ovire, kot so visoki stroški prehoda in globalna konkurenčnost.

**Organizacija:** Študija ponuja dragocen vpogled za menedžerje in organizacije pri prepoznavanju ključnih izzivov in napetosti, povezanih z zelenim prehodom – zlasti glede regulativne negotovosti, prekvalifikacije delovne sile ter simbolne preobrazbe dela. Prispeva k oblikovanju strateških smernic za pravičnejše in lokalno občutljive prilagoditve, zlasti za MSP in ranljive sektorje.

**Družba:** Ugotovitve poudarjajo, da je treba trajnost razumeti kot širše vprašanje pravičnosti, vključevanja in prepoznavanja različnih oblik vednosti. Pravičen prehod zahteva ne le tehnološke inovacije, temveč tudi redistribucijo znanja, možnosti in politične participacije med vsemi družbenimi skupinami.

**Originalnost:** Raziskava uvaja antropološki pristop v organizacijske študije in se odmika od tehnokratskih in ekonomističnih razlag. Z osredotočanjem na vsakdanje interpretacije in kulturno-simbolne dimenzije prehoda opozarja na potrebo po politikah, ki bodo zasnovane v skladu z lokalnimi izkušnjami in identitetami.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Med omejitvami so omejeno število fokusnih skupin in geografska osredotočenost raziskave izključno na Slovenijo.

**Ključne besede:** zeleni prehod, trajnostno delo, organizacijska kultura, vseživljenjsko učenje, delovna sila, organizacijska antropologija.

## 1 Uvod

Ideologija prehoda v »bolj« zeleno gospodarstvo predstavlja eno ključnih preobrazb sodobne (globalne) družbe in trga dela. Evropska unija je z Evropskim zelenim dogovorom (2019) postavila ambiciozen cilj doseči podnebno nevtralnost do leta 2050 ter in vmesno zmanjšanje emisij toplogrednih plinov za 55 % do leta 2030 (Evropska komisija, 2019). Slovenija je tem ciljem sledila s sprejetjem Nacionalnega energetskega in podnebnega načrta (NEPN), vendar se pri implementaciji srečuje z izzivi, kot so prestrukturiranje industrije, pomanjkanje usposobljene delovne sile in socialne napetosti (Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo RS, 2020).

Ocene različnih študij kažejo, da bo zeleni prehod pomembno vplival na trg dela v Sloveniji, zlasti v sektorjih energetike, mobilnosti in proizvodnje (Urad Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017). Obenem se pričakuje rast zaposlovanja v panogah, kot so obnovljivi viri energije, trajnostna gradnja in krožno gospodarstvo, kar pa odpira vprašanja o prekvalifikaciji in dostopu do znanja (Kandušer, 2013). Hkrati Eurofound (2021) opozarja, da 46 % evropskih delodajalcev izraža skrb zaradi pomanjkanja usposobljene delovne sile za zelene poklice, kar odpira vprašanja dostopa do izobraževanja in prekvalifikacije. Dodatno, po podatkih Javnega sklada RS za podjetništvo (2024), kljub razpoložljivosti sredstev iz evropskih virov se številna mala in srednja podjetja še vedno soočajo z omejenim dostopom do financiranja za trajnostno transformacijo.

Torej, medtem ko zelene politike in predpisi »od zgoraj« spodbujajo uvajanje okolju prijaznih praks, se njihova neenakomerna uporaba na globalni ravni pogosto odraža v gospodarskih pritiskih. A, kot prav tako opozarja ekonomski antropolog Jason Hickel (2020), dominantni modeli zelenega prehoda pogosto temeljijo na tehnološkem optimizmu, ki namesto odpravljanja strukturnih konkretnih problemov (npr. podnebne spremembe, porazdelitve virov in ekonomske neenakosti) stavi predvsem na inovacije, kot so obnovljivi viri energije ali električni avtomobili.

V antropologiji obstaja pomembna raziskovalna tradicija, ki preučuje okoljske spremembe skozi sistemske perspektive, pogosto pod okriljem *Environmental Anthropology*, ki se osredotoča na preplet ekoloških, ekonomskih in tehnoloških sistemov ter koncept »antropocena« kot geološke dobe, v kateri je človeški vpliv postal globalno prepoznaven. Iz tega vidika, Bruno Latour (2017) in Anna Tsing (2015) opozarjata, da ekoloških sprememb ne moremo ločiti od širših procesov. V literaturi o podnebnih spremembah in antropocenu je dodatno vse bolj prisotna kritika t. i. »zelene rasti«, ki predpostavlja, da bodo tehnološke inovacije zadostovale za rešitev ekoloških kriz, ne da bi se pri tem spremenile temeljne logike kapitalistične akumulacije in globalne neenakosti (Hickel, 2020; Tsing, 2015; Grosfoguel, 2016). Študije tudi opozarjajo na pojav »zelenega kolonializma«, kjer bogate države globalnega Severa izkoriščajo vire in delovno silo globalnega Juga za produkcijo »zelenih« tehnologij (Riofrancos, 2023).

Eden od ključnih problemov, ki se odpira iz vidika antropologije zelenega prehoda je prav za prav vprašanje, ali naj bo prehod globalno standardiziran ali prilagojen lokalnim realnostim, saj številni modeli trajnostnega razvoja oblikovani izven lokalnih skupnosti in ne upoštevajo njihovih družbenih realnosti (Murray Li & Semedi, 2021). V tem kontekstu naju zanima kaj se s tem zgodi v semi-perifernih evropskih kontekstih, kot je Slovenija. Vprašava se kako se globalne/Evropske/nacionalne trajnostne politike prepletajo z lokalnimi realnostmi – zlasti z vidika organizacij, delavcev in sindikatov.

V tej luči se torej odpirajo različna raziskovalna vprašanja: Kako zeleni prehod vpliva specifično na delovno silo v Sloveniji? Kako različni družbeni akterji v Sloveniji – delodajalci, sindikati, zaposleni, visokošolski delavci – doživljajo zeleni prehod? Kakšne so zaznave glede sprememb v kompetencah, vrednotah in organizaciji dela? Kako družbeni dejavniki – kot so generacijske razlike, ekonomska neenakost in lokalna regulativa – oblikujejo razumevanje in sprejemanje zelenega prehoda? Namen raziskave je osvetliti vsakdanje izkušnje, razumevanja in interpretacije zelenega prehoda z vidika deležnikov, ki so pogosto izključeni iz procesov oblikovanja trajnostnih politik. Cilj študija je razširiti obstoječo razpravo o zelenem prehodu s poudarkom na kulturnih, organizacijskih in identitetnih dimenzijah transformacije, ki jih tehnokratski in ekonomsko usmerjeni pristopi pogosto spregledajo.

## 2 Teoretična izhodišča

Najina raziskava se umešča v kritične in humanistične pristope znotraj organizacijskih študij, ki trajnost in zeleni prehod razumeta onkraj tehničnih in ekonomskih kazalnikov. Zeleni prehod dejansko razumeva kot kulturno in politično oblikovan proces, v katerem se prepletajo okoljske ambicije, družbeni interesi in vprašanja pravičnosti. Čeprav je v političnih in ekonomskih diskurzih usmerjen v dekarbonizacijo in podnebno nevtralnost, v bistvu programi zelenega prehoda še vedno sledijo vzorce kapitalistične rasti in tržne racionalnosti (Powell & De Pree 2025). V kapitalistični produkcijski način, ki strukturira odnose med delom, naravo in akumulacijo, neoliberalna vladnost predstavlja njegovo sodobno obliko uresničevanja – racionalnost, skozi katero se kapitalistična logika danes legitimirata kot okoljska politika. V tem okviru se zeleni prehod kaže kot posodobljen izraz iste paradigme, ki naravo razume kot vir, okoljske reforme pa kot prostor za novo akumulacijo. Podobno se zgodi z konceptom trajnosti, katerega razumeva kot širši etično-politični okvir, ki povezuje okoljske, socialne in ekonomske razsežnosti družbenega delovanja ter deluje kot normativni in reflektivni horizont sodobnih razprav o prihodnosti. Hegemonična ekonomska liberalna racionalnost trči ob drugačne ontološke poglede na svet, o katerih piše Descola (2012), ki nam odpirajo možnost razmisleka o trajnosti kot odnosu, ne kot ekonomskem cilju. A prav v tej napetosti med etično vizijo in tržno izvedbo se razkriva protislovje sodobnih zelenih politik: v imenu trajnosti pogosto nastajajo nove oblike izključevanja in ekstraktivizma (Libassi 2025; Knudsen 2023). Posledično zeleni prehod

in trajnost obravnavava kot ambivalenten projekt, ki v praksi prevzema različne pomene glede na kontekst, akterje in ravni delovanja.

Iz te perspektive, v tem članku artikuliramo teoretična izhodišča na pet ključnih konceptov<sup>++</sup>: tehnocentrizem, pomen kontekstualizacije, zeleni kolonializem, konstrukcija pomenov med prakso in strukturo, delo, identiteta kompetence in vrednote. Meniva, da razumevanje le-teh omogoča, da analitično zajemamo kompleksnost družbenih odzivov na zeleni prehod ter prepoznamo razlike v zaznavanju, interpretaciji in implementaciji trajnostnih praks med različnimi družbenimi skupinami.

## 2.1 Tehnocentrizem

V zadnjem desetletju je prišlo do porasta t. i. »korporativne trajnosti«, pogosto v povezavi z razvojem okoljskih, družbenih in upravljavskih kazalnikov. Vendar, taki dominantni politično-ekonomski diskurzi so v veliki meri tehnocentrični, saj se osredotočajo predvsem na tehnološke inovacije in regulativne politike, pri tem pa pogosto zanemarjajo družbene, organizacijske in kulturne dimenzije tega prehoda (glej: Hicckel, 2020; Tsing, 2015; Latour, 2017).

Številni avtorji opozarjajo na omejitve tovrstnega pristopa, ki trajnost reducira na merljive metrike in s tem prispeva k depolitizaciji družbenih in ekoloških vprašanj. Archer (2023), na primer, ki izhaja iz antropološkega opazovanja poklicnih praks t. i. »trajnostnih strokovnjakov«, trdi, da se sodobna trajnostna politika pogosto nakloni na iluziji, da zbiranje in poročanje podatkov samo po sebi predstavlja ukrepanje. Archer razvije pojem *neoliberalne trajnosti*<sup>1</sup>, v kateri je centralni mehanizem komensuracija – pretvorba kompleksnih družbenih in ekoloških procesov v številčne indikatorje, ki omogočajo primerljivost in tržno alokacijo, a hkrati brišejo kontekst, moč in odgovornost. Po njegovi raziskavi, takšen model ne samo da ne rešuje sistemskih kriz, temveč krepi moč tistih akterjev, ki so krize soustvarili, saj z uporabo jezika znanstvene nevtralnosti legitimirajo ohranjanje *statusa quo*.

Prav v tej liniji argumentacije prispeva tudi Bell (2016), ki poudarja, da je danes prevladujoč globalno model zelenega gospodarstva okvir trajnostnega razvoja, vendar v svojem jedru še vedno temelji na rastni logiki in tržnih mehanizmih za reševanje ekoloških problemov. V skladu s Harveyjevo (1996) analizo kapitalizma in okoljske pravičnosti to pomeni, da okoljske politike pogosto niso usmerjene v dejansko preoblikovanje družbeno-ekonomskih sistemov ali reševanje dejanskih podnebnih sprememb, temveč predvsem v ohranjanje kapitalistične akumulacije skozi procese »zelenega zavajanja« (*greenwashing*). Pri tem se podjetja prilagajajo

---

<sup>1</sup> Koncept definira mehanizem izvajanja, oziroma način upravljanja (*governance*), ki podreja okoljske politike tržni racionalnosti in merljivosti trajnosti.

regulativnim zahtevam, ne da bi bistveno spremenila svoje proizvodne prakse ali zmanjšala svoj ekološki odtis.

Kritike nastanejo tudi iz argumenta, da ključni premiki v energetske in industrijske infrastrukturi niso zgolj vprašanje materialnih sprememb, temveč da potrebujejo tudi globoke transformacije vrednot, družbenih praks in ekonomskih odnosov. Tako opozarja Hickel (2020), za katerega koncept »zelene rasti« ni skladen z biogeofizičnimi omejitvami planeta. Avtor razloži, da čeprav številne industrije vlagajo v tehnološke rešitve, kot so obnovljivi viri energije ali električna vozila, ti še vedno temeljijo na ekstraktivni in akumulacijski mudelu globalne ekonomije, ki se v resnici ne spreminja. V tem smislu Riofrancos (2023) dokumentira, kako pridobivanje litija in kobalta – ključnih virov za t. i. "zelene tehnologije" – v Latinski Ameriki in Afriki reproducira stare kolonialne vzorce izkoriščanja virov in delovne sile, kar odpira nov paradoks: namesto, da bi zeleni prehod pretrgal z destruktivnimi praksami gospodarske rasti, jih pogosto celo pospeši (Grosfoguel, 2016).

Gibson-Graham (2006) prav tako predlaga, da bi moralo trajnostno gospodarstvo preseči utilitarni model »delo = produktivnost« in uveljaviti model »delo = odgovornost do skupnosti«. Opozarja, da je prevladujoči ekonomski model, ki enači delo s produktivnostjo, konceptualno in etično iztrošen. Meni, da trajnostna prihodnost zahteva novo razumevanje dela kot družbene skrbi, kjer je uspeh merjen tudi v kakovosti življenja in pravični distribuciji virov. Ta pogled postane še posebej relevanten, ko se vprašamo, kako globalni diskurzi o trajnosti vplivajo na lokalne poklicne identitete, kar bova podrobneje obravnavali v empiričnem delu.

## 2.2 Pomen kontekstualizacije

Kakor izpostavi Fernandez Rodriguez (2007), v organizacijskih študijah se pogosto predpostavlja, da so procesi ali vrednote univerzalni. Antropološke raziskave in kritične menedžerske študije jasno pokažejo, da so okoljske vrednote družbeno in zgodovinsko konstruirane – spreminjajo se skozi čas in prostor ter so vpete v specifične družbene, politične in ekonomske kontekste. Latour (2004) pri tem opozarja, da okoljski diskurzi vedno odražajo interese, prepričanja in kulturne norme tistih, ki jih oblikujejo. Opozarja, da se okoljske vrednote ne oblikujejo v praznem prostoru, temveč so rezultat družbenih konstrukcij, ki se razlikujejo med generacijami, poklicnimi skupinami in političnimi orientacijami. Posebej dragocen je prispevek Descola (2012), ki nas spominja, da različne kulture narave ne zaznavajo zgolj drugače, ampak izhajajo iz različnih ontoloških shem – v katerih ni samoumevno, da je narava zunanja, objektivna in instrumentalizirana. Meni, da dominanca zahodnega »naturalističnega« pogleda – ki temelji na razcepu med subjektom in objektom – predstavlja eno izmed nevralgičnih točk epistemološkega in okoljskega kolonializma. Razumevanje teh ontoloških temeljn temeljev je ključno, če želimo misliti trajnost onkraj enotnih in zahodno utemeljenih modelov.

Namesto modelov, ki so ahistorični in univerzalistični, se antropologija osredotoča na konkretne družbene in človeške procese in na dejanske učinke praks v specifičnih kontekstih. Tako tudi opozarja Tsing (2015), ki razkriva, da bi morali namesto univerzalističnih rešitev, ki jih predvsem ponujajo globalni trgi in politike, raziskovati obstoječe lokalne načine ravnanje z naravo in svojih izzivov, ki pogosto že vključujejo trajnostne (ne standardizirane, ne tržne) prakse. Ironično, politični okvirji dostikrat vodijo, kakor razkrivajo Murray Li in Semedi (2021) ravno v tisto, kar naj bi preprečile – ekološko degradacijo in socialno izključenost. Ravno ta napetost med globalnimi politikami in lokalnimi ekonomskimi realnostmi so ključni prispevki antropoloških raziskav. Medtem ko okoljski standardi, kot so cilji Net-Zero in Pariški sporazum, določajo usmeritve, se njihova implementacija na lokalni ravni pogosto sooča z odporom, nepričakovanimi posledicami in birokratskimi obremenitvami (Murray Li & Semedi, 2021; Tsing, 2015). Tsing tudi razkriva, da se tudi v primerih, kjer se uvedejo trajnostni certifikati (npr. za pridobivanje lesa v Indoneziji), pogosto zanemari lokalno znanje in prakse, kar vodi do novih oblik marginalizacije.

Zdaj, te dinamike niso omejene na globalni jug. Podobno kot ugotavljata Murray Li in Semedi (2021) v analizi plantažnega gospodarstva v Jugovzhodni Aziji, evropske trajnostne direktive pogosto izrinejo tradicionalne oblike kmetovanja in sprožijo odpor. Ti procesi se brezdvomno navezujejo na dinamike nadzora in odpora, ki jih klasične oziroma hegemonične menedžerske študije pogosto spregledajo (Fernández Rodríguez, 2007). V evropskem kontekstu, kot kažejo primeri francoskih kmetov, univerzalni ekološki cilji pogosto ne upoštevajo vpliva na lokalno krajino in gospodarstvo. Enake dileme se pojavljajo tudi v Sloveniji, državi, ki zaseda semi-periferni položaj v globalni delitvi dela (glej: Molek, 2025) in ima zato manjši manevrski prostor za oblikovanje lastnih razvojnih strategij ter omejen vpliv na globalne trajnostne trende.

S tem si želiva spomniti bralca, da zeleni prehod ni enoten globalni proces, temveč je za uspešnost tega potrebno prepletati množico lokalno specifičnih transformacij, mentalitet in odnosov. Zato meniva da je razumevanje lokalnih interpretacij, praks in odporov ključno.

### **2.3 Od zelenega kolonializma do ekosocialnega prehoda**

Trajnost se v nekaterih političnih denimo organizacijskih diskurzih pogosto predstavlja kot “pravična in zelena/ekonomska/družbena prihodnost”. A realnost kaže, da različna podjetja – predvsem multinacionalke iz centralnih državah- po svetu krepijo svoj nadzor nad viri, medtem ko so lokalne skupnosti pogosto izključene iz odločanja. To dekolonialne študije poimenujejo kot »zeleni kolonializem«. Ti denaturalizirajo načine, na katere okoljske politike ali energetske prehode globalnega Severa vplivajo na ozemlja globalnega Juga, ne da bi pri tem upoštevali pravico do samoodločbe in samoupravljanja, okoljsko pravičnost ali dejansko participacijo prizadetih skupnosti (glej: Lang, Manahan, & Bringel, 2024;). V svoji raziskavi v Ekvadorju

Riofrancos (2023), na primer, osvetli, kako pridobivanje mineralov (e.g. hydrocarbons and ore) za t. i. "zelene tehnologije" – kot so baterije za električna vozila – še vedno ohranjajo obstoječe ekonomske hierarhije in uničevanje okolja. Argumentira, da taki procesi produkcije reproducirajo ekstraktivne kolonialne dinamike pod novo, »trajnostno« retoriko. Podobno opozarja Libassi (2025) za nikelja v Indoneziji, da se pod geslom trajnosti in čiste energije vzpostavlja nova oblika "zelenega ekstraktivizma", v kateri litij, baker, kobalt in redke zemlje postajajo ključni strateški viri za energetska tranzicijo. Ti materiali pa se pridobivajo v pogojih okoljskega uničenja, socialne ranljivosti in neokolonialnih razmerij, ki jih poganjajo potrebe držav globalnega severa.

Grosfoguel (2016) doda, da kapitalizem v Latinski Ameriki temelji na epistemoloških hierarhijah, v katerih se zahodne znanstvene in tehnološke rešitve predstavljajo kot edine legitimne, medtem ko se alternativni – lokalni, kmečkih, staroselskih ali ne-kapitalistični načini upravljanja z okoljem sistematično potiskajo na rob. Na to opozori tudi Bell (2016), ki predstavlja, da v drugih kulturah, kot na primer v plurinacionalni Boliviji, poleg tržno usmerjenega pristopa "zelenega gospodarstva" izpostavi tudi ideologijo *Vivir Bien* (»dobro živeti«)<sup>2</sup>. Pri tem, razloži, da Bolivijska paradigma ne predstavlja samo regulativo, ampak v vsakdanje življenje integrira prakse družbene pravičnosti in okoljske vzajemnosti. V tem smislu Bell predlaga bolj širši koncept »ekosocialnega prehoda«, ki združi okoljske, ekonomske in družbene politike ter se s tem odrija od tehnično-ekonomskih vidikov zelenega prehoda.

## 2.4 Konstrukcija pomenov med prakso in strukturo

Na zadnje, kakor so antropološke znanosti že dolgo opozorili, pomeni so oblikovani znotraj širših simbolnih in strukturnih okvirjev (Lévi-Strauss, 1962). Iz tega konteksta, meniva, da vzpostavljanje pomenov v kontekstu zelenega prehoda ne mora biti razumljen kot izoliran proces, temveč se razvija skozi interakcijo med ekonomskimi/političnimi/družbenimi strukturami in vsakodnevnimi praksami. Prav tako obstaja razlika med notranjimi pomeni, ki izvirajo iz konkretnih praks, in zunanji modeli, ki definirajo, kaj je v določenem kontekstu legitimno (Mintz, 1996). V tem smislu lahko razumemo, da zeleni prehod ni zgolj niz regulacij, temveč sestavlja simbolični režim, ki oblikuje vedenje in zaznave akterjev.

Ta dialektika med prakso in strukturo je tudi vključena v sociološki konceptualizaciji *habitusa* (Bourdieu, 1991). Bourdieu trdi, da praksa ni zgolj rezultat zavestnih odločitev ali odzivov na zunanje okoliščine, temveč je proizvod strukturiranih in zgodovinsko pogojenih dispozicij – t. i. *habitusa* – ki delujejo kot notranji principi organizacije mišljenja, zaznav in vedenja. Habitus je torej posrednik med objektivnim okvirjem (kulturnimi, ekonomskimi in simbolnimi strukturami)

---

<sup>2</sup> Koncept *Vivir bien* (o *Buen vivir*) presega ideološke okvire in predstavlja politično-ontološki poskus vključevanja staroselskih epistemologij v globalne razprave o trajnosti, kar se odraža tudi v ustavah Bolivije in Ekvadorja.

in subjektivnimi praksami, vključno z vsakodnevnimi opravili, rituali, vrednotenji ter načini razmišljanja.

Iz organizacijskega analitičnega nivoja, organizacije pogosto delujejo kot prostori vsiljevanja pomenov, ki merijo objektivnosti in hkrati izničujejo kritično refleksijo. Iz te perspektiva, Fernández Rodríguez (2007, str. 11) razloži, da organizacijska kultura ni le skupek norm in simbolov v zaprtem sistemu, temveč družbeno-zgodovinski prostor, kjer se prepletajo logike delovanja, legitimacije in odpora (*ibid.*, str. 21). Ideologije trajnosti se torej soočajo s vsakodnevnimi realnimi praksami in strukturami moči. S tem hočeva argumentirati, da posamezniki ne oblikujejo svojih stališč do trajnosti v praznem prostoru, temveč na podlagi globoko ponotranjenih norm, ki izhajajo iz njihove poklicne vloge, organizacijske kulture in širšega simbolnega družbenega reda. Tako se recimo trajnostni diskurzi lahko zdi nekaterim zaposlenim samoumevni in legitimni, medtem ko jih drugi doživljajo kot tuje, vsiljene ali celo nesmiselne.

## **2.5 Delo, identiteta in trajnost: Poklicne vloge in »kompetence«**

Že v klasični sociologiji dela se je izpostavilo, da delo ni zgolj ekonomska aktivnost, ampak družbena dejavnost in proces, kjer se oblikujejo identitete, socialne norme in etika (Sennett, 2008). Skozi delo posamezniki razvijajo specifične veščine, vrednote in način razmišljanja ter »biti«, kar neposredno vpliva na njihov odnos do inovacij, pravičnosti in kolektivne odgovornosti.

Ta povezava med poklicno identiteto, percepcijo zelenega prehoda in razvojem kompetenc je ključna. Študija Stoll-Kleemanna et al. (2017) je v tem smislu pokazala, da medtem ko raziskovalci, mediji in civilna družba pogosto vidijo trajnost kot pozitivno inovacijo, delavci v sektorjih, kot so energetika, rudarstvo, promet in težka industrija, zeleni prehod pogosto dojemajo kot grožnjo – ne le za svojo ekonomsko varnost, temveč tudi za svojo poklicno identiteto in občutek smisla. Tudi Murray Li in Semedi (2021) opažata, da pri ribičih in kmetih ekološke regulacije predstavljajo napad na njihovo lokalno znanje, tradicijo in način življenja.

Ta občutja so najverjetneje rezultat globljih struktur moči in diskurzov, ki oblikujejo identitete znotraj organizacij ali poklicnih sektorjev. Študije na področju kritičnega managementa dokažejo, da sodobni režimi moči delujejo skozi »proizvodnjo identitet«, kjer organizacijske prakse ne le normirajo vedenje, ampak zajemajo posameznike v modele subjektivnosti, ki so pogosto prikriti kot osebna angažiranost ali moralna odgovornost (Fernández Rodríguez, 2007). V tem smislu, lahko rečemo, da se pričakuje, da delavec postane »trajnostno odgovoren«, četudi sam ne razpolaga z vplivom na trajnostne odločitve organizacije.

Po drugi strani, Knights in Willmott (1989) izpostavita, da procesi oblikovanja identitete niso nevtralni, temveč so mehanizmi discipliniranja, ki lahko vzporedno utrjujejo obstoječe neenakosti. Zavračata enostavno razlago moči kot nekaj, kar izvira neposredno iz razrednega

boja ali produkcijskih sil, kakor je trdil Marx (2024). Poudarjata, da je organizacijska kultura sama prostor spopadanja, kjer se subjekti lahko tudi upirajo vsiljenim oblikam identifikacije. Willmott (1993) poleg tega pokaže, da je treba paziti nove "trende menedžmenta" – dodava vključno z diskurzi trajnosti-, ker ti pogosto delujejo kot tehnologije kulturnega nadzora, ki imajo jasne učinke na organizacijsko realnost. V pogojih negotovosti in fragmentacije, značilnih za postmoderno ekonomijo, takšni diskurzi olajšajo uvajanje avtoritarnih rešitev v imenu prilagodljivosti ali inovativnosti. Od zaposlenih se tako pričakuje ne le lojalnost, temveč identifikacija s specifičnim načinom razmišljanja, ki lahko – kot opozarja – preraste v totalitarne vzorce, prikrite v jeziku kulture, vrednot in trajnosti.

V tem okvirju, teoretske perspektive sugerirajo, da trajnost ni zgolj rezultat regulativnih norm ali tržnih spodbud, temveč predvsem proces oblikovanja pomenov, v katerem sodelujejo številni akterji. Trajnostne regulative lahko pogosto delujejo tudi kot diskurzi nadzora, ki oblikujejo, legitimirajo ali izključujejo določene oblike vednosti, praks in identitet. Torej, zeleni prehod ne poteka v praznem prostoru – uresničuje se skozi vsakodnevno delovanje ljudi v organizacijah, ki so vpete v širše ideološke in simbolne sisteme. S tem dobimo ključni analitični uvid: prehod v trajnostno prihodnost ni nevtralna tehnično-ekonomska prilagoditev, temveč kompleksen družbeni proces, ki preoblikuje razmerja moči, vrednote, delovne prakse in organizacijske kulture. Na tej podlagi se v prispevku osredotočava na tri raziskovalna vprašanja:

- Kako zeleni prehod vpliva na delovno silo v Sloveniji?
- Kakšne so zaznave ključnih deležnikov (delodajalcev, sindikatov, zaposlenih, visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in novinarjev) glede sprememb v kompetencah, vrednotah in organizaciji dela?
- Kako družbeni dejavniki – kot so generacijske razlike, ekonomska neenakost in lokalna regulativa – oblikujejo razumevanje in sprejemanje zelenega prehoda?

### 3 Metoda

Interdisciplinarne raziskave omogočajo združevanje metodoloških pristopov iz različnih disciplin z namenom globljega razumevanja kompleksnih družbenih pojavov. Predstavljena raziskava temelji na kvalitativni metodologiji, s poudarkom na antropološki analizi diskurzov o zelenem prehodu in njegovem vplivu na trg dela v Sloveniji.

Podatki so bili zbrani v okviru tri fokusnih skupin v EU projektu CERV »Transform: Prihodnost delovne sile«, katerega cilj je bil pridobiti vpogled v zaznave deležnikov o spremembah na trgu dela zaradi zelenega prehoda. Metodološko izhajamo iz stališča interpretativne antropologije (Guber, 2001) in sociologije habitusa (Bourdieu, 1991), kar pomeni, da raziskava ne le dokumentira izrečene stališča, temveč analizira procese konstruiranja pomenov in diskurzivne prakse deležnikov.

Antropološke raziskave so dokazale, da je mogoče podatke, zbrane z različnimi metodami, reinterpretirati skozi etnografsko perspektivo. Kot poudarjata Marcus (1995) ter Hammersley in Atkinson (2007), etnografija ni določena zgolj z načinom zbiranja podatkov, temveč predvsem z načinom njihove analize. To pomeni, da je mogoče izvajati etnografsko analizo tudi na podatkih, ki so bili prvotno zbrani z drugimi metodami.

Fokusne skupine so bile organizirane z namenom pridobiti heterogen nabor perspektiv preko različnih ključnih deležnikov iz osrednje in jugovzhodne Slovenije, da bi zajeli raznolike poglede in izkušnje različnih družbenih akterjev (glej tabelo 1). Metoda je bila izbrana na projektu, ker omogočajo dinamično interakcijo med udeleženci, kar prispeva k bogatejšemu razumevanju razpravljenih tem (Lamut & Mancur, 2012). Pri izvedbi smo upoštevali smernice kvalitativnega raziskovanja (Vogrinc, 2008) in specifične antropološke pristope k skupinskim intervjujem (Guber, 2001).

#### **Tabela 1**

Sestava udeležencev

- |               |                                                                                                                           |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INT 1</b>  | Ženska, približno 40 let, glavna tajnica in prodekanja za kakovost na fakulteti; visokošolsko okolje, vodstvena funkcija. |
| <b>INT 2</b>  | Moški, 50 let, doktor biokemije, direktor razvoja v visoko tehnološkem biotehnološkem podjetju.                           |
| <b>INT 3</b>  | Ženska, približno 50 let, vodja sektorja na Zavodu za zaposlovanje.                                                       |
| <b>INT 4</b>  | Moški, približno 50 let, direktor lokalnega proizvodnega podjetja, politično aktiven.                                     |
| <b>INT 5</b>  | Ženska, 35 let, vodja študentskih zadev na fakulteti.                                                                     |
| <b>INT 6</b>  | Moški, 55 let, visokošolski učitelj in predstavnik mednarodne korporacije.                                                |
| <b>INT 7</b>  | Ženska, približno 55 let, vodja oddelka v avtomobilski industriji.                                                        |
| <b>INT 8</b>  | Ženska, vodja v panogi jedrske energije.                                                                                  |
| <b>INT 9</b>  | Ženska, 30 let, svetovalka v organizaciji za delavske pravice.                                                            |
| <b>INT 10</b> | Ženska, 50 let, samostojna prevajalka.                                                                                    |
| <b>INT 11</b> | Ženska, 25 let, administrativna delavka v visokošolskem sektorju.                                                         |
| <b>INT 12</b> | Moški, 65 let, novinar.                                                                                                   |
| <b>INT 13</b> | Ženska, 30 let, svetovalka v mladinski organizaciji.                                                                      |
| <b>INT 14</b> | Ženska, 30 let, svetovalka v organizaciji za delavske pravice.                                                            |

Vsaka skupina se je razlikovala glede števila udeležencev, spolne sestave, starostnega razpona in sektorske zastopanosti (glej Tabelo 2). FG1: Zaposleni, delodajalci in HR sektor je vključevala 5 udeležencev (66 % žensk, 33 % moških), starih 30–55 let, ki so zastopali industrijo, visoko šolstvo, javni sektor in nevladne organizacije. FG2: Delodajalci in nevladni sektor je vključevala 4 udeležence (75 % žensk, 25 % moških), starih 25–60 let, iz industrij, kot so avtomobilska, jedrska in multinacionalna podjetja. FG3: Novinarji, prevajalci, zaposleni, sindikati in mladinski

sektor je vključevala 5 udeležencev (80 % žensk, 20 % moških), starih 25–70 let, ki so zastopali medije, sindikate, visokošolstvo, mladinske organizacije in prevajalske službe.

Izbor in rekrutacija udeležencev sta bila skrbno načrtovana. Namenoma sva iskali heterogene skupine, ki bi predstavljale različne sektorje in strokovnjake z raznolikimi izkušnjami. Rekrutacija je potekala s pomočjo tehnike snežne kepe.

**Tabela 2**

Sestava fokusnih skupin

Fokusna skupina	Število udeležencev	Spolna sestava	Starostni razpon	Sektorska zastopanost
FG1: Zaposleni. Delodajalci, HR sektor	5	66% ženske; 33% moški	30-55 let	Industrija, visokošolstvo, javni sektor, nevladni sektor.
FG2: Delodajalci in nevladni sektor	4	75% ženske; 25% moški	25-60 let	Industrija (avtomobilska, nuklearna, multinacionalna).
FG3: Novinarji, prevajalci, zaposleni, sindikati, mladinski sektor	5	80% ženske; 20% moški	25-70 let	Mediji, sindikati, visokošolstvo, mladinske organizacije, prevajalstvo.

Vsebina fokusnih skupin je naslovila šest ključnih tem, ki so v prvi fazi raziskave pojavile po pregledu literature (glej: Molek et al., 2025) bile prepoznane kot bistvene za prihodnost dela:

- demografske spremembe in vpliv na trg dela,
- tehnološki razvoj: avtomatizacija, umetna inteligenca in digitalizacija,
- prilagajanje delovne sile na spremembe,
- vpliv zelenega prehoda na industrije in delovna mesta,
- kompetence prihodnje delovne sile,
- dobro počutje zaposlenih in strategije organiziranja dela v obdobju sprememb.

Vsako srečanje je potekalo virtualno (Microsoft Teams) in trajalo med 60 in 90 minut. Razprave so bile zvočno posnete ter transkribirane s pomočjo umetne inteligence (Microsoft Teams transcriber). Transkripcije so bile pregledane in po potrebi ročno popravljene.

Pomembno je poudariti, da virtualna izvedba ni nujno metodološka omejitev, saj omogoča dostop do udeležencev iz različnih geografskih in institucionalnih okolij, kar povečuje širino zbranih pogledov. Kljub morebitnim omejitvam glede neverbalne komunikacije, virtualno okolje ponuja prilagodljivost in večjo vključitev različnih profilov.

Raziskava je bila izvedena v skladu z etičnimi načeli kvalitativnih raziskav. Ključna etična načela so vključevala: prostovoljno sodelovanje, anonimizacijo osebnih podatkov in transparentno komunikacijo (cilji raziskave so bili jasno predstavljeni udeležencem).

Cilj raziskave je bil, razumeti družbene konstrukcije pomena ter vlogo struktur moči, identitete in kulturnega konteksta v oblikovanju diskurza. Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo tematskega kodiranja (Mesec 1998)<sup>3</sup>, ker omogoča identifikacijo vzorcev v diskurzu udeležencev. Ker izhajava iz tradicije interpretativne etnografije (Geertz, 1973) in sociologije habitusa (Bourdieu, 1991), nas ni zanimalo zgolj vsebina povedanega, temveč tudi način, kako so pomen in identiteta konstruirani v diskurzu.

Analiza je temeljila na odprtih raziskovalnih vprašanjih, ki omogočajo fleksibilno in iterativno interpretacijo:

- Kako deležniki (zaposleni, delodajalci, sindikati, akademiki, raziskovalci, novinarji) razumejo in doživljajo zeleni prehod?
- Katere spremembe v organizaciji dela, kompetencah in vrednotah zaznavajo različni sektorji v Sloveniji?
- Kakšno vlogo imajo strukture moči, identiteta in habitus pri interpretaciji sprememb? (Bourdieu, 1991)
- Kako diskurzivni okvirji vplivajo na to, kako se udeleženci umeščajo v razpravi – ali se vidijo kot aktivni akterji sprememb ali kot pasivni subjekti, ki jih spremembe prizadenejo?

Prizadevali sva si razumeti pomen, strukturne okvire smisla in kulturne kontekste, v katere so vpete izkušnje posameznikov. V skladu z interpretativno tradicijo raziskava sledi načelu razumevanja kulture kot »mreže pomenov« (*web of meanings*), kjer gre za interpretativen proces, v katerem posamezno vedenje pridobi pomen šele znotraj širšega družbenega in kulturnega konteksta. Tak pristop upošteva družbene odnose, simbolne reprezentacije in kulturne prakse, ter s tem ponuja alternativen način razumevanja družbenih procesov (Guber, 2001). Analizirali smo:

- Kako udeleženci oblikujejo svoje odgovore (ali izražajo strah, optimizem, negotovost?)
- Katere metafore in pojme uporabljajo (ali govorijo o »zelenem prehodu« kot o »izgubi« ali kot o »priložnosti«?).
- Kako se umeščajo v razpravi (ali se vidijo kot aktivni akterji sprememb ali kot pasivni subjekti, ki jih spremembe prizadenejo?)

---

<sup>3</sup> Kodiranje je potekalo v več fazah. Prvo je potekalo odprto kodiranje (identifikacija vzorcev), potem aksialno kodiranje (iskanje relacij med kategorijami) in na zadnje selektivno kodiranje (konceptualizacija ključnih spoznanj).

- Kako se njihova zaznava sprememb povezuje s strukturami moči, identiteto in habitusom (Bourdieu, 1991)

Vendar se zavedamo, da je bil majhen, torej najine ugotovitve niso statistično reprezentativne, temveč nudijo poglobljen vpogled v izkušnje in zaznave deležnikov. Po drugi strani, udeleženci so bili izbrani na podlagi strokovnih meril, zato njihovi pogledi morda ne odražajo širšega javnega mnenja. Na zadnje, ker so fokusne skupine potekale virtualno, zaradi same narave projekta, je to lahko omejevalo neverbalno komunikacijo in dinamiko diskusije.

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti raziskave smo uporabili več pristopov. Po eni strani smo uporabili metodološko triangulacijo (več fokusnih skupin, različni profili udeležencev) (Lamut & Mancur, 2012). Dodatno, uporabili smo tehniko reflektivnosti raziskovalca in transparentno dokumentiran analitični postopek (Guber, 2001). Interpretacije sva preverjali v dialogu z drugimi raziskovalci iz projekta, in natančno dokumentirali vse faze analize ter kodiranja.

**Slika 1**  
Model raziskave



## 4 Rezultati

### 4.1 Ekonomski in regulativni izzivi zelenega prehoda

Ena od osrednjih tem, ki se je izpostavila v fokusnih skupin, je bila razlika v neoliberalnih regulativnih neenakosti med evropskimi in neevropskimi trgi. V Sloveniji, tako kot drugod po EU, podjetja poslujejo v skladu s strogimi okoljskimi smernicami in standardi trajnosti. Vendar pa ta regulativni pritisk ni enakomerno porazdeljen po svetu, kar ustvarja asimetričen globalni konkurenčni položaj za periferno Slovenijo. INT4, predstavnik podjetja na dolenskem, ki deluje

na mednarodnih trgih, je celo menil, da se podjetja na Evropski ravni pogosto znajdejo v neenakem položaju v primerjavi s konkurenco iz ZDA ali Azije:

*»Upoštevamo evropske smernice in slovenske trajnostne zahteve, vendar naši konkurenti, zlasti v Aziji in ZDA, niso podvrženi enakim pričakovanjem. Tekmovati pod takimi pogoji otežuje resnične spremembe v podnebnih politikah.«* (INT4, direktor proizvodnega podjetja, moški, 50 let)

Izjava razkriva torej eden od prej omenjenih strukturnih kontradikcij zelenega prehoda: čeprav so regulativni ukrepi v EU namenjeni zmanjšanju ekološkega odtisa, lahko hkrati oslabijo konkurenčnost evropskih podjetij na globalnem trgu, kjer trajnostni standardi niso enotno uveljavljeni. Posledično to vodi v dilemo med okoljsko odgovornostjo in ekonomsko preživitveno strategijo podjetij.

V drugi fokusni skupini, kjer so prevladovali vodilni akterji, so se nekateri udeleženci strinjali z vidikom, da podjetja pogosto sprejemajo ukrepe predvsem zaradi regulativnih pritiskov, ne pa kot del strateške vizije. V tem smislu, INT8 vidi, da so podjetja v Sloveniji *»še vedno v začetnih fazah prilagajanja zelenemu prehodu«*, pri čemer veliko organizacij vidi trajnost predvsem kot nujno skladnost z zakonodajo, ne pa kot dolgoročno strategijo razvoja:

*»Pregledala sem nekaj trajnostnih poročil organizacij v Sloveniji, in čeprav cenim to, kar je zapisano na papirju, se bojim, da se v resnici naredi zelo malo. Še vedno smo na začetku tega procesa, upam pa, da se bo miselnost spremenila, da bomo lahko sčasoma videli resnične rezultate zelenega prehoda.«* (INT8, jedrska energija, ženska, 50 let)

Vrzel med normativnimi pričakovanji in realnostjo izvajanja povzroča paradoks *»neoliberalne trajnosti«*. Regulativni ukrepi, ki temeljijo na kazalnikih in kvantifikaciji, pogosto vodijo v simbolne spremembe, ne pa v dejanske strukturne preobrazbe. S tem postane trajnost bolj retorična kot praktična kategorija. INT6, iz multinacionalnega podjetja ob tem potrdi, da se organizacije niso začele resno usmerjati v trajnostno prestrukturiranje, temveč zgolj izpolnjujejo minimalne zakonske zahteve:

*»Organizacije še niso niti začele resnično delovati v tej smeri. Skladnost z zakonodajo še ne pomeni, da smo resnično trajnostni ali pripravljeni na ta prehod – to je zgolj osnovna zahteva. Bistvene investicije bodo potrebne, in mislim, da se bomo znova znašli v situaciji, kjer se bodo podjetja preveč zanašala na institucionalno podporo namesto na lastna vlaganja.«* (INT6, multinacionalka in visokošolstvo, moški, 55 let)

Poudarja, da se mnoga podjetja preveč zanašajo na subvencije in državne programe, namesto da bi aktivno vlagala lastna sredstva v trajnostno preobrazbo, kar po podatkih Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo (2024), ni vedno možno. Mala in srednja podjetja (SMEs),

posebej v perifernih ali semi-perifernih državah, ki imajo manjše finančne rezerve, se pogosto znajdejo v situaciji, ko morajo izbirati med vlaganjem v trajnost ali ohranjanjem ekonomske stabilnosti. Na to je opozoril INT4, predstavnik enega od mednarodnih podjetij, ki so se lotili procesa trajnostne preobrazbe:

*»Morali smo zaposliti okoljskega strokovnjaka za oceno vpliva naših izdelkov. Čeprav je to pomembno, povečuje stroške in zmanjšuje našo konkurenčnost.«* (INT4, direktor proizvodnega podjetja, moški, 50 let)

Pri tem so se različni udeleženci iz večjih podjetij (INT4, INT6, INT7) strinjali, da podjetja v Sloveniji vidijo trajnost predvsem kot strošek, ne pa kot strateško ali družbeno odgovorno investicijo. INT7 managerka iz avtomobilistične industrije, opaža, da se to lahko dogaja, ker podjetja pogosto ne vedo, kako pravilno implementirati trajnostne ukrepe, saj so regulacije kompleksne in pogosto celo nejasne:

*»Smo v situaciji, kjer, če sem iskren, sploh ne vemo, kako pristopiti k določenim vprašanjem. Obstajajo izobraževalni programi, učimo se, a še zdaleč nismo na ravni, kjer bi lahko te spremembe samozavestno obvladovali.«* (INT7, avtomobilska industrija, ženska, 55 let)

Iz tega konteksta lahko interpretiramo, da zeleni prehod vsebuje na očeh intervjuvancev torej strukturni izziv, ker podjetja ne potrebujejo le finančnih virov, temveč tudi znanje, tehnično podporo in pogosto tudi jasne smernice za implementacijo. Na primer, INT2 opaža, da včasih se prehod otežuje zaradi regulativnih negotovosti:

*»Mnogi naročniki zahtevajo trajnostne prakse – na primer prehod na bioplastiko – vendar je resnični entuziazem za zeleni prehod oslabljen zaradi političnih sprememb in regulativne negotovosti.«* (INT2, biotehnološko podjetje, moški, 50 let)

Predstavnica delavcev INT9 je bila mnenja, da to kar lahko vodi v omejeno izvajanje dejanskih sprememb in v nekaterih primerih celo v povečano prekarizacijo dela, kjer stroški trajnostnih ukrepov padejo na ramena delavcev. INT7 je tudi ugotovila, da se bo vpliv podnebnih sprememb v različnih sektorjih izražal neenakomerno, pri čemer bodo nekatere industrije izpostavljene večjim tveganjem:

*»Nekateri sektorji bodo morali razmisliti, kako se zaščititi pred podnebnimi spremembami. Gradbeništvo, turizem in kmetijstvo bodo še posebej izpostavljeni okoljskim motnjam.«* (INT7, avtomobilska industrija, ženska, 55 let)

## **4.2 Percepcije o veščinah in prilagoditev delovne sile na zeleni prehod**

Kljub ugotovljenim izzivom, se je v fokusnih skupinah pojavilo tudi mnenje, da zeleni prehod prinaša nove priložnosti za trg dela v obliki »kompetenc«. V diskurzih se pojavi mnenje, da pojav trajnostne proizvodnje, krožnega gospodarstva in obnovljivih virov energije odpira potrebo po

»novih kompetencah« v neoliberalnem standardiziranem jeziku, ki jih trenutno večina iskalcev zaposlitve še ne obvlada. Iz vidika javnega sektorja za zaposlovanje, je INT3 glede tega izpostavila:

*»Iskalci zaposlitve pogosto nimajo znanja o zelenih spretnostih. Potrebujemo izobraževalne programe, ki jih bodo opolnomočili za trg dela.«* (INT3, Zavod za zaposlovanje, ženska, 50 let)

Ena od ključnih napetosti v razpravi na tej točki je bila razlika med visoko in nizko kvalificiranimi delavci. Meni se, da zeleni prehod odpira nova delovna mesta predvsem v tehnološko naprednih sektorjih (npr. obnovljivi viri energije, trajnostna mobilnost, digitalna optimizacija proizvodnje), medtem ko delavci v tradicionalnih industrijah pogosto nimajo znanj, potrebnih za prehod v te panoge. Glede tega, INT14 iz sindikata iz FG3 je izrazila skrb, da se bo prehod zgodil neenakomerno in da bo ustvaril novo obliko delovne neenakosti:

*»Prehod bo potreben. Toda vprašanje je, ali bo družbeno pravičen. Se bodo delovna mesta prestrukturirala v zelene zaposlitve? Se bo delovna sila prekvalificirala? Ali pa bomo videli le množična odpuščanja?«* (INT14, sindikat, ženska, 30 let)

Kljub splošni ugotovitvi, da bodo nove trajnostne kompetence ključne za trg dela, so različni udeleženci (INT1, INT3, INT7, INT14) izpostavili preusmerjanje odgovornosti na pomanjkanje sistemskih (izobraževalnih) strategij za usposabljanje in prekvalifikacijo delavcev. INT7 je opozorila, da trenutni izobraževalni sistem ne ponuja dovolj konkretnih programov za prekvalifikacijo:

*»Smo v situaciji, kjer, če sem iskren, sploh ne vemo, kako pristopiti k določenim vprašanjem. Obstajajo izobraževalni programi, učimo se, a še zdaleč nismo na ravni, kjer bi lahko te spremembe samozavestno obvladovali.«* (INT7, avtomobilska industrija, ženska, 55 let)

To lahko nakazuje na širši problem, ki vključuje vprašanje izobraževanja in prekvalifikacije, ki bosta ključna dejavnika pri omogočanju pravičnega prehoda in preprečevanju socialnih neenakosti. To je še posebej razvidno pri povezavi potrebnih trajnostnih kompetenc in digitalizacijo, ki naj bi olajšala prehod na bolj trajnostne delovne prakse a istočasno odpira "digitalne neenakosti."

### **4.3 Zaznave glede različnih deležnikov**

Fokusne skupine so prav tako osvetlile raznolike perspektiv. Medtem ko nekateri v prehodu vidijo priložnosti za inovacije in razvoj, drugi opozarjajo na nejasne strategije, negotovost na trgu dela in neenakomerne učinke na različne sektorje. Na primer, razprava v FG1 in FG2 je razkrila pomembno vrzel v dojetanju zelenega prehoda med delodajalci in drugimi akterji. Medtem ko gospodarji so pogosto govorili o trajnostnih sprememb kot regulativno zahtevo ali poslovno

strategijo, zaposleni so izražali več negotovosti glede prihodnosti delovnih mest in novih zahtev po kompetencah. V tem smislu je delodajalec INT4 poudaril:

*»Zeleni prehod je realnost, s katero se moramo soočiti. Podjetja, ki se ne bodo prilagodila, bodo izgubila konkurenčnost.«* (INT4, direktor proizvodnega podjetja, moški, 50 let)

V okviru FG3 je bila izražena največja kritičnost do omejitev, povezanih z domnevno rastočo zavezanostjo podjetij trajnostnim načelom. Udeleženci so dvomili v iskrenost »zgodovinsko visokih« zneskov sredstev, ki naj bi bila usmerjena v trajnostno upravljanje in v podporo trajnostnim iniciativam na ravni podjetij. Po njihovem mnenju gre pogosto za simbolno podporo, ki jo spodbujajo pričakovanja vlagateljev in javnosti, ne pa za dejansko transformacijo poslovnih modelov. INT12 je trdil, da:

*»Podnebne spremembe dramatično vplivajo na vse. Toda ljudje, ki sprejemajo odločitve v politiki, še bolj pa industrialci in korporacije, ne skrbijo, ker so osredotočeni samo na dobiček.«* (INT12, novinar, moški, 65 let)

Na FG2 so pa poudarili institucionalno odgovornost, zlasti pomanjkanje dolgoročnega načrtovanja naložb s strani podjetij, kot je povedal INT6:

*»Malo organizacij danes načrtuje tako dolgoročne naložbe.«* (INT6, multinacionalka in visokošolstvo, moški, 55 let)

Sindikati so v diskusiji izpostavili predvsem vprašanje socialne pravičnosti in delavskih pravic v prehodu na trajnostno gospodarstvo. V diskusiji se je pokazalo, da predstavniki delavcev (INT9, organizacija za delavske pravice, ženska, 30 let) in sindikata (INT14, ženska, 30 let) so zaskrbljeni zaradi pomanjkanja jasnih strategij prekvalifikacije in varnostnih mrež za delavce. Opozarjajo, da so delavci v sektorjih, ki jih prehod najbolj prizadene (npr. fosilna industrija, težka industrija), najbolj ranljivi in pogosto nimajo dostopa do prestrukturiranja delovnih mest. To tudi potrди INT8, ki, je poudarila:

*»Zeleni prehod ne sme biti izgovor za poslabšanje delovnih pogojev. Potrebujemo socialne zaščitne ukrepe, da delavci ne bodo izgubili varnosti.«* (INT8, jedrska energija, ženska, 50 let)

Za biotehnični sektor, pa:

*»Vlaganje v trajnostne kompetence mora postati prednostna naloga. Toda vprašanje je, kako hitro lahko univerze prilagodijo svoje programe realnim potrebam trga dela?«* (INT2, biotehnološko podjetje, moški, 50 let)

Udeleženci, predvsem s strani delodajalcev, so poudarili, da je eden glavnih izzivov v tem, da trenutni izobraževalni programi »ne sledijo dovolj hitro spremembam v gospodarstvu«. Po

njihovem mnenju to pomeni, da bodo iskalci zaposlitve pogosto vstopali na trg z zastarelimi znanji in kompetencami, kar naj bi dodatno otežilo zeleni prehod. Takšna izjava odraža pričakovanje takojšnje odzivnosti izobraževalnih institucij na potrebe trga, brez priznanja dejstva, da razvoj kakovostnih in etično preiščenih učnih programov terja čas, interdisciplinarno znanje in pedagoško odgovornost. A ta perspektiva se encuentra atravezada porelementi neoliberalne racionalnosti, kjer se znanje vrednoti predvsem kot funkcija tržne uporabnosti, izobraževalne institucije pa se razume kot servisne strukture, ki morajo nemudoma odgovarjati na signale trga, ne pa na dejanske spremembe ekosocialne miselnosti.

Glede tega je INT14 iz FG3 izpostavila, da je največji problem pri izobraževanju, da sistem ni enako dostopen vsem, kar lahko okrepi družbene razlike pri zaposlitvenih možnostih:

*»Kot vedno bodo tisti, ki imajo sredstva in dostop do znanja, dobili najboljša delovna mesta, medtem ko bodo drugi ostali zadaj. Če prehoda ne naredimo pravičnega, bodo neenakosti samo še večje.«* (INT14, organizacija za delavske pravice, ženska, 30 let)

Prav tako to poudari predstavnik novinarjev (INT12) in doda, da imajo mediji ključno vlogo pri javnem oblikovanju javnega diskurza o zelenem prehodu. Vendar je tudi izpostavil, da je informacijska krajina pogosto fragmentirana in podvržena dezinformacijam:

*»Ena največjih težav pri zelenem prehodu je dezinformacija. Podnebne spremembe so postale politično vprašanje, kar otežuje objektivno poročanje.«* (INT12, novinar, moški, 65 let)

#### **4.4 Družbeni in generacijski razcepi ter podnebne neenakosti**

Fokusne skupine so prav tako pokazale, da so percepcije trajnosti močno vpete v politične in generacijske vizije in dinamike. Nekateri mlajši udeleženci so izrazili povečano zanimanje za okoljski aktivizem, kar kaže na generacijske premike v dojemanju odgovornosti do okolja:

*»Presenečena sem bila, da so mladi tako aktivni. Ko so protestirali za podnebno pravičnost v Kopru, sem videl, da jim je res mar.«* (INT13, mladinska organizacija, ženska, 30 let)

INT14 iz FG3 je tudi poudarila, da:

*»Mladi so vse bolj razdeljeni na dva ekstrema: tiste, ki se zavedajo pasti kapitalizma in so aktivni, ter tiste, ki so popolnoma potopljeni v potrošništvo in kupujejo brez razmišljanja.«* (INT14, organizacija za delavske pravice, ženska, 30 let)

Medtem pa je INT8 zeleni prehod opredelila kot nujen, a počasen proces, kateri je neizogiben.

Kakor sva prej omenili, so nekateri udeleženci iz ne gospodarskih sektorjev opozorili, da je eden ključnih izzivov zelenega prehoda socialna neenakost pri vplivih podnebnih sprememb.

Podnebne spremembe ne vplivajo na vse prebivalce enako – delavci v industriji in fizičnih poklicih so bolj izpostavljeni vročinskim valovom in ekstremnim vremenskim razmeram, medtem ko so pisarniški delavci zaščiteni pred neposrednimi učinki:

*»Podnebne spremembe bodo še povečale razlike. Ljudje, ki delajo zunaj, bodo še bolj prizadeti zaradi vročinskih valov in nepredvidljivega vremena, medtem ko bomo mi v pisarnah imeli klimatske naprave.«* (INT11, administracija v visokošolstvu, ženska, 25 let)

INT14, iz sindikata za mlade, je glede tega tudi poudarila:

*»Trajnost ni le vprašanje materialov in energije, ampak tudi organizacije dela. Fleksibilne oblike zaposlovanja lahko podprejo trajnostne cilje, vendar morajo biti zasnovane pravično.«* (INT14, organizacija za delavske pravice, ženska, 30 let)

Poleg tega so udeleženci razpravljali tudi o širših globalnih posledicah podnebnih sprememb, med katerimi so posebej izpostavili okrepljeno migracijsko dinamiko kot novo obliko odziva na okoljske preobrate. FG1 in FG3 sta migracije priznali kot posledico in hkrati potencialno rešitev za pomanjkanje in demografske izzive delovne sile, povezano s podnebnimi spremembami, pri čemer je INT12 (novinar, moški, 65 let) opozoril:

*»Masovne migracije se že dogajajo zaradi podnebnih sprememb. Ljudje z otokov, ki bodo kmalu pod vodo, bežijo na višje lege. Številna obalna mesta bodo čez 20 let pod vodo.«*

FG2 se je bolj osredotočila na družbene in ekonomske izzive vključevanja podnebnih migrantov v delovno silo, pri čemer je INT9 poudarila:

*»Ljudje spreminjajo svoje bivališče in delo zaradi okoljskih dejavnikov, ne le zaradi ekonomskih razmer ali vojn. Pomanjkanje vode in ekstremno vreme bosta prisilila več ljudi, da se preselijo.«* (INT9, organizacija za delavske pravice, ženska, 30 let)

## 5 Razprava

Zeleni prehod je eden osrednjih strateških ciljev sodobnih globalnih politik trajnostnega razvoja. Med ključnimi dokumenti na tem področju je Agenda 2030 Združenih narodov (2015), ki določa 17 ciljev trajnostnega razvoja (SDGs) z ambicijo preoblikovati svet do leta 2030. Transnacionalne institucije, kot sta Evropska unija (z Evropskim zelenim dogovorom) ali Svetovna banka, vzpostavljajo trajnostne standarde, ki zahtevajo prilagajanje na vseh ravneh – od nacionalnih politik do lokalnih gospodarstev in organizacij.

A, kakor poudarijo tudi različne študije, zeleni prehod postaja politično-ekonomski režim, ki lahko, če ni ustrezno lokaliziran in pravično oblikovan, nehote reproducira obstoječe globalne neenakosti. To izpostavlja nujnost vključevanja načel pravičnega prehoda (*just transition*) in

kulturne kontekstualizacije v oblikovanje trajnostnih strategij. Posledično se pojavljajo tako ekonomske kot simbolne neenakosti med državami in regijami.

Rezultati fokusnih skupin potrjujejo, da v Sloveniji zeleni prehod ni linearen niti univerzalen proces, temveč večdimenzionalna transformacija, prežeta z ekonomskimi, političnimi in kulturnimi napetostmi. Analiza razkriva raznolike interpretacije koncepta »trajnosti« in »zelenega prehoda« ki se razlikujejo glede na institucionalno vlogo, poklicno identiteto in izkušnje z delovnimi spremembami. Identificirava vsaj tri prevladujoče diskurze. Tehnološko-racionalna interpretacija (pogosta pri delodajalcih in tehnoloških strokovnjakih), zeleni prehod razume kot nujno modernizacijo industrijskih procesov prek digitalizacije, energetske učinkovitosti in okoljskih certifikatov. Trajnost je tu sinonim za inovacijo, konkurenčnost in tržno diferenciacijo. A ta diskurz pogosto spregleda družbene in delavske posledice prehoda. Potem, delavsko-varnostna perspektiva (pogosta pri zaposlenih v industriji in sindikatih), razume trajnost kot ideološki okvir, ki prikriva negotovost, prekarizacijo ali izgubo zaposlitve. Zeleni prehod se dojema kot vsiljen »od zgoraj«, brez realne vključitve delavcev v procese odločanja. Pojavljajo se občutki marginalizacije in izgube smisla, zlasti v sektorjih, ki so označeni kot »ne-trajnostni«. Na zadnje, normativno-etična interpretacija (pogosta med visokošolskimi delavci, pedagogi, civilno družbo), ki trajnost dojema kot etično-politični imperativ, ki mora vključevati pravičnost, participacijo in dolgoročno skrb za skupno dobro. V tem okviru se poudarja potreba po celostni preobrazbi vrednot, delovnih praks in distribucije virov – ne zgolj tehnični optimizaciji.

Deležniki so bili bolj usklajeni pri občutkih regulativne asimetrije, deljeni nad pomanjkanje sistemske podpore za mala in srednje velika podjetja ter izpostavljenost delavcev v sektorjih, ki jih zeleni prehod najbolj prizadene. Odzivi kažejo, da prehod ni dojet kot enoznačen napredek, temveč kot negotov in fragmentiran proces z neenakomernimi učinki, ki pogosto pogloblja obstoječe ranljivosti in odpira vprašanja pravičnosti. Zeleni prehod je pogosto opisan kot zunanja impozicija evropskih ali večjih institucij, ki ustvarja dodatni pritisk na podjetja v semi-perifernih kontekstih, kjer se dilema med ekonomsko vzdržnostjo in okoljsko odgovornostjo še posebej zaostri. Kot je poudaril INT4, to vodi do neenakih pogojev na globalnem trgu, kar dodatno otežuje implementacijo dejanskih reform za podnebno krizo.

Podatki iz fokusnih skupin kažejo, da občutek neenakosti ni zgolj makroekonomski ali geopolitični pojav, temveč konkretno umeščen v vsakdanje delovanje podjetij – zlasti malih in srednje velikih podjetij, ki pogosto nimajo dostopa do zadostnih kapitalskih rezerv za absorpcijo stroškov prehoda. Koristi in stroški prilagajanja podnebnim spremembam pogosto podcenjujejo v globalnih politikah, kar lahko povzroči nepravilno porazdelitev bremen na lokalni ravni (Callaway, 2004).

Wamsler in Brink (2014) prav tako poudarjata, da lokalna podjetja pogosto nimajo zadostnih kapitalskih virov za implementacijo trajnostnih strategij, kar vodi v fragmentirano izvajanje ukrepov in povečano ekonomsko ranljivost, kar bi bilo v kontradikciji s trajnostnimi cilji Združenih Narodov. V intervjuju je INT4 v tem smislu dodal, da mala in srednja Slovenska podjetja pogosto nimajo zadostnih virov za zaposlitev strokovnjakov za okoljske analize in trajnostno optimizacijo procesov. Brez sistematične podpore lokalnim akterjem, globalne politike trajnosti prispevajo k poglobljanju razvojnih in strukturnih neenakosti (Hu in Hassink, 2020). Raziskava tako ponudi empirično dopolnilo k zgoraj omenjenim teorijam, saj razkriva, kako se globalni regulativni okvirji »lomijo« ob mikroekonomskih realnostih, kar sproža občutke nepravilnosti in dvomov v legitimnost trajnostnih politik.

Drug pomemben vidik, ki ga izpostavljajo udeleženci, je občutek regulativne negotovosti, ki skupaj s pogostimi političnimi spremembami zavira dolgoročno načrtovanje vlaganj v trajnostne tehnologije. Nepredvidljivost zakonodajnega okolja, odsotnost stabilnih spodbud ter nenehne spremembe regulativ pogosto povzročajo zadržanost tako med MSP kot tudi med večjimi industrijskimi akterji. Kot poudarja INT6, se podjetja »bojijo vlagati, ker ne vedo, ali se bodo pogoji spet spremenili čez dve leti«. Takšne izjave razkrivajo, da je politično-ekonomski kontekst ključen za razumevanje trajnosti ne le kot tehnološkega vprašanja, temveč kot izrazito institucionalnega procesa, kjer so zaupanje, kontinuiteta in legitimnost ključni pogoji za implementacijo. A ta negotovost ni značilna le za Slovenijo, temveč tudi za druge semi-periferne kontekste, kjer obstaja večja odvisnost od zunanjih regulativ in evropskih smernic, brez možnosti, da bi lokalni akterji stabilno oblikovali dolgoročne razvojne strategije.

Po drugi strani, INT6, INT7 in INT8 menijo, da se mnoga podjetja osredotočajo na formalno skladnost z zakonodajo, ne pa kot *habitus*, oziroma, notranji principi organizacije (Bourdieu, 1991) in dolgoročno razvojno strategijo, kar sugerira prevlad »neoliberalne trajnosti« (Archer, 2023; Harvey, 1996). Evropski in korporativni trajnostni standardi, pogosto kvantifikacijski in simbolni ukrepi, delujejo bolj kot upravičenje obstoječih poslovnih modelov, ne pa kot mehanizmi transformacije (Archer, 2023). Izrazile so se percepcije o tem, da trenutni ekonomski okvir zelenega prehoda še ni vzpostavil dovolj spodbud za podjetja, da bi ta trajnostne reforme videla kot investicijo namesto kot strošek. V tem smislu potrdiva, da je v neoliberalnih scenarijih trajnost pogosto obravnavana kot tržna vrednota in ne kot imperativ za boljše življenje človeka na zemlji. Vse več podjetij uporablja trajnost kot tržno orodje za izboljšanje svoje podobe (t. i. »*greenwashing*«) (glej: Dauvergne & Lister, 2011), in ne zaradi »okoljske etike«, in da bi dejansko uvedlo sistemske spremembe.

Prav tako je pomembno poudariti, da ti občutki negotovosti izhajajo tudi iz strukturne izključenosti lokalnih akterjev iz procesov sooblikovanja teh politik. Fokusne skupine ne izpostavljajo le administrativnih ovir, ampak tudi občutek, da so globalne strategije oblikovane

brez razumevanja lokalnih pogojev. Lokalni akterji se ne prepoznajo kot legitimni sogovorniki, temveč kot pasivni prejemniki zunanjo oblikovanih ciljev. Meniva, da takšna situacija spodkopava ne le legitimnost prehoda, ampak tudi njegovo praktično izvedljivost.

Zanimivo nama je bilo, da udeleženci fokusnih skupin niso neposredno izpostavili indikatorjev ali trajnostnega poročanja kot vira napetosti – kar lahko razumemo kot posledico normalizacije teh praks znotraj prevladujoče kvantifikacijske logike, ki po Espeland in Stevens (1998) učinkovito zakriva njihov ideološki značaj. Kot pojasnjuje Archer (2023), je v zadnjem desetletju korporativna trajnost postala vse bolj odvisna od kvantitativnih kazalnikov, certifikatov in poročil, ki naj bi zagotavljali transparentnost, vendar pogosto reproducirajo obstoječa razmerja moči. Dauvergne (2011) to poimenuje »industrija trajnosti«, saj ugotavlja, da zelena preobrazba globalnih korporacij ni več le marketinška retorika, temveč strategija ustvarjanja poslovne vrednosti in legitimnosti, ki obenem krepi njihovo politično moč znotraj transnacionalne okoljske regulacije.

Ekonomski argumenti se pogosto instrumentalizirajo za zaviranje bolj radikalnih sprememb (Fiack et al. 2021). Korporacije in industrijska združenja lobirajo za »pragmatične« rešitve, ki so skladne z obstoječimi ekonomskimi modeli, ne pa za ukrepe, ki bi dejansko preoblikovali globalne vzorce proizvodnje in potrošnje. Neoliberalne trajnostne politike se predstavljajo kot moralno in regulativno nujne, a se izvajajo v obliki, ki ohranja in celo pogloblja obstoječe strukturne asimetrije. Frazer (2009) poudari v tem smislu, da živimo v časih "triple krize" kapitalizma (ekonomske, družbene in ekološke), kjer trajnostne politike pogosto ne odpravljajo temeljnih neenakosti, temveč jih redistribuirajo. Posledično lahko korporacije sicer zmanjšujejo vpliv na enoto proizvoda, a njihov skupni okoljski odtis ostaja visok. Ključno je, da rast proizvodnje kot taka ni sistemsko problematizirana. S tem se trajnost depolitizira in instrumentalizira, kar odpira nova vprašanja glede pravičnosti, preglednosti in demokratičnosti zelenega prehoda. Kot poudarjata Harvey (1996) in Hickel (2020), neoliberalni kapitalizem pogosto deluje kot sistem, ki uspešno absorbira trajnostne politike, pri tem pa ohranja svoje temeljne logike rasti in akumulacije kapitala.

Po drugi strani, merljivi in tehno-birokratski pogledi pogosto zanemarjajo dejstvo, da obstajajo kontekstualne in kulturno specifične »zelene« rešitve, ki jih akterji oblikujejo znotraj svojih vsakdanjih družbenih svetov. Prav te lokalne prakse in pomenske strukture omogočajo legitimacijo potrebnih sprememb, saj preobrazbe, ki niso utemeljene v življenjskih izkušnjah ljudi, pogosto ostanejo površinske ali sprožijo odpor. V tem smislu postane ključno ne le, kaj merimo, temveč tudi, kdo določa merila in kako se trajnost razume ter izvaja v različnih družbenih in kulturnih kontekstih.

Na organizacijski ravni fokusne skupine razkrivajo, da institucije pogosto uvajajo spremembe kot normative »od zgoraj navzdol«, pri čemer mnogi zaposleni zaznavajo, da so izključeni iz

procesov odločanja in postavljeni v vlogo pasivnih prejemnikov strategij – brez možnosti, da bi jih prilagodili lastnim praksam, izkušnjam ali razumevanju. Tovrstni razkorak ni le administrativni ali komunikacijski problem, temveč razkriva globoko epistemološko napetost med centraliziranim oblikovanjem politik in dejanskim procesom njihove ponotranjitve in uresničevanja v vsakdanjem življenju.

Če organizacijsko kulturo, razumemo kot dinamičen proces (Lillis in Tian 2010), v katerem se pomeni in vedenjske norme neprestano (pre)oblikujejo skozi prakso, pripadnost in simbolno izmenjavo, kulturno vedenje ne izraža le prilagajanja pravilom, ampak je način, kako posamezniki intelektualno in čustveno osmislijo spremembe – in v tem smislu tudi oblikujejo odpor ali soglasje. V tem okviru argumentirava, da je zeleni prehod treba gledati tudi kot simbolno in kulturno preobrazbo, katere legitimnost je odvisna od tega, ali bo dojeta kot vsiljena prilagoditev tržnim logikam – ali kot proces kolektivne soudeležbe in družbene transformacije, ki priznava različne oblike znanja in izkušenj.

Po drugi strani pa se je v kontekstu razmaha diskurza in politik trajnosti na trgu oblikoval tudi specifičen poklicni profil – strokovnjak za trajnost (*sustainability professional*), ki so ga omenili tudi nekateri udeleženci intervjujev. Ti strokovnjaki večino svojega dela usmerjajo v oblikovanje kazalnikov, zbiranje podatkov in vzpostavljanje poročevalskih protokolov, pri čemer pa so prizemljene pobude in terensko delovanje pogosto razumljeni kot nezadostno znanstveni, obrobni ali celo irelevantni za doseg sistemskih sprememb. A ta obsesija z merljivostjo vodi v fenomen, ki ga Archer (2023) poimenuje »*commensuration*« – proces pretvorbe kompleksnih kakovostnih razlik v primerljive številčne enote. Morda ta praksa omogoča hitro primerjavo, pa hkrati ustvarja lažen občutek objektivnosti, nevtralnosti in učinkovitosti, ampak v praksi to pomeni, da globalni trajnostni sistemi pogosto legitimirajo obstoječe prakse, ne da bi se spopadli z dejanskimi strukturnimi problemi podnebnih sprememb, ki naj bi bil bistvenega pomena za človeštvo (in tudi za trg). Pomembno je razumeti, da merjenje ni nevtralno. Kot je izpostavljeno v mnogih razpravah, vsak indikator definira, kaj šteje – in kaj ostane nevidno. Tako številni družbeni učinki trajnostnih politik, kot so spremembe v delovni identiteti, lokalna znanja, ali občutki pravičnosti, ostajajo izven uradnih statistik. Ta tehnokratski pristop lahko vodi v zeleno iluzijo: množico poročil in ciljev brez dejanskih družbenih učinkov.

Pri tem so udeleženci že opozorili, da je ta trend privedel do pomanjkanja tudi konkretnih in dostopnih rešitev za prekvalifikacijo delovne sile za to novo vrsto »zelene« industrije ter do odsotnosti priznavanja praktičnih, izkustvenih znanj, ki jih delavci prinašajo iz svojih prejšnjih delovnih okolij. Ta praktični *habitus* (Bourdieu, 1991) – tj. utelešeno, situirano znanje, ki se oblikuje skozi vsakdanje prakse – pogosto ostaja neviden v institucionalnih shemah usposabljanja, ki dajejo prednost formalnim in tehnično opredeljenim kompetencam.

A sodobni neoliberalni diskurzi pri tem raznolika, situirana praktična zaznavanja (Bourdieu, 1991) preoblikujejo v standardizirane in tržno preverljive »kompetence«, kar ustvarja novo hierarhijo dostopa do trajnostnih priložnosti. Vendar, pri tem so sindikati in zaposleni v fokusnih skupinah izpostavili skrb, da bo prehod – če ne bo ustrezno podprt s politikami in institucionalnimi mehanizmi – povečal ekonomsko negotovost in poglobil obstoječe družbene neenakosti. Ugotovitve raziskave razkrivajo, da prehod nekako že poteka izrazito neenakomerno: odpira možnosti za nekatere, medtem ko druge potiska v negotovost (INT7). Visoko kvalificirani zaposleni v znanstvenih, tehnoloških in digitalnih sektorjih imajo boljši dostop do znanja in priložnosti, medtem ko delavci v tradicionalnih panogah pogosto nimajo kompetenc, potrebnih za uspešno vključevanje v novo »zeleno« ekonomijo (INT6).

V tej dinamiki nastaja nova oblika ekonomske in simbolne stratifikacije. Kot pojasnjuje Bourdieu (1991), se v takšnih procesih oblikujejo nove oblike kapitala – trajnostne kompetence postajajo nova valuta na trgu dela, ki deluje kot kulturni in simbolni kapital. Fokusne skupine razkrivajo razlike med podjetji z dostopom do ekonomskega kapitala, ki vlagajo v digitalizacijo in trajnostne inovacije, ter MSP, ki se soočajo z omejenimi viri in kadrovskimi kapacitetami. Z drugimi besedami, trajnostne prakse tako ne prinašajo le tehnološkega napredka, temveč tudi simbolno legitimacijo in politični vpliv, kar organizacijam omogoča pridobivanje ugleda na trgu. Posamezniki in podjetja, ki so vključeni v »zeleni prehod«, si tako prisvajajo nove oblike prestiža in dostopa do virov. Na drugi strani pa delavci v industrijah, kot so energetika, avtomobilski sektor ali rudarstvo, pogosto razpolagajo s kapitalom, ki ni neposredno prenosljiv v kontekst trajnostnega gospodarstva. Njihove veščine se v novih sistemih pogosto ne prepoznajo kot relevantne, kar vodi v njihovo simbolno in ekonomsko devalvacijo. Pomanjkanje dostopa do prekvalifikacije in institucionalne podpore povečuje njihovo ranljivost ter utrjuje razslojevanje med »zelenimi« in »starimi« poklicnimi vlogami. Kot poudarja Bourdieu (1991), se v tem procesu vzpostavljajo nova pravila igre: določene oblike znanja postajajo sistematično privilegirane, druge pa marginalizirane. Zato vprašanje »trajnostnih kompetenc« postaja pravzaprav tudi vprašanje epistemološke moči (Grosfoguel, 2016) – kdo odloča, katera znanja štejejo, kako se definirajo kompetence, in kako se vrednotijo obstoječe izkušnje delovne sile.

Drug izmed pomembnejših vpogledov raziskave je razmerje med skepticizmom do zelenega prehoda in delovno identiteto. Gre za ekonomsko-strukturno transformacijo, ki spreminja hierarhijo dela ter ustvarja nova neskladja med kvalificiranimi in nekvalificiranimi delavci (Bell, 2023). Podobno kot v Sennettovi (2008) analizi, se pokaže, da smo v časih razgradnje obstoječih poklicnih kultur. Delavci v panogah, kot so rudarstvo, energetika in avtomobilska industrija, ne izgubljajo le delovnih mest, temveč tudi občutek poklicne identitete, statusa in smisla. INT9 izpostavlja, da politike pogosto spregledajo čustvene in simbolne razsežnosti prehoda. Gre za spremembe, ki posegajo v osebno varnost, pripadnost in vrednotenje lastnega dela. Fokusne skupine so tako razkrile, da je za nekatere ljudi poklicna identiteta več kot

ekonomska vloga. Za nekatere je vir ponosa, kontinuitete in smisla. Zato zeleni prehod brez čustvene, simbolne in podporne dimenzije ni nujno viden kot priložnost, ampak kot grožnja. In s tem, kakor poudarjata Gibson-Graham (2006) in Latour (2004), je potrebno trajnost tudi razumeti kot kulturno in politično polje, kjer se odvija boj za pomen in legitimnost ekonomskih modelov. Rešitve, ki ignorirajo socialno realnost, pogosto poglobljajo odpor, saj spremembam ne sledi ne izobraževalni sistem ne trg dela.

Raziskava v zadnjem delu razkriva, da generacijski in kulturni dejavniki pomembno oblikujejo odzive na zeleni prehod. Mlajše generacije sicer izražajo večjo okoljsko občutljivost, vendar razlike v dostopu do znanja, raznolikih izkušenj in socialnih virov – skupaj s podnebnimi migracijami in širšo družbeno neenakostjo – ustvarjajo novo izključevalno dinamiko. Kot je opozoril tudi sogovornik (INT2), je trajnost v javnem diskurzu vse bolj politično polarizirano vprašanje, pri čemer različni akterji zeleni prehod interpretirajo skozi lastne interese. Vlade in mednarodne institucije pogosto predstavljajo trajnost kot motor gospodarske rasti, poudarjajoč inovacije, digitalizacijo in fleksibilne oblike dela. Nasprotno pa nekateri industrijski sektorji trajnost razumejo kot breme regulacije, ki ogroža njihovo konkurenčnost. Okoljske organizacije jo branijo kot moralno nujnost, medtem ko konservativne politične sile v njej vidijo pretirano poseganje države v gospodarstvo. Tako postane jasno, da trajnost ni nevtralen pojem, temveč politično in simbolno polje, kjer se soočajo različne interpretacije, utemeljene na ekonomskih, kulturnih in ideoloških pozicijah nad »okoljem«. A narava in družba nista ločeni entiteti, temveč soodvisna konstrukta, oblikovana skozi politične in ekonomske procese (Latour, 2004).

Raziskava pomembno prispeva k obstoječim razpravam o pravičnem prehodu, saj pokaže, da ta ni zgolj vprašanje redistribucije ekonomskih tveganj, temveč globok kulturni in epistemološki proces. Empirični podatki iz fokusnih skupin tudi jasno razkrivajo, da zelenega prehoda ni mogoče razumeti brez pozornosti do poklicnih identitet, občutkov simbolne izključenosti in razlik v dostopu do znanja. To razširja prevladujoče modele pravičnega prehoda, ki pogosto ostajajo znotraj okvirjev redistributivne pravičnosti in odpira prostor za razmislek o kulturni, simbolni in kognitivni pravičnosti. Raziskava odpre za naju ključno dilemo: ali je zeleni prehod orodje za demokratično, participativno prestrukturiranje družbe – ali pa le nova oblika regulativne dominacije, kjer bodo eni pridobili simbolni kapital, drugi pa izgubili identiteto in dostop do trga dela? Analiza razkriva, da je zeleni prehod kompleksen družbeni proces, ki odpira nova vprašanja glede razmerij moči, dostopa do znanja in pravičnosti.

## 6 Zaključek

Raziskava je pokazala, da je zeleni prehod v Sloveniji kompleksen, nehomogen in kulturno zaznamovan proces, ki se ne odvija enoznačno ali linearno. Analiza fokusnih skupin razkriva, da različni družbeni akterji – od delodajalcev do sindikatov in MSP – zeleni prehod doživljajo skozi različne interpretativne leče, ki segajo od tehnološkega entuziazma do socialne negotovosti.

Poudarjeni so občutki regulativne asimetrije, simbolne izključenosti in pomanjkanja dostopa do virov, znanja in institucionalne podpore. Identificirani so bili tudi različni tipi odziva na trajnostne politike, vezani na delovne identitete, generacijske razlike in razumevanje pravičnosti.

V analitičnem smislu sva identificirali sposobnost mobilizacije politične in institucionalne pozornosti ter usmerjanje inovacij k okoljsko odgovornejšim rešitvam. Hkrati pa raziskava kaže, da prevladujoče interpretacije trajnosti pogosto temeljijo na standardiziranih merilih in tehnoloških kazalnikih, ki le redko odražajo lokalne, praktične in kulturne dimenzije prehoda. S tem se simbolno in politično marginalizira delovna znanja, izkušnje in identitete mnogih delavcev, zlasti v tradicionalnih industrijah, kjer je prehod pogosto doživet kot grožnja, ne kot priložnost.

Kljub temu pa raziskava osvetli tudi pomembne priložnosti. Če trajnostne politike zasnujemo kot participativne, več nivojske in socialno občutljive, lahko postanejo vzvod za pravičnejše in bolj vključujoče preoblikovanje trga dela. Prehod lahko sproži novo razumevanje dela, znanja in družbene vrednosti – vendar le, če priznamo pluralnost oblik vednosti in vključimo tudi tiste, ki so danes pogosto izključeni iz odločanja. Odpira se tako vprašanje epistemološke moči kot tudi razdelitve materialnih koristi, kar kaže, da je trajnost v svojem jedru politični projekt, ki zahteva redefinicijo meril uspeha, participacije in pravičnosti.

Vendar pa se tudi izražajo nevarnosti. Zeleni prehod se lahko, če ostane v okvirih neoliberalne racionalnosti, prelevi v mehanizem nove tržne discipline in regulativne asimetrije. Velika podjetja in razvite države že danes bolj uspešno izkoriščajo trajnost kot vir ugleda in subvencij, medtem ko MSP in države na globalni periferiji nosijo nesorazmerno več stroškov. V tem kontekstu se zeleni prehod vse bolj kaže kot prostor političnega boja: med simbolno obljubo prihodnosti in dejanskimi razmerji neenakosti v sedanjosti.

Teoretsko raziskava prispeva k razširitvi razprav o pravičnem prehodu s poudarkom na kulturnih, simbolnih in epistemoloških dimenzijah, ki so v literaturi pogosto zapostavljene. Namesto, da bi trajnost razumeli kot tehnično-ekonomski izziv, jo obravnavamo kot politično in simbolno polje, kjer se odvijajo boji za pomen, dostop in priznanje. S tem razširimo razumevanje trajnostnih kompetenc kot nove oblike simbolnega in kulturnega kapitala (Bourdieu), kar ponuja nov konceptualni okvir za raziskave dela v prehodnih družbah.

Na podlagi ugotovitev predlagava več strateških smeri:

- Participativni modeli oblikovanja politik
- Sistemsko priznavanje praktičnih in situiranih znanj
- Reforma izobraževalnih programov, ki vključuje etične in lokalne dimenzije
- Revizija sistemov certificiranja, ki vključuje kulturno raznolikost

Ti predlogi ne predstavljajo le dopolnila k obstoječim politikam, temveč poziv k strukturni preobrazbi načina, kako razumemo in izvajamo trajnost.

Za menedžerje in vodstva organizacij raziskava nudi vpogled v psihosocialne in simbolne razsežnosti sprememb, ki jih pogosto spregledajo kvantitativni modeli. Pravičen prehod zahteva ne le tehnološke inovacije, ampak tudi kulturno občutljivost, etično voditeljstvo in strateško vključevanje zaposlenih. Raziskava pa opozarja, da trajnostne politike pogosto niso prilagojene zmogljivostim MSP, kar kliče po diferenciranih in podpornih mehanizmih. Družbeno in okoljsko gledano raziskava potrjuje, da brez redistribucije dostopa do znanja in virov, zeleni prehod lahko postane še en mehanizem družbene neenakosti.

Raziskava temelji na kvalitativnih podatkih, zbranih s pomočjo fokusnih skupin in intervjujev, kar omogoča globinsko razumevanje, a ne zagotavlja reprezentativnosti. Vzorec je bil omejen na Slovenijo in izbrane sektorje (industrija, energetika, MSP), zato ugotovitve niso neposredno prenosljive na druge kontekste brez primerjalne analize. Poleg tega je interpretacija podatkov vedno vpeta v diskurzivni okvir raziskovalca, kar terja refleksijo raziskovalne pozicije. Zato v naprej predlagava nadaljnje primerjalne študije različnih evropskih regij (npr. primerjava med semi-periferijo in centrom EU), ki bi osvetlile razlike v zaznavah in implementaciji trajnostnih politik. Potrebne bi bile tudi dolgoročne etnografske raziskave vpliva zelenega prehoda na delovne kulture in identitete. Raziskave epistemologije trajnosti, ki bi analizirale, kako se oblikujejo in legitimirajo določena znanja kot »trajnostna«, bi bile zelo zanimive. Na zadnje, predlaga razvoj participativnih orodij za sooblikovanje politik, ki temeljijo na lokalnih znanjih in izkušnjah ter vključujejo marginalizirane akterje.

*Raziskava je bila financirana s strani European Education and Culture Executive Agency (EACEA) v okviru projekta TRANSFORM (št. projekta 101146985). CERV-2023-CITIZENS-CIV-101146985. Začetek projekta: 1. 9. 2024. Zaključek projekta: 30. 8. 2026.*

## Reference

1. Archer, M. (2023). *Unsustainable: Measurement, Reporting, and the Limits of Corporate Sustainability*. NYU press.
2. Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage Publications.
3. Beck, U. (2010). *World at Risk*. Polity Press.
4. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
5. Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Taurus.
6. Bell, K. (2016). Green economy or living well? Assessing divergent paradigms for equitable eco-social transition in South Korea and Bolivia. *Journal of Political Ecology*, 23(1), 71–92.

7. Dauvergne, P., & Lister, J. (2011). Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits. *Global Environmental Change*, 21(4), 1117–1126.  
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.005>
8. Descola, P. (2024). El diálogo entre la naturaleza y la cultura en palabras de Philippe Descola. *Pontificia Universidad Católica de Chile*. <https://www.uc.cl/noticias/el-dialogo-entre-la-naturaleza-y-la-cultura-en-palabras-de-philippe-descola/>
9. Descola, P. (2012). *Más allá de naturaleza y cultura* (M. García, Trad.). Amorrortu.
10. Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.
11. Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313–343. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.313>
12. European Commission. (2020). *Youth and democracy*.  
<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3181>
13. Eurofound. (2021). *Greening of industries in the EU: Anticipating and managing the effects on quantity and quality of jobs*.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/report/2021/greening-of-industries-in-the-eu>
14. Fernandez Rodriguez, C. (2007). *Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. SXXI editores.
15. Fiack, D., Homsy, G. C., & Warner, M. E. (2021). Speaking of Transformation: Discourse, Values, and Climate Adaptation Planning in San Antonio, Texas. *Energy Research & Social Science*, 79, 102215. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102215>
16. Fraser, N. (2009). *Scales of justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia University Press.
17. Gibson-Graham, J. K. (2006). *A postcapitalist politics*. University of Minnesota Press.
18. Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Editorial Norma.
19. Grosfoguel, R. (2013). The Structure of Knowledge in Westernized Universities: Epistemic Racism/Sexism and the Four Genocides/Epistemicides of the Long 16th Century. *Human Architecture: Journal of the Sociology of Self-Knowledge*, 11(1), 73-90.
20. Grosfoguel, R. (2016). *Delinking and the Geopolitics of Knowledge*. V *Decolonizing the Westernized University* (str. 45-67). Lexington Books.
21. Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed.). London: Routledge.
22. Harvey, D. (1996). *Justice, nature and the geography of difference*. Blackwell Publishers.
23. Hickel, J. (2020). *Less is more: How degrowth will save the world*. Penguin Random House.
24. Hu, X., & Hassink, R. (2020). *Adaptation, adaptability and regional economic resilience: A conceptual framework*. In R. Hassink & E. Evenhuis (Eds.), *Handbook on Regional Economic Resilience* (pp. 54–67). Edward Elgar Publishing.  
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781785360855/9781785360855.00009.xml>
25. International Labour Organization. (2020). *World employment and social outlook 2020: Greening with jobs*.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_734455.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_734455.pdf)

26. Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo. (2024). *Strateški program Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo za obdobje 2024–2030*. Slovenski podjetniški sklad.  
<https://www.podjetniskisklad.si/wp-content/uploads/2025/01/StrategijaSPS-.pdf>
27. Johnson, J. L., Becker, J., Carstens, C., Hillmer-Pegram, K., & Jones, J. (2018). *Interplays of sustainability, resilience, adaptation and transformation*. Springer.
28. Kandušer, B. (2013). *Zeleni prehod v Sloveniji in vpliv na zaposlovanje* (Magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kanduser5013-B.pdf>
29. Klein, N. (2014). *This changes everything: Capitalism vs. the climate*. Simon & Schuster.
30. Kirby, A. (2019). Sustainability, adaptation and the local state: An overview. *Journal of Sustainability Research*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.20900/jsr20190001>
31. Knights, D., Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.  
<https://doi.org/10.1177/0038038589023004003>
32. Knudsen, S. (2023). *Corporate Social Responsibility and the Paradoxes of State Capitalism*. Berghahn Books
33. Lang, M., Manahan, M. A., & Bringel, B. (Eds.). (2024). *The geopolitics of green colonialism: Global justice and ecosocial transitions*. Pluto Press.
34. Lamut, U., & Macur, M. (2012). *Metodologija družboslovnega raziskovanja: Od zasnove do izvedbe* (1. izd.). Vega.
35. Latour, B. (2004). *Politics of nature: How to bring the sciences into democracy*. Harvard University Press.
36. Latour, B. (2017). Anthropology at the time of the Anthropocene: A personal view of what is to be studied. In M. Brightman & J. Lewis (Eds.), *The anthropology of sustainability* (pp. 35–51). Palgrave Macmillan.
37. Libassi, M. (2025). Mineral Intensive: Digging for Batteries and the Case of Indonesian Nickel. *Environment and Society: Advances in Research*, 16(1), 90–111.
38. Marx, K. (2024). *Kapital: Kritika politične ekonomije* (3., razširjena izd., 2. natis; M. Dobnikar, T. Rutar & A. Štromajer, prev.). Sophia.
39. Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo RS. (2020). *Celoviti nacionalni energetske in podnebni načrt Republike Slovenije*. <https://www.energetika-portal.si/dokumenti/strateski-razvojni-dokumenti/nacionalni-energetski-in-podnebn-nacrt-2024/>
40. Mitchell, T. (2011). *Carbon democracy: Political power in the age of oil*. Verso Books.
41. Molek, N. (2025, March 27). *Demographic shifts and workforce policies: Asian migrants in Slovenia's labour market*. Paper presented at the International Interdisciplinary Conference TRANSFORM: The Future of the Human Workforce. ISBN 978-961-7233-07-0.
42. Molek, N., & Čop, L. (2025, March 13). *Preobrazba dela v zelenem prehodu: Antropološka analiza slovenskega trga dela*. Paper presented at the 10th Scientific Conference “New Paradigms of Organizational Theory 2025: Research for the Future – Excellence, Leadership and Sustainability”.
43. Molek, N., Agostinho Silva, S., van Biezen, A., & Pulinx, R. (2025). *Analysis of the state of the art on the future of human workforce* [Elektronski vir]. Faculty of Organizational Studies. <https://www.fos-unm.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/>

44. Murray Li, T., & Semedi, P. (2021). *Plantation life: Corporate occupation in Indonesia's oil palm zone*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1zn1t03>
45. Powell, D. E., & De Pree, T. A. (2025). The Promises and Pitfalls of "Clean Energy Transitions«. *Environment and Society: Advances in Research*, 16(1), 1–12.
46. Raihan, A. (2023). A review of the global climate change impacts, adaptation strategies, and mitigation options in the socio-economic and environmental sectors. *Journal of Environmental Science and Economics*, 2(3). <https://doi.org/10.56556/jescae.v2i3.587>
47. Riofrancos, T. (2023). *Resource radicals: From petro-nationalism to post-extractivism in Ecuador*. Duke University Press.
48. Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
49. Stoll-Kleemann, S., O'Riordan, T., & Jaeger, C. C. (2017). The psychology of denial concerning climate mitigation measures: Evidence from the USA and Europe. *Global Environmental Change*, 47, 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.08.003>
50. Tian, R. G., Lillis, M. P., & van Marrewijk, A. (2010). *General business anthropology*. North American Business Press.
51. Timmons, S. (2024, January 26). Young people underestimate how worried older people are about climate change, according to new ESRI research. *Economic and Social Research Institute (ESRI)*. <https://www.esri.ie/news/young-people-underestimate-how-worried-older-people-are-about-climate-change-according-to-new-esri-research>
52. Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton University Press.
53. Urad Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Republika Slovenija. [https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija\\_razvoja\\_Slovenije\\_2030.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MKRR/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf).
54. Wamsler, C., Luederitz, C., & Brink, E. (2014). Local levers for change: Mainstreaming ecosystem-based adaptation into municipal planning to foster sustainability transitions. *Global Environmental Change*, 29, 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.09.008>.
55. Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>.
56. Zhang, A. (2025). A Politics of Techno-Science in Waste-to-Energy Projects. *Environment and Society: Advances in Research*, 16(1), 214–216.
57. Združeni narodi. (2015). *Preoblikovanje našega sveta: Agenda 2030 za trajnostni razvoj*. Generalna skupščina Združenih narodov. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

\*\*\*

**Nadia Molek** je doktorirala iz antropologije na Univerzi v Buenos Airesu leta 2022. Leta 2013 in 2023 je prejela prvo nagrado Urada Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu za svojo diplomsko in doktorsko disertacijo o heterogenih identitetnih konstrukcijah Slovencev v Argentini. Trenutno deluje kot raziskovalka in docentka za management in organizacijo na Fakulteti za organizacijske študije. Je članica uredniškega odbora revij *Journal of Universal Excellence* in *Challenges of the Future* ter članica Inštituta za organizacijske študije. V Argentini je delovala kot raziskovalka, svetovalka in predavateljica na Universidad Pedagógica Nacional – UNIPE in

Universidad del Salvador, prav tako pa je bila gostujoča raziskovalka na Univerzi v Stavangerju (Norveška) in Univerzi na Primorskem (Slovenija). Njeni raziskovalni interesi in mednarodne publikacije vključujejo teme, kot so identitetni procesi, migracije in mobilnost, transnacionalizem, delavci in trg dela, trajnostni razvoj, etična vključitev umetne inteligence na visokem šolstvu, raznolikost in inkluzija, enakost spolov ter dobro počutje na delovnem mestu, iz antropološke perspektive.

\*\*\*

## Abstract

### Green Transition in Practice: Perspectives from the Slovenian Labour Market

**Research Question (RQ):** How does the green transition affect the labour force in Slovenia? What are the perceptions of key stakeholders (employers, trade unions, employees, university lecturers, researchers, and journalists) regarding changes in competences, values, and work organisation? How do social factors – such as generational differences, economic inequality, and local regulations – shape the understanding and acceptance of the green transition?

**Purpose:** This research sheds light on the social, cultural, and organizational transformations driven by the green transition. The aim is to understand how various stakeholders perceive these changes and how organizations and individuals are adapting to new demands in the labour market.

**Method:** The study is based on a qualitative anthropological analysis of three focus groups involving representatives of NGOs, trade unions, employers, higher education institutions, researchers, workers, and journalists. The discussions focused on identifying key challenges and opportunities of the green transition, with special emphasis on cultural and organizational shifts in the workplace.

**Organization:** The study provides valuable insights for managers and organizations by identifying key challenges and tensions related to the green transition—particularly regulatory uncertainty, workforce upskilling, and the symbolic transformation of work. It offers strategic directions for fostering inclusive and context-sensitive adaptation, especially for SMEs and vulnerable sectors.

**Society:** The findings underscore the importance of embedding sustainability within broader questions of justice, inclusion, and epistemic recognition. A just transition requires not only technological investment but also the redistribution of knowledge, opportunities, and participation across diverse social groups. It invites a deeper societal reflection on the meaning of sustainability, productivity, and work.

**Originality:** This research contributes a novel anthropological perspective to organizational studies, moving beyond technocratic and economic framings. By focusing on everyday interpretations of sustainability and on the cultural-symbolic dimensions of transition, it highlights the need for policies that resonate with lived experiences and social identities.

**Limitations / further research:** The study is based on a limited number of focus groups and is geographically situated in Slovenia, which may constrain generalizability. Future research should explore comparative perspectives across regions and deepen the analysis of intergenerational and gendered dimensions of green transition experiences.

**Keywords:** green transition, sustainable work, organizational culture, lifelong learning, labour force, organizational anthropology.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

# Vodenje in organizacijska kultura v proizvodnih podjetjih skozi merila modela EFQM

Matjaž Peskar<sup>1</sup> ✉, Matjaž Frančič<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, matjaz.peskar@fos-unm.si ✉

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, matjaz.francic@fos-unm.si

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen je vpliv voditeljstva in organizacijske kulture na procese, inovacije in rezultate proizvodnih podjetij v okviru modela EFQM?

**Namen:** Namen prispevka je pregled člankov, ki uporabljajo model EFQM kot teoretični okvir. Z njegovo pomočjo smo analizirati povezave med voditeljstvom, organizacijsko kulturo, inovacijami, učinkovitim upravljanjem virov in finančno uspešnostjo v proizvodnih in sorodnih organizacijah. Poseben poudarek je na tem, kako voditeljstvo preko EFQM dejavnikov modela vpliva na doseganje rezultatov - za odjemalce, zaposlene, družbo in ključne poslovne kazalnike.

**Metoda:** Izveden je bil ciljno usmerjen pregled enajstih izvirnih znanstvenih člankov. Vključili smo tudi dva EFQM dokumenta. Članki so bili izbrani v bazi SCOPUS. Analiza je temeljila na kvalitativnem pristopu. Iz analize posameznih raziskav je bila oblikovana kvalitativna tematska sinteza. Ta združuje ugotovitve v sedem vsebinskih sklopov. Tak pristop omogoča prepoznavanje skupnih vzorcev vpliva voditeljstva na procese in rezultate znotraj logike modela odličnosti EFQM 2013 in model EFQM 2020.

**Rezultati:** Voditeljstvo ima osrednjo vlogo pri uporabi modela EFQM. Vpliva na oblikovanje stabilne in procesno usmerjene organizacijske kulture. Mehki dejavniki (voditeljstvo, ljudje, kultura) delujejo preko tehničnih dejavnikov, kot so procesi, partnerstva in viri. Vsi skupaj vplivajo na inovativnost, kakovost, stroškovno učinkovitost in finančne rezultate. Študije kažejo, da je stabilna, hierarhična ali tržno usmerjena kultura pogosto najprimernejša za uporabo meril modela EFQM v proizvodnih podjetjih. Podpira disciplino, odgovornosti in usmerjenost k rezultatom. Na drugi strani pa voditeljstvo krepi povezavo med procesnim upravljanjem in uspešnostjo. Dodatno pa spodbuja inovacijske prakse, učinkovito rabo virov ter trajnostne učinke. To pa je skladno z logiko modelov EFQM 2013 in EFQM 2020.

**Organizacija:** Voditeljstvo in organizacijska kultura ključno oblikujeta procese, inovacije in poslovne rezultate proizvodnih podjetij v okviru modela EFQM. Mehki dejavniki (voditeljstvo, ljudje, kultura) preko procesov, partnerstev in upravljanja virov vplivajo na izboljšanje kakovosti, učinkovitost ter finančne rezultate organizacij.

**Družba:** Dosledna uporaba načel modelov EFQM prispeva tudi k širšim družbenim koristim. To so odgovorno ravnanje z viri, učinkovitejša raba energije in trajnostne vrednosti za deležnike.

**Originalnost:** Raziskava povezuje voditeljstvo, organizacijsko kulturo in rezultate proizvodnih podjetij v okviru obeh verzij modela EFQM (2013 in 2020). Tematska sinteza sedmih sklopov omogoča celovit vpogled v to, kako voditeljstvo preko kulture usmerja procese ter spodbuja inovacije in trajnostne izboljšave.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Pregled je omejen na enajst znanstvenih člankov in dva uradna dokumenta modelov EFQM. To lahko omejuje širino ugotovitev. Nadaljnje raziskave bi morale preveriti vpliv konkretnih vodstvenih praks na rezultate modelov EFQM. Morale bi primerjati uporabo modelov

EFQM z drugimi modeli, kot sta ISO 9001 in vitka proizvodnja. Preveriti bi morali tudi vpliv digitalne transformacije na delovanje modela.

**Ključne besede:** model EFQM, vodenje, organizacijska kultura, proizvodnja, proizvodni sektor, inovacije, poslovna uspešnost, odličnost.

## 1 Uvod

Vodenje v proizvodnih organizacijah je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega delovanja. Vpliva na stabilnost delovanja, kakovost izdelkov in dolgoročno uspešnost podjetja. V proizvodnji poteka veliko različnih procesov. Ti procesi morajo seveda biti usklajeni. Vsi. Načrtovanje, delo s stroji, nadzor kakovosti, vzdrževanja, logistike in izboljšav. Voditeljstvo je za povezavo procesov med seboj ključno. Samo tako lahko delo poteka organizirano. Zaposleni bolj razumejo svoje naloge. Tudi organizacija se lahko prilagaja spremembam. Voditelji v proizvodnji ne usmerjajo samo ljudi. Odločajo tudi o razvoju procesov, motivaciji zaposlenih, načinu komuniciranja, organizacijski kulturi in uvajanju inovacij. Kadar je voditeljstvo šibko ali nedosledno, se težave hitro pokažejo. Predvsem v nižji produktivnosti, več napakah, slabši komunikaciji in manjši vključenosti zaposlenih. Na drugi strani pa so drugačni rezultati. Kulturo sodelovanja lahko spodbuja dober voditelj. Dober voditelj spodbuja tudi boljšo disciplino v procesih in večjo pripravljenost zaposlenih na izboljšave (Tóth et al., 2025, str. 20).

Model EFQM predstavlja enega najbolj uveljavljenih evropskih okvirov za razumevanje odličnosti organizacij (Sütóová et al., 2022, str. 2). Zelo široko se uporablja tudi v proizvodnji. Povezuje voditeljstvo, strategijo, zaposlene, partnerstva, procese ter dosežene rezultate. Model daje organizacijam strukturo. Razumevanje, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost, in kako jih lahko izboljšujejo. Različici modelov EFQM 2013 in EFQM 2020 poudarjata nekoliko različne vidike. Prvi nudi operativno strukturo merjenja odličnosti, drugi pa dodaja strateški poudarek na prilagajanju spremembam, trajnosti in ustvarjanju vrednosti za deležnike (EFQM, 2013; EFQM, 2020). Kljub številnim raziskavam o posameznih vidikih modela EFQM pa je manj analiz, ki bi celovito povezovale vlogo voditeljstva, organizacijske kulture ter meril modela EFQM v kontekstu proizvodnih podjetij.

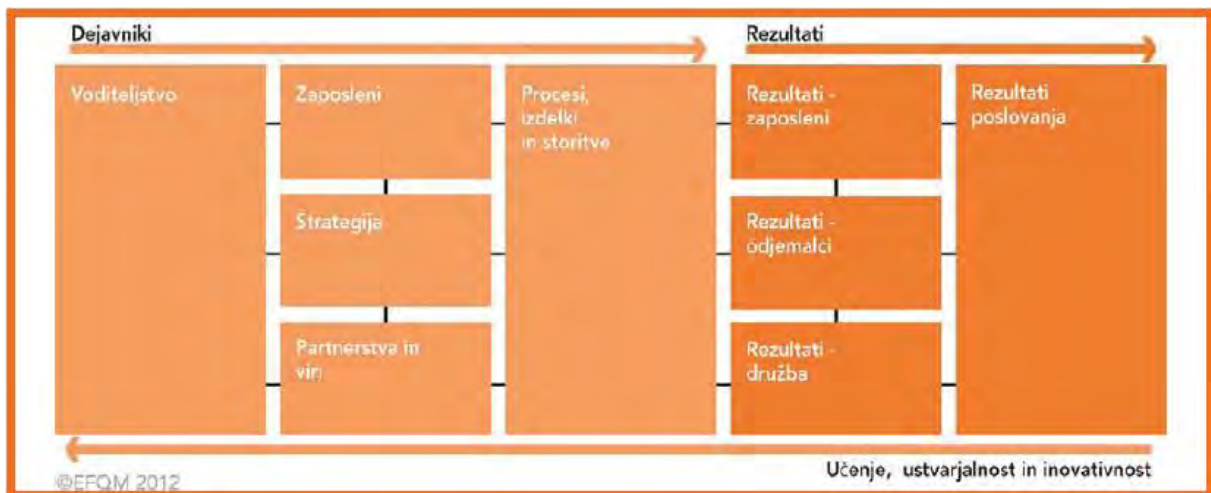
Cilj tega članka je na osnovi izbranih študij pokazati, kako voditeljstvo in organizacijska kultura zaposlenih vplivata procese, inovacije in rezultate v proizvodnih in sorodnih organizacijah. Takrat, kadar so analizirani skozi merila modelov EFQM 2013 in EFQM 2020. Pregled znanstvenih člankov bo tako omogočil vpogled v ključne dejavnike, ki jih avtorji povezujejo z uspešnim delovanjem proizvodnih organizacij. Pokazal bo tudi potrebne pogoje, ki jih model EFQM resnično prispeva k izboljšanju delovanja in vodenja organizacije.

## 2 Teoretično izhodišče

Model EFQM je nastal kot evropski okvir za poslovno odličnost in je namenjen samooceni organizacij. Namenjen je tudi podpori pri doseganju trajnostne konkurenčne prednosti. Klasična verzija modela EFQM 2013 temelji na devetih kriterijih, ki so prikazani v preglednici meril (Slika 1). Pet od njih je »dejavnikov«, štirje pa so »rezultati«. Dejavniki so voditeljstvo, strategija, ljudje, partnerstva in viri, procesi. Rezultati pa so rezultati za odjemalce, zaposlene, družbo in ključni uspešnostni rezultati. V tem modelu so dejavniki zasnovani kot elementi, ki določajo, kako organizacija deluje. Rezultati pa kažejo, kaj organizacija doseže. Model EFQM 2013 poudarja potrebo po stabilnih, standardiziranih in procesno vodenih organizacijah. Voditeljstvo je umeščeno kot temeljni sprožilec vseh drugih meril. RADAR logika modela (Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement) organizacijam omogoča sistematično oceno zrelosti procesov ter predstavlja osnovo za stalno izboljševanje (EFQM, 2012, str. 22).

### Slika 1

Model EFQM 2013, EFQM Excellence Model 2013



Model EFQM 2020 uvaja pomembne spremembe. Model je bolj strateški, sistemski in trajnostno naravnani (Slika 2). Poudarja ekosistemsko razmišljanje, ustvarjanje vrednosti za deležnike ter upravljanje transformacij. Z vidika voditeljstva model zahteva sposobnost prilagajanja, vodenje sprememb, sodelovanje z deležniki in vključevanje trajnostnih praks. Model EFQM 2020 zato bolje odraža sodobne zahteve proizvodnih organizacij, ki se soočajo z digitalizacijo, trajnostnimi izzivi in spremembami na trgu. (EFQM, 2020, str. 13-14).

**Slika 2**  
Model EFQM 2020



SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4

Model 2020 še izraziteje poudarja vlogo voditeljev. Vodstvo ni razumljeno kot prvo merilo. Mišljeno je kot gonilna sila celotnega sistema odličnosti. Voditelji oblikujejo vizijo, vrednote in strateške usmeritve. Gradijo tudi kulturo odgovornosti, učenja in stalnih izboljšav. Ključna naloga vodstva v modelu 2020 je povezovanje organizacije z deležniki in širšim ekosistemom. To je pa bistveno za doseganje trajnostne konkurenčnosti. (EFQM, 2020, str. 6, str. 7, str. 9, str. 12, str. 14) Zato model EFQM 2020 veliko bolje odraža sodobne izzive proizvodnih podjetij, kot so digitalna transformacija, hitre tržne spremembe, energetska učinkovitost in trajnostni pritiski (Briš et al., 2024, str. 113).

Model EFQM 2013 v proizvodnih podjetjih pogosto uporabljajo kot orodje za ocenjevanje zrelosti procesov in izboljševanje procesov (EFQM, 2013, str. 22–23). Tukaj je voditeljstvo postavljeno na prvo mesto (EFQM, 2013, str. 10). To pomeni, da brez aktivnega vodstva tudi drugi dejavniki ne morejo delovati. Voditelji so odgovorni za določitev smeri, komunicirajo cilje, spodbujajo kulturo sodelovanja in spodbujajo zaposlene pri izboljšavah (Sütőová et al., 2022, str.2; Tóth et al., 2025, str. 20). Leta 2020 so model EFQM posodobili, saj je bil prenovljen z namenom, da bolje odraža sodobne megatrende ter globalne spremembe, ki vplivajo na organizacije (EFQM, 2020, str. 4). Kot npr. digitalizacija, hitre spremembe, trajnost, inovacije in vključevanje zaposlenih (Briš et al., 2024, str. 113). Enako model EFQM 2020 utemljuje, da ustvarjanje trajnostne vrednosti in odgovorno upravljanje okoljskih vplivov temeljita na voditeljstvu, organizacijski kulturi ter aktivni vlogi deležnikov (EFQM, 2020, str. 12, 14, 24). Raziskave, da je voditeljstvo odgovorno za učinkovitost procesov. To je v skladu z zahtevami obeh modelov EFQM. Tudi to, ali bodo zaposleni motivirani in ali bo organizacija dolgoročno uspešna (Tóth et al., 2025, str. 20–21). V modelu 2013 je kultura vključena v dejavnike voditeljstva, zaposlenih in procesov. V modelu 2020 pa je postala integralni del stebrov Smer in Izvedba. Tukaj se kultura kaže skozi vrednote, strateško usmeritev in razvoj ljudi. Novejša verzija modela EFQM (2020) še dodatno krepi usmerjenost k trajnosti.

Organizacijam ponuja okvir za dolgoročno trajnostno prihodnost. Zahteva, da je namen organizacije zasnovan tako, da omogoča ustvarjanje trajnostne vrednosti (EFQM, 2020, str. 3–4, 12). Poleg tega model bistveno okrepi usmerjenost v ustvarjanje trajnostne vrednosti za deležnike, kar je jasno razvidno iz 4. merila (EFQM, 2020, str. 16–18).

Giménez et al. (2023, str. 445–448) ugotavljajo, da voditelji s svojim stilom oblikujejo kulturo. Ta kultura pa lahko podpira ali ovira uporabo modela EFQM 2020. Ugotovili so, da sta hierarhična kultura in tržna kultura daleč najbolj učinkoviti za podjetja, ki želijo sistematično uvajati model EFQM. Organizacijska kultura deluje kot posrednik (mediator) med voditeljstvom in procesno odličnostjo. Ti kulturi spodbujata stabilnost, jasnost pravil in procesno usmerjenost. Kadar je kultura preveč "mehka" ali preveč ustvarjalna, je za model EFQM težje doseči dobre rezultate. Ker procesi takrat niso dovolj stabilni. To je pomembna ugotovitev za proizvodna podjetja, kjer je stabilnost ključna za doseganje kakovosti in varnega delovanja. Organizacijska kultura vpliva tudi na rezultate. Določa, kako zaposleni razumejo cilje. Tudi kakšen odnos imajo do kakovosti, varnosti in učinkovitosti. Torej ali organizacija uspešno prenaša strategije modelov EFQM v vsakodnevne dejavnosti. V proizvodnih okoljih je za uspešno delovanje značilna potreba po visoki stopnji standardizacije in nadzorovanih procesih. To je skladno s poudarkom modela EFQM na procesni stabilnosti in strukturiranem izboljševanju procesov (EFQM 2013, str. 12, str. 16). Organizacijska kultura je v obeh verzijah modela opredeljena kot ključen pogoj za doseganje odličnosti. Predstavlja temelj, ki usmerja vedenje zaposlenih, vrednote, norme ter omogoča uspešno izvajanje strategije (EFQM 2020, str. 14; EFQM 2020, str. 17). Zaradi tega je kultura v proizvodnih okoljih, kjer je stabilnost procesov bistvenega pomena, še posebej kritični dejavnik pri implementaciji modelov EFQM in doseganju trajne odličnosti.

Več raziskav je pokazalo, da je voditeljstvo osrednji dejavnik procesne odličnosti. Uvedba sistema TPM (Total productive maintenance) pomembno prispeva k doseganju organizacijskih ciljev po modelu EFQM. Model EFQM 2013 poudarja, da voditelji usmerjajo razvoj organizacije, vodijo izboljšave sistema delovanja. Krepijo kulturo odličnosti, kar neposredno vpliva na procese (EFQM, 2013, str. 10–11). Tudi model EFQM 2020 navaja, da voditelji ustvarjajo pogoje za spremembe, inovacije in učenje. Tako omogočajo učinkovito izvajanje procesov in uresničevanje strategije (EFQM, 2020, str. 14). To pomeni manj reklamacij, bolj stabilne procese ter boljše rezultate pri zaposlenih (večja usposobljenost, zadovoljstvo, zavzetost in produktivnost). TPM prav tako izboljšuje družbene rezultate. Prispeva k manjšemu vplivu na okolje (manj emisij, odpadkov, porabe energije) ter boljši povezanosti organizacije z okoljem. TPM torej pomaga organizacijam izboljšati kakovost, znižati stroške in povečati produktivnost. Avtorji poudarjajo, da bi morali vodje več pozornosti nameniti TPM aktivnostim. Te vplivajo tako na ključne rezultate kot na zadovoljstvo strank, zaposlenih in družbe (Hakkak et al., 2015, str. 206–207).

Eden ključnih elementov sodobne proizvodnje so inovacije. Tóth et al. (2025, str. 20) poudarjata, da voditeljstvo močno vpliva na inovacijsko uspešnost organizacij. Tukaj voditelji odločajo o višini podpore in virov, ki bo šlo v razvoj idej. Tudi o številu izboljšav procesov in novih tehnoloških

rešitev. Podobno García-Fernández et al. (2022, str. 16) ugotavljajo, da na inovativnost pozitivno vplivajo prakse kakovosti, ki jih uvaja vodstvo. S tem vplivajo tudi na poslovno uspešnost. V modelu EFQM 2013 so inovacije tesno povezane z merili Proces, Ljudje in Voditeljstvo (EFQM 2013, str. 6, 10–11, 13, 16). Model EFQM 2020 pa inovacije umešča v element Izvedba. S tem krepi povezavo med ustvarjanjem vrednosti, učenjem in transformacijskimi sposobnostmi (EFQM 2020, str. 17).

Trajnost je v sodobni proizvodnji zelo pomembna. Martusewicz et al. (2022, str.8; str. 11) so ugotovili, da ima vodstvo velik vpliv na doseganje okoljskih in energetskih rezultatov organizacije. Aryanasi & Ghodousi (2016, str. 1272–1275) dodajata, da model EFQM lahko učinkovito vključuje elemente čistejših proizvodnje. To pa lahko le ob aktivnem voditeljstvu, ki spodbuja proaktivne okoljske prakse. Brez tega model EFQM ostane formalni okvir brez dejanskega vpliva na trajnostne rezultate. Podjetje izboljša energetsko učinkovitost, ko je voditeljstvo usmerjeno k trajnosti. Močno vodstvo je bilo opredeljeno kot ključni dejavnik uspeha trajnostnih praks. Spodbuja izvajanje strategij, usklajenih z načeli modela EFQM 2020 (EFQM 2020, str. 12). V modelu EFQM 2013 so trajnostni vidiki predvsem vključeni v merilo Rezultati za družbo. Tam organizacije poročajo o okoljskih in družbenih kazalnikih (EFQM 2013, str. 20). Vključeni so tudi v merilo Proces. Ta pa določa odgovornost organizacije za vpliv procesov in izdelkov na družbo in okolje (EFQM 2013, str. 16).

Model EFQM vpliva tudi na finančno uspešnost. Yousaf et al. (2021, str. 9–10) sta dokazala, da imajo podjetja z modelom EFQM certifikatom boljše finančne rezultate. Predvsem pri upravljanju delovnega kapitala. Njuna analiza sicer kaže, da ima obratni kapital negativen vpliv na finančno uspešnost. Teoretično študija tako razširja obstoječo literaturo o povezavi med delovnim kapitalom in uspešnostjo podjetij. Vključuje tudi podjetja, certificirana po modelu EFQM. V praksi pa so ugotovitve uporabne za vodje in menedžerje. Spodbujajo jih k sodelovanju v nagradah kakovosti ter k uvedbi modela EFQM 2013 v podjetjih. V modelu EFQM 2013 se finančni učinki odražajo v merilu Ključni rezultati uspešnosti. Ti povzemajo, kako procesna stabilnost, kakovost in učinkovito upravljanje virov vplivajo na ekonomske kazalnike (Model odličnosti EFQM 2013, str. 20). V modelu EFQM 2020 pa so finančni rezultati sestavni del širšega koncepta ustvarjanja vrednosti za organizacijo. merilu Strateška in operativna uspešnost delovanja model navaja, da izjemne organizacije uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalnike, ki pomagajo meriti njihovo strateško in operativno uspešnost ter dolgoročno vzdržnost (Model EFQM 2020, str. 35).

Pri pripravi naloge smo se vsebinsko naslonili na podmerilo modela EFQM 2020. Podmerilo modela EFQM 2020, točka 2.1: Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot (Model EFQM 2020, str. 14). Podmerilo poudarja, da voditelji s svojim zgledom in odločitvami oblikujejo organizacijsko kulturo. Da skrbijo, da zaposleni razumejo in živijo vrednote organizacije. Organizacijska kultura pomembno vpliva na vsakodnevno delovanje. Zato mora organizacija spremljati njeno udejanjanje in pravočasno ukrepati ob odstopanjih. Tako podmerilo 2.1

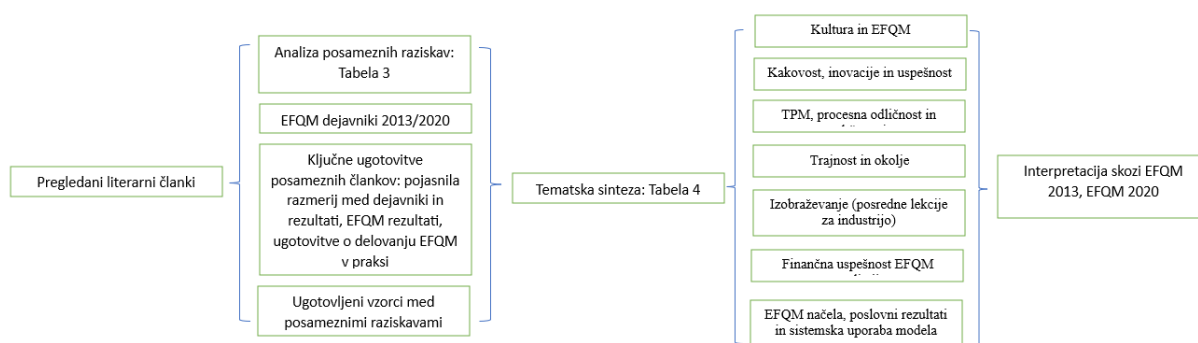
predstavlja temelj naše analize. Predstavlja izhodišče za ocenjevanje vloge voditeljstva pri oblikovanju zelenega vedenja in vrednot.

### 3 Metoda

V raziskavi smo uporabili ciljno usmerjen kvalitativni pregled literature. Dopolnjen je s tematsko sintezo. Tak pristop je primeren za raziskave, ki analizirajo kompleksne odnose med voditeljstvom, organizacijsko kulturo. Med procesnimi ter inovacijskimi rezultati v okviru modela EFQM. Namen metode (Slika 3) je bil pregledati izbranih 11 virov. Vključno z iskalnimi kriteriji, vključitvenimi in izključitvenimi kriteriji (Tabela 1) ter postopkom tematske sinteze. Iz njih smo morali izluščiti dejavnike in rezultate EFQM modelov ter ugotoviti skupne vzorce. Vzorce, ki pojasnjujejo vlogo voditeljstva in organizacijske kulture v proizvodnih organizacijah. Metodološki postopek je potekal v več zaporednih korakih. Najprej analiza posameznih raziskav (Tabela 4), nato do oblikovanja tematskih sklopov (Tabela 5) in njihove interpretacije v okviru modelov EFQM 2013 in EFQM 2020. Vse skupaj je predstavljeno v nadaljevanju.

#### Slika 3

Model raziskave



Najprej smo izvedli iskanje literature. Iskanje literature je bilo izvedeno v podatkovni zbirki SCOPUS. SCOPUS zagotavlja najširši nabor recenziranih člankov na področju kakovosti, managementa in proizvodnih sistemov. Iskali smo samo izvirne znanstvene članke v angleškem jeziku. Ti omogočajo metodološko primerljivost in dostopnost podatkov. Pregled literature je bil izveden po ključnih besedah (Tabela 2), časovno omejen na obdobje v letih po 2014. Po letu 2014 zato, ker se sodobna uporaba modela EFQM intenzivno razvija po posodobitvah modela EFQM 2013 in modela EFQM 2020. Iskanje smo izvedli dne 28.11.2025. Izmed 16 zadetkov smo izbrali 9 člankov, ki so po našem mnenju najbolj ustrezali tematiki ki opisuje uporabo modelov EFQM v različnih okoljih. V pregled literature smo vključili tudi dva temeljna dokumenta modela EFQM (brošura EFQM Excellence Model in slovenska verzija modela EFQM 2020). Tako smo imeli skupaj 11 člankov. V nadaljevanju smo v tabeli 1 izpostavili vključitvene in izključitvene kriterije ob pregledu literature.

**Tabela 1**

Vključitveni in izključitveni kriteriji ob pregledu literature

Vključitveni kriteriji	Izključitveni kriteriji
Članki, ki uporabljajo model EFQM kot teoretični okvir.	Članki brez uporabe EFQM modela.
Članki, ki analizirajo vsaj en dejavnik modela EFQM (voditeljstvo, ljudje, procesi ...).	Članki, ki ne obravnavajo voditeljstva / procesne odličnosti / kulture.
Študije, ki se nanašajo na proizvodna ali organizacijsko podobna okolja.	Članki iz neproizvodnih okolij (neindustrijska, zdravstvena, javna uprava ipd., razen izjem, ki prispevajo metodološko znanje).
Izvirni znanstveni članki (research articles).	Pregledni članki (reviews).
Angleški jezik.	Članki v drugih jezikih. Neangleški.
Publikacije po letu 2014.	Publikacije pred letom 2014.
Podatkovna baza SCOPUS	Drugi podatkovni viri

Spodaj smo prikazali, kako smo v bazi podatkov SCOPUS uporabil naš iskalni niz:

TITLE-ABS-KEY ( EFQM AND ( manufactur\* OR "production industry" OR "manufacturing sector" ) ) AND DOCTYPE ( ar ) AND PUBYEAR > 2014 AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )

V nadaljevanju smo v tabeli 2 podali ključne besede, ki smo jih uporabili.

**Tabela 2**

Seznam ključnih besed

Ključne besede v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Proizvodna industrija	Production industry
Proizvodni sektor	Manufacturing sector
Proizvod*	Manufactur*
EFQM	EFQM
Vodenje	Leadership
Organizacijska kultura	Organisation culture
Inovacije	Inovation
Poslovna odličnost	Business, Excellence

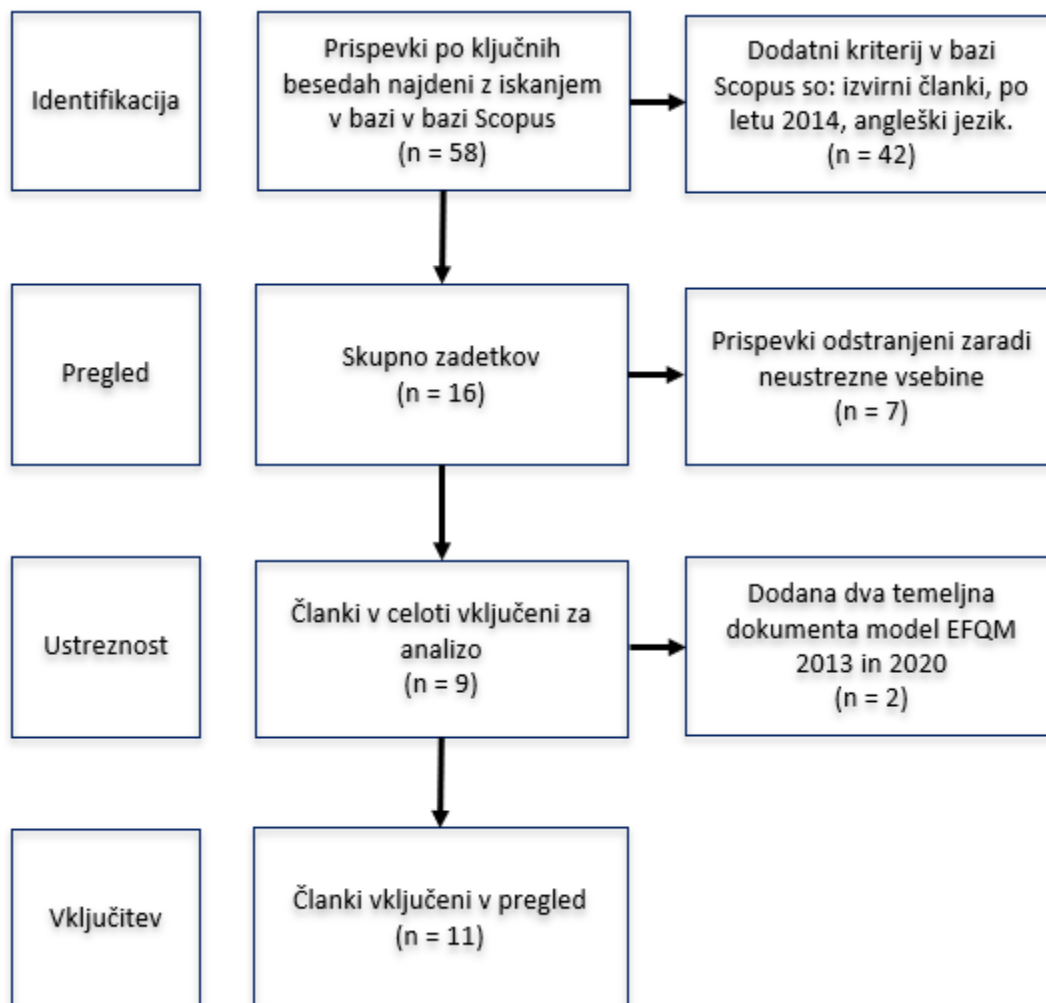
V naslednjem koraku smo pregledali naslove in izvlečke ter uporabili osnovna merila vključitve.

Na podlagi PRISMA metodološkega okvira smo izvedli postopno selekcijo virov. Skupno smo v podatkovni bazi SCOPUS identificirali z iskanjem po ključnih besedah 58 člankov. dodanimi vključitvenimi kriteriji izvirnih člankov, omejitvi leta ter jezika literature, smo dobili 16 člankov. Po pregledu naslovov in izvlečkov je bilo izločenih 7 prispevkov. Ti niso ustrezali vključitvenim kriterijem (npr. neuporaba EFQM modela, nepomemben sektor, odsotnost voditeljstva ali

organizacijske kulture). Devet člankov je bilo ocenjenih na ravni celotnega besedila. Vsi so se izkazali kot primerni za vključitev. Skupaj z dvema uradnima EFQM dokumentoma je bilo v kvalitativno tematsko sintezo vključenih 11 virov. Spodaj (Diagram 1) lahko vidimo prikazan PRISMA diagram pregleda literature.

### Slika 3

PRISMA diagram pregleda literature



V nadaljevanju (Tabela 3) je tako prikazan seznam 11 referenc, ki so bile uporabljene in pregledane v nadaljevanju.

**Tabela 3**

Seznam zbranih in pregledanih referenc

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Naslov</b>
Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., & Mansouri, N. (2016)	Can excellence management models encompass “cleaner production” and “sustainable business” revolution? (EFQM as a case study).
Briš, P., & Urbanek, T. (2024)	Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations.
EFQM 2013; Ministerstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje. (2013)	EFQM. (2012). Pregled modela odličnosti EFQM.
EFQM 2020; European Foundation for Quality Management (2019)	Model poslovne odličnosti EFQM (2020).
García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022)	Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review.
Gimenez Espin, J., Martínez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2022)	Does culture matter for the EFQM model application?
Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015)	Impact of implementing total productive maintenance system on organisational excellence based on EFQM model.
Martusewicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2022)	The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study.
Sütőová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022)	Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability.
Tóth, B., & Szűcs, E. (2025)	EFQM Model and Quality Management: Leadership and Innovation.
Yousaf, M., & Bris, P. (2021)	Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms.

V tretjem koraku smo izvedli podrobno kvalitativno analizo vsakega članka. Za vsak vir smo izpisali: osnovne podatke (avtorji, leto, kontekst raziskave), namen in raziskovalna vprašanja, katere dejavnike modela EFQM (npr. voditeljstvo, ljudje, procesi, partnerstva in viri, strategija) avtorji obravnavajo, katere rezultate merijo (npr. procesna odličnost, inovativnost, energijska učinkovitost, finančni kazalniki), glavne ugotovitve o vlogi voditeljstva in organizacijske kulture. Ti podatki so zbrani v Tabeli 4. Ta predstavlja prvo raven analize. Tabela 4 torej prikazuje vsak članek posebej ter njegovo povezavo z dejavniki in rezultati modela EFQM.

Na osnovi podatkov iz Tabele 4 smo v naslednjem koraku članke začeli med seboj primerjati. Za lažje razumevanje smo ugotovitve razdelili v tematske sklope. Ugotovitve smo razdelili v sedem tematskih sklopov glede na to na katero področje se članek osredotoča (kultura, inovacije, TPM, trajnost, izobraževanje, finance, celotni rezultati modela EFQM), kateri dejavniki modela EFQM so v ospredju, kakšne vrste rezultatov se pojavljajo. Za vsak tematski sklop smo nato pripravili Tabela 5 – Združeno tematsko tabelo. Tabela predstavlja drugo raven analize.

Ker pa gre tukaj za pregled literature na podlagi javno dostopnih virov, raziskava ne vključuje osebnih podatkov. Tudi ne posega v etično občutljiva področja. Zato dodatna etična soglasja niso bila potrebna.

#### **4 Rezultati in razprava**

V poglavju predstavljamo rezultate dvofazne analize. Analizo smo opravili na podlagi enajstih virov. Rezultati so razdeljeni na dva dela. Pregled posameznih raziskav (Tabela 4) in tematska sinteza sedmih sklopov (Tabela 5). Tabela 4 prikazuje vsak članek posebej ter njegovo povezavo z dejavniki in rezultati modela EFQM. Beležili smo podrobne značilnosti vsake raziskave. Poseben poudarek smo namenili tudi ključnim ugotovitvam o vplivu voditeljstva na procesno, inovacijsko, trajnostno ali finančno uspešnost organizacije. To je bilo tudi osrednje izhodišče raziskovalnega vprašanja.

## Analiza referenc na temo vodenje in organizacijska kultura v proizvodnih podjetjih skozi merila modela EFQM 2020

Avtorji (leto)	Vodenje / kultura (dejavniki modela EFQM)	Ključne ugotovitve glede vpliva vodenja na uspešnost, rezultate
Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., & Mansouri, N. (2016)	Voditeljstvo za trajnost, partnerstva, procesi modela EFQM	Model EFQM je primeren okvir za vključitev čistejše proizvodnje; <b>vodstvo, ki daje poudarek trajnosti</b> , preko kriterijev modela EFQM <b>spodbuja čistejše procese in bolj trajnostno poslovanje</b> .
Briš, P., & Urbanek, T. (2024)	Uporaba načel, voditeljstvo in procesov modela EFQM	Sistematično spremljanje povezave med načeli in rezultati modela EFQM pokaže, da višje ocene po modelu EFQM korelirajo z <b>boljšimi poslovnimi kazalniki</b> .
EFQM 2013; Ministerstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje. (2013)	Voditeljstvo, vizija, vrednote, kultura odličnosti; poudarek na RADAR logiki in vodenju na osnovi dejstev	Brošura pojasni, da je <b>voditeljstvo sprožilec</b> vseh drugih meril modela EFQM. <b>Vodje s svojim zgledom, vizijo in komunikacijo</b> omogočajo, da procesi, ljudje in partnerstva prispevajo k <b>boljšim organizacijskim rezultatom</b> .
EFQM 2020; European Foundation for Quality Management (2019)	Voditeljstvo kot osrednji steber modela; povezava med smerjo, izvedbo in rezultati; kultura trajnosti in ustvarjanja vrednosti	Dokument sistematično opiše, kako <b>vodstvo usmerja strategijo, procese in kulturo</b> v smeri trajnostnih rezultatov. Poudarja <b>vlogo voditeljev</b> pri usklajevanju <b>pričakovanih deležnikov</b> z zmogljivostmi organizacije.
García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022)	Kakovostno vodenje, orientacija k strankam, vključevanje zaposlenih	<b>Kakovostno vodenje in vključevanje zaposlenih</b> preko praks kakovosti <b>spodbujata inovacije</b> , te pa vodijo do višje <b>organizacijske uspešnosti</b> .
Gimenez Espin, J., Martínez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2022)	Organizacijska kultura (hierarhična, tržna, klanska, adhokracija) in model EFQM dejavniki	<b>Hierarhična in tržna kultura</b> , ki poudarjata <b>stabilnost in nadzor</b> , sta pozitivno povezani z <b>dejavniki in posredno z rezultati modela EFQM</b> . <b>Vodenje kulture je ključno</b> za uspešno uporabo EFQM.
Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015)	Vodstvo podpira TPM, razvoj zaposlenih, procesno usmerjenost	Sistem TPM, podprt z vodstvom in modelom EFQM, <b>izboljšuje zanesljivost opreme, zmanjšuje izpade</b> in prispeva k <b>organizacijski odličnosti</b> .
Martusewicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2022)	Voditeljstvo, ljudje, procesi in partnerstva v okviru modela EFQM 2020, poudarek na trajnosti	<b>Vodstvo</b> , ki podpira okoljske cilje, in <b>vključevanje zaposlenih</b> v projekte učinkovite rabe energije, vodita do <b>boljših energetskega rezultatov</b> in večje skladnosti z zahtevami modela EFQM 2020.
Sütőová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022)	Voditeljstvo, ljudje in procesi v modelu EFQM v šoli	<b>Uvedba modela EFQM</b> v izobraževalni instituciji zahteva <b>aktivno vodenje in vključevanje zaposlenih</b> ; to vodi do bolj strukturiranih procesov in <b>večjega zadovoljstva deležnikov</b> .
Tóth, B., & Szűcs, E. (2025)	Dejavniki modela EFQM (voditeljstvo, ljudje, procesi)	<b>Dejavniki modela EFQM</b> , posebej voditeljstvo in ljudje, <b>pozitivno vplivajo na inovacijsko uspešnost</b> ; model EFQM <b>povezuje kakovost in inovacije</b> .
Yousaf, M., & Bris, P. (2021)	Upravljanje obratnega kapitala v podjetjih z modelom EFQM	Podjetja z <b>certifikatom modela EFQM</b> in učinkovitim upravljanjem obratnega kapitala dosegajo <b>boljšo finančno uspešnost</b> ; EFQM spodbuja <b>sistematičen finančni nadzor</b> .

V pregledanih člankih je jasno, da ima voditeljstvo osrednjo vlogo pri uporabi modela EFQM 2013 in doseganju njegovih rezultatov. Njegov vpliv se pojavlja neposredno pri kulturi, inovacijah, procesih in trajnosti. Posredno se pa pojavlja preko procesne discipline in uporabe dejavnikov

modela EFQM. Zato smo ugotovitve razvrstili v tematska področja, ki prikazujejo, kako voditelji oblikujejo kulturo, procese, inovacije, trajnostne prakse in poslovne rezultate. Na osnovi podatkov iz Tabele 4 smo članke združili v sklope (Tabela 5). Ti prikazujejo skupne vzorce med raziskavami in povezave med tematskimi področji, dejavniki in rezultati modela EFQM. Analiza dosledno pokaže, da voditeljstvo skupaj z organizacijsko kulturo deluje kot osrednji mehanizem. Mehanizem preko katerega podjetja uresničujejo procese, inovacije, trajnost in finančno uspešnost. Voditeljstvo oblikuje stabilno ali učečo kulturo. Kultura pa določa kakovost procesov, razvoj zaposlenih in končne rezultate.

Razlike med modelom EFQM 2013 in modelom EFQM 2020 so vidne predvsem v večjem poudarku na strategiji, trajnosti in vrednosti za deležnike. To se pokaže v člankih o inovacijah, trajnosti in finančni učinkovitosti. Članki se med seboj nekako dopolnjujejo. Raziskave o kulturi in procesni odličnosti izpostavljajo vpliv vodstva na stabilnost delovanja. Inovacijski in trajnostni članki pa potrjujejo širši strateški vpliv voditeljstva. Stolpca o skupnih dejavnikih in rezultatih modela EFQM pomagata razumeti, kako posamezni tematski sklopi sodijo v logiko modelov EFQM. Povezavo Dejavniki → Rezultati. Vidimo, da se različni sklopi (kultura, inovacije, TPM, trajnost, finančna uspešnost) ujemajo v istem zaporedju. Voditeljstvo oblikuje kulturo in procese, procesi pa določajo kakovostne, inovacijske, trajnostne in finančne rezultate. To potrjuje, da je voditeljstvo osrednji mehanizem za doseganje rezultatov v proizvodnih organizacijah.

**Tabela 5**

Združena tematska tabela

Tematski sklop	Članki, vključeni v sklop	Skupne ugotovitve o voditeljstvu	Skupne ugotovitve o organizacijski kulturi	Skupni dejavniki modelov EFQM (2013 → 2020)	Skupni rezultati modelov EFQM	Vzorec ujemanja med članki
1. Kultura in EFQM	Giménez Espín (2022), EFQM 2013, EFQM 2020	Voditelji oblikujejo stabilno, predvidljivo okolje; jasna pravila, usmerjenost k rezultatom; voditeljstvo je sprožilec kulture	Hierarhična in tržna kultura najbolj podpirata EFQM; stabilnost procesov = osnova za odličnost; mehkejša kulture so manj učinkovite v proizvodnji	2013: Voditeljstvo, Ljudje, Procesi 2020: Smer (namen), Izvedba (vodenje ljudi)	Rezultati zaposlenih, procesna stabilnost	Vsi članki potrjujejo: voditeljstvo → kultura → procesi → rezultati. Kultura je posrednik izvedbe modela EFQM.
2. Kakovost, inovacije in uspešnost	García-Fernández (2022), Tóth & Szűcs (2025), Briš & Urbanek (2024)	Voditelji spodbujajo kakovost, učenje, inovacije; ustvarjajo pogoje za nadgradnjo procesov; direktno vplivajo na inovacijske rezultate	Kultura učenja, izboljšav in sodelovanja; procesna disciplina krepi inovativnost	2013: Procesi, Ljudje, Voditeljstvo 2020: Izvedba (inovacije in transformacija)	KPI, inovacijski rezultati, uspešnost	Vzorci kažejo: kakovostne prakse + voditeljstvo = inovacije; inovacije + stabilni procesi = boljša uspešnost.
3. TPM, procesna odličnost in vzdrževanje	Hakkak & Ghodsi (2015), EFQM 2013	Voditeljstvo mora aktivno podpirati TPM; brez voditeljev TPM ne deluje; voditelji uvajajo disciplino in vloge	Kultura odgovornosti, procesne discipline, varnosti; kultura "lastništva nad stroji"	2013: Procesi, Partnerstva, Ljudje 2020: Izvedba (delovna odličnost)	OEE, zanesljivost, manj napak	Skupni vzorec: TPM je orodje modela EFQM; deluje samo v stabilni kulturi + aktivnem voditeljstvu.
4. Trajnost in okolje	Aryanasl (2016), Martusewicz (2022)	Voditelji usmerjajo trajnost, spodbujajo okoljsko zavest; vloga vodstva pri znižanju porabe virov	Kultura odgovornosti do okolja; kultura varčne rabe virov	2013: Strategija, Partnerstva & viri 2020: Smer (trajnost), Izvedba (razumevanje organizacije kot ekosistem)	Okoljski rezultati, energijska učinkovitost	Vzorci: Model EFQM je primeren okvir za trajnost, če voditelji integrirajo trajnost v procese.

»se nadaljuje«

5. Izobraževanje »nadaljevanje« (posredne lekcije za industrijo)	Sütőová (2022), EFQM 2013	Voditeljstvo je pogoj za delovanje modela EFQM; vključevanje zaposlenih kot osrednji mehanizem	Kultura sodelovanja, odprtosti, razumevanja modela EFQM	2013: Ljudje, Procesi, Voditeljstvo 2020: Izvedba (skozi ljudi), Izvedba (razvoj sposobnosti)	Zadovoljstvo deležnikov, urejenost procesov	Vzorci: Model EFQM ne deluje brez voditeljev; lekcije 100 % prenesljive v industrijo.
6. Finančna uspešnost EFQM podjetij	Yousaf & Bris (2021), Briš & Urbanek (2024)	Voditelji vzpostavijo finančno disciplino, spremljanje kazalnikov, procesno nadzorovanje	Kultura merjenja, odgovornosti, finančne transparentnosti	2013: Procesi, Strategija in rezultati 2020: Upravljanje uspešnosti (finance in ustvarjanje vrednosti)	ROA, ROE, ključni finančni kazalniki	Vzorci: Certificirana podjetja z modelom EFQM dosegajo boljše rezultate zaradi močnejšega voditeljstva + procesov.
7. EFQM načela, poslovni rezultati in sistemska uporaba modela	Briš & Urbanek (2024) EFQM 2013 EFQM 2020	Voditelji zagotavljajo dosledno uporabo meril modela EFQM. Spodbujajo sistematično spremljanje procesov. Voditeljstvo je sprožilec organizacijske usklajenosti.	Kultura odgovornosti podpira izvajanje modela EFQM. Kultura spremljanja kazalnikov krepí učenje in izboljšave. Stabilna kultura omogoča učinkovito uvedbo meril modela EFQM.	2013: Voditeljstvo, Strategija, Procesi 2020: Krepí pomen izvajanja (upravljanja sprememb in ustvarjanje vrednosti)	Ključni kazalniki delovanja (produktivnost, kakovost). Večja procesna učinkovitost. Stabilnost procesov.	Dosledna uporaba modela EFQM izboljša rezultate. Aktivno voditeljstvo je ključno. Učinki se pokažejo le, če so dejavniki vključeni v vsakodnevne procese.

Skupne teme iz Tabele 5 tako predstavljajo strnjeno sintezo pregledane literature. Razkrivajo nam, kako se vpliv voditeljstva in organizacijske kulture odraža skozi različne dejavnike in rezultate modela EFQM. Ti vzorci tvorijo temelje za interpretacijo v nadaljevanju članka.

V nadaljevanju članka nadaljujemo z razpravo o rezultatih v tabeli 5. Tematska sinteza v Sklopu 1 tabele pokaže enoten vzorec. Voditeljstvo oblikuje organizacijsko kulturo. Kultura pa deluje kot posrednik med vodstvenimi praksami in procesno oziroma organizacijsko uspešnostjo. Vsi članki v tem sklopu potrjujejo, da model EFQM deluje najbolj učinkovito v kulturah, ki so stabilne. Ki so usmerjene k nadzoru, predvidljivosti in jasnim pravilom. Giménez Espín et al. (2023, str. 440 – 467) jasno dokazujejo, da hierarhična in tržna kultura poudarjata procesno disciplino in rezultate. Kulturi sta v proizvodnih okoljih tudi najbolj povezani z uspešno uporabo načel modela EFQM. Kultura pa ni le “ozadje” delovanja modela. Je tudi njegov ključni mehanizem. Npr. kadar voditelji vzpostavijo stabilno kulturo, organizacije bistveno lažje izvajajo standardizirane procese, uvajajo spremembe in dosegajo predvidljive rezultate. (Giménez Espín et al. (2023, str. 458). Sklop 1 zato povezuje voditeljstvo, kulturo in procese skladno z logiko modelov EFQM 2013 in EFQM 2020.

Sklop 2 tabele združuje raziskave, ki poudarjajo neposredno povezavo med voditeljstvom, inovacijskim ter izboljševalnim potencialom organizacije. Vidimo, da inovacije nikoli niso samodejni proces. So posledica usmerjenih vodstvenih odločitev, stalnega izboljševanja ter ustvarjanja pogojev za učenje in razvoj zaposlenih. (Tóth et al., 2025, str. 17–25) Iz teh člankov lahko vidimo, da voditelji preko kakovostnih praks (npr. spremljanje procesov, razvoj ljudi, opolnomočenje ekip) ustvarjajo okolje, kjer se lažje pojavljajo procesne in produktne inovacije. Dejavniki modela EFQM (voditeljstvo, ljudje in procesi) se v tem sklopu pojavljajo kot ključni dejavniki. Rezultati se nato odrazijo v višji produktivnosti, boljših kazalnikih delovanja in večji konkurenčnosti podjetja. Sklop 2 nam tako pokaže, da voditeljstvo v proizvodnji ni le nadzor. Je tudi strateški mehanizem za razvoj organizacije.

Sklop 3 tabele poudarja povezavo med procesno odličnostjo, TPM pristopi in vlogo voditeljstva v proizvodnih organizacijah. Vsi članki v tem sklopu nakazujejo, da TPM in procesna odličnost ne moreta obstati brez aktivnega, doslednega in sistematičnega voditeljstva. Voditelji v tem kontekstu zagotavljajo jasno razporejene odgovornosti. Npr. izvajanje preventivnega vzdrževanja, disciplino v procesih in kulturo stalnih izboljšav, kar tudi navajajo v članku Hakkak et al. (2015, str. 206). TPM je uspešen le v določenih okoljih. Tam, kjer obstaja kultura odgovornosti, standardizacije in rednega spremljanja rezultatov. To se v tabeli odraža tako v dejavnikih A (proces, ljudje, partnerstva in viri) in tudi v rezultatih (npr. OEE, manj napak, večja zanesljivost). Sklop 3 ponazarja logiko modela EFQM v praksi. Voditeljstvo → kultura discipline → stabilni procesi → odlični operativni rezultati.

Sklop 4 tabele združuje članke, ki proučujejo vlogo voditeljstva v trajnosti, energetiki in okoljskem upravljanju. Voditelji imajo ključno vlogo pri integraciji trajnostnih praks. Usmerjajo strategijo, določajo prioritete in ustvarjajo kulturo odgovornosti do okoljskih vplivov. V proizvodnih podjetjih to pomeni, da voditelji s svojimi odločitvami določajo usmeritve (Aryanasl et al., 2016, str. 1271). Ali se organizacija usmeri v energetske učinkovitost, čistejšo proizvodnjo, ali pa v zmanjševanje

okoljskih vplivov. Članki v tem sklopu potrjujejo, da model EFQM 2020 s svojo osredotočenostjo na namen, ekosistem in trajnost močno podpira strateški pristop k trajnosti. Skupni rezultati sklopa vključujejo manjšo porabo energije, boljše spremljanje okoljskih kazalnikov in skladnost z okoljskimi standardi. Tako voditeljstvo ne vpliva le na procesno odličnost. Vpliva tudi na okoljske rezultate podjetja.

Sklop 5 vključuje raziskave iz izobraževalnega okolja. Ugotovitve so neposredno uporabne tudi za industrijo. V vseh člankih je jasno, da model EFQM ne deluje, če ga voditelji uvedejo formalno ali birokratsko. Učinkovit je šele, ko voditelji aktivno vključujejo zaposlene, komunicirajo cilje, razvijajo sposobnosti in spodbujajo učenje. Skupne ugotovitve sklopa 5 so skladne s tem, kar se pojavi v proizvodnih okoljih. Voditeljstvo je sprožilec vseh drugih dejavnikov modela EFQM 2013. Voditeljstvo tako določa stopnjo sprejetja modela, odprtost za izboljšave in pripravljenost na spremembe. Tako se v tem sklopu pokaže univerzalnost učinkov voditeljstva, ne glede na sektor.

Sklop 6 tabele razkriva pomemben vidik EFQM modela. Vpliv voditeljstva in procesne discipline na finančno uspešnost organizacij. Podjetja, ki dosledno uporabljajo načela modela EFQM, pogosto dosegajo boljše finančne rezultate. Podobno ugotavljajo tudi v članku Briš et al. (2021, str. 108). Imajo stabilnejše procese, bolj sistematično spremljanje kazalnikov in močnejše upravljanje z viri. Model EFQM sicer ne vpliva neposredno na vse finančne vidike (npr. upravljanje obratnega kapitala). Močno vpliva pa na celotno poslovno uspešnost. To je v proizvodnih podjetjih ključno. Sklop 6 tako potrjuje, da model EFQM ni le orodje za kakovost, ampak tudi orodje za dolgoročno uspešnost.

Sklop 7 tabele združuje študije, ki proučujejo vpliv dosledne uporabe model EFQM načel na poslovne rezultate. Organizacije, ki dosledno vključujejo merila modela EFQM v svoje rutinsko delovanje, dosegajo bistveno boljše ključne kazalnike. Se pravi od produktivnosti do kakovosti in učinkovitosti procesov (Briš et al., 2024) Logika sklopa 7 sledi načelu modela EFQM: »kaj organizacija dela (dejavniki) določa, kaj organizacija doseže (rezultati)«. Ko je voditeljstvo aktivno, so procesi bolj urejeni. Zaposleni razumejo cilje in odločitve so bolj utemeljene. Kadar vodstvo deluje zgolj pasivno, model EFQM ostane formalnost brez dejanskih učinkov. Sklop 7 tako sklene tematsko analizo. Potrdi, da je uspeh EFQM modela v praksi neposredno odvisen od moči voditeljstva in stopnje vpetosti dejavnikov v vsakodnevno delovanje.

Naše raziskovalno vprašanje se sicer glasi: Kakšen je vpliv voditeljstva in organizacijske kulture na procese, inovacije in rezultate proizvodnih podjetij v okviru modela EFQM? Sinteza sedmih tematskih sklopov nam pokaže, da se v pregledani literaturi pojavljajo zelo enotni. Rezultati pregleda literature pokažejo, da sta voditeljstvo in organizacijska kultura ključna za razumevanje, kako model EFQM deluje v proizvodnih podjetjih. Model EFQM temelji na logiki Dejavniki → Rezultati. Dejavniki so merila. To so voditeljstvo, strategija, ljudje, partnerstva, viri in procesi. Ti dejavniki potem vplivajo na rezultate. Rezultati pa se pokažejo v poslovnih, operativnih in drugih

kazalnikov uspešnosti. Vsaka pregledana literatura nam potrjuje, da prav voditelji sprožijo to zaporedje. Organizacijska kultura pa določa, kako učinkovito bodo ta merila zaživel v vsakdanjem delovanju podjetja. Vodenje tako oblikuje kulturo, kultura pa vpliva na procese. Procesni nato določajo inovacije, stabilnost delovanja, trajnostne učinke in finančne rezultate. To se pojavlja zelo različno. Odvisno, ali članki govorijo o kulturi, TPM, inovacijah, trajnosti ali finančni uspešnosti. Skupna ugotovitev je, da nobeno področje EFQM modela ne deluje samostojno. Učinkovit je šele, ko so voditelji aktivni. Ko podpirajo zaposlene, jasno komunicirajo cilje in skrbijo za disciplino v procesih. V literaturi se začne vse pri voditeljstvu. Tam, kjer voditelji vzpostavijo stabilno ali učečo kulturo. Tam podjetja lažje izvajajo standardizirane procese, uvajajo izboljšave in dosegajo predvidljive rezultate. To potrjujejo raziskave, ki poudarjajo pomen hierarhične in tržne kulture. Ti kulturi v proizvodnih okoljih najbolj podpirata procesno odličnost. Kultura tako ni samo ozadje delovanja, temveč eden od glavnih mehanizmov, ki določajo, kako dobro bodo procesi delovali in kako bo podjetje napredovalo. Podoben vzorec se pojavlja tudi pri inovacijah. Te niso naključne. So rezultat vodstvenih odločitev, podpore zaposlenim in vlaganja v razvoj. Voditelji, ki spremljajo procese, opolnomočijo ekipe in spodbujajo učenje, ustvarijo dobro okolje. Okolje, kjer se izboljšave pojavijo lažje. Merila modela EFQM tako voditeljstvo, ljudi in procese povežejo v enoten sistem. Ta se nato odraža v boljših rezultatih, večji produktivnosti in konkurenčnosti.

V proizvodnih podjetjih se dobro vidi, da so voditeljstvo, procesna disciplina in TPM tesno povezani. Preventivno vzdrževanje, red pri delu, jasne odgovornosti in stalne izboljšave delujejo ne delujejo povsod. Delujejo le tam, kjer voditelji skrbijo za odgovornost in spremljanje rezultatov. To se nato pokaže tudi v kazalnikih. Npr. skupna učinkovitost, kakovost, manj napak in zanesljivejše delovanje opreme. V raziskavah, ki se nanašajo na trajnost in okoljske prakse, se pokaže podobna slika. Voditelji odločajo, kako se bo organizacija odzvala na okoljske izzive. Tudi katere cilje bo postavila in koliko bo vlagala v energetske učinkovitost. Model EFQM 2020 to vlogo še bolj poudarja. Močno povezuje strategijo, namen organizacije, trajnost in vrednost za deležnike. Tako postane jasno, da voditeljstvo ne vpliva le na procese. Vpliva tudi na širše usmeritve podjetja.

Skupna nit vseh raziskav je, da model EFQM ne deluje, če ga voditelji uvedejo le formalno ali birokratsko. Deluje šele, ko so dejavniki modela vpete v vsakodnevno prakso. Ko zaposleni razumejo, zakaj se posamezne aktivnosti izvajajo. Tam, kjer voditelji aktivno vodijo spremembe, so rezultati boljši. Vse od kakovosti in produktivnosti do finančne uspešnosti. Podjetja z bolj discipliniranimi procesi, jasnimi pravili in močnim voditeljstvom dosegajo boljše poslovne kazalnike. Razlika med modeli EFQM 2013 in EFQM 2020 se v literaturi pokaže predvsem v vlogi kulture in vodenja. Model EFQM 2013 daje več poudarka notranji stabilnosti, procesni odličnosti in vlogi zaposlenih. Model EFQM 2020 pa poskuša voditeljstvo še bolj povezati s strategijo, namenom podjetja, ekosistemom in trajnostjo. V obeh modelih pa ostaja skupno, da je vodenje izhodišče, kultura pa ključni povezovalni element.

Na splošno nam naša razprava pokaže, da sta vodenje in organizacijska kultura pomembna dva dejavnika. Dejavnika, ki določata, kako uspešno bo podjetje uresničilo merila modela EFQM in kakšne rezultate bo doseglo. To je še posebej izrazito v proizvodnih okoljih. Kjer so procesi temelj delovanja. Zato lahko rečemo, da uspeh modela EFQM ni odvisen samo od metod in orodij. Odvisen je predvsem od voditeljev in kulture, ki jo oblikujejo.

Kljub enotnim ugotovitvam našega članka pa moramo rezultate pregleda literature razumeti tudi z določeno mero kritičnosti. Veliko študij je opisnih ali temelji na posameznih primerih. Zato ne moremo trditi, da so vsi zaključki popolnoma prenosljivi na vsako proizvodno podjetje. Uporaba modela EFQM se med organizacijami razlikuje. To je povezano z njihovo velikostjo, panogo in načinom vodenja. V literaturi se pojavljajo tudi opozorila. Npr. da lahko model EFQM v praksi hitro postane formalen ali preveč birokratski, če vodstvo ni resnično vključeno. Poleg tega je naš pregled omejen na manjše število člankov. To pa pomeni, da določeni vidiki morda niso zajeti. Model EFQM prav tako ni edina metoda izboljševanja. Zato se v realnih okoljih pogosto prepleta z drugimi pristopi za zmanjševanje izgub in izboljšanje učinkovitosti. Tisto, kar lahko vpliva na rezultate. Zaradi teh razlogov je treba zaključke razumeti kot smernice. Smernice, ki veljajo v večini primerov. Kljub tem omejitvam pa pregled literature vseeno pokaže jasen trend. Model EFQM prinese vidne rezultate. Ampak tam, kjer je voditeljstvo močno in kjer kultura podpira odgovornost, učenje in stabilne procese. Zato lahko rečemo, da model sam po sebi ni odločilen. Odločilen je način, kako ga podjetje dejansko živi skozi voditelje in skozi kulturo, ki jo ti voditelji oblikujejo.

## 5 Zaključek

Pregled literature potrjuje, da sta voditeljstvo in organizacijska kultura temeljna elementa delovanja modela EFQM v proizvodnih podjetjih. Voditelji s svojim delovanjem usmerjajo oblikovanje kulture. Kultura pa pomembno vpliva na stabilnost in predvidljivost procesov. Ugotovitve pregledanih raziskav pokažejo, da organizacije z bolj strukturirano, hierarhično ali tržno usmerjeno kulturo lažje in dosledneje uresničujejo merila modela EFQM. Takšna kultura omogoča stabilno izvajanje procesov. To predstavlja pomembno osnovo za doseganje organizacijske odličnosti.

Analiza člankov v nadaljevanju pokaže, da so inovacije v proizvodnih podjetjih rezultat načrtnega vodenja, kakovostnih praks in sistematičnega razvoja zaposlenih. Voditeljstvo preko dejavnikov modela EFQM ustvarja pogoje za učenje, izboljševanje in prenos inovacij v vsakodnevno delovanje organizacije. Stabilni procesi in kultura stalnega izboljševanja tako pomembno prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetij.

Pregledani članki potrjujejo tudi, da procesna odličnost in uvedba pristopov TPM zahtevata aktivno in dosledno vlogo voditeljstva. Voditelji vzpostavljajo jasne odgovornosti, procesno disciplino in kulturo odgovornega ravnanja. To pa omogoča zanesljivo delovanje proizvodnih

sistemov. TPM se v okviru modela EFQM izkazuje kot učinkovit pristop. To pa velja predvsem v okoljih, kjer so procesi sistematično vodeni in stalno izboljševani.

Ugotovitve literature kažejo tudi, da ima voditeljstvo ključno vlogo pri vključevanju trajnostnih in okoljskih vidikov v delovanje proizvodnih podjetij. Voditelji s strateškimi usmeritvami in odločitvami vplivajo na obseg in učinkovitost trajnostnih praks. Model EFQM 2020 z večjim poudarkom na namenu, ekosistemu in ustvarjanju vrednosti za deležnike dodatno krepi pomen vodenja pri doseganju trajnostnih in okoljskih rezultatov.

V pregled literature je bila vključena tudi raziskava iz neproizvodnega okolja. Služila je predvsem kot metodološka podpora razumevanju delovanja modela EFQM. Ugotovitve te študije še dodatno poudarjajo pomen aktivnega voditeljstva. Tudi vključevanja zaposlenih in sistematičnega urejanja procesov. V okviru tega prispevka jih žal ni mogoče neposredno posploševati na proizvodna podjetja. Njihova vloga je predvsem ilustrativna. Potrjujejo osrednjo vlogo voditeljstva kot sprožilca delovanja dejavnikov modela EFQM. To pa je skladno z ugotovitvami raziskav iz proizvodnih okolij.

Analizirane študije nadalje pokažejo, da organizacije, ki dosledno uporabljajo načela modela EFQM, pogosto dosegajo stabilnejše in boljše finančne rezultate. Ti učinki izhajajo predvsem iz urejenih procesov. Tudi iz spremljanja kazalnikov in učinkovitega upravljanja virov. Voditeljstvo ima pri tem ključno vlogo. Oblikuje kulturo odgovornosti, merjenja in finančne discipline.

Celotna tematska sinteza člankov potrjuje, da model EFQM deluje kot povezan sistem. V tem sistemu so dejavniki in rezultati medsebojno soodvisni. Voditeljstvo predstavlja izhodišče tega sistema, organizacijska kultura pa omogoča njegovo delovanje v praksi. Model EFQM prinaša učinke le takrat, ko je dejansko vpet v vsakodnevno delovanje organizacije. Razlika med modeloma EFQM 2013 in EFQM 2020 se kaže predvsem v večjem strateškem in trajnostnem poudarku novejši različici. V obeh primerih voditeljstvo ostaja ključni pogoj za doseganje odličnosti.

Prispevek tega članka je v celovitem pregledu in sintezi raziskav. Raziskave povezujejo voditeljstvo, organizacijsko kulturo in rezultate proizvodnih podjetij v okviru modelov EFQM. Stabilna kultura in procesna disciplina sta ključna dejavnika, ki jih voditelji neposredno lahko oblikujejo. Za nadaljnje raziskave bilo smiselno preučiti vpliv konkretnih vodstvenih praks na delovanje modelov EFQM v proizvodnih podjetjih. Modele EFQM primerjati z drugimi modeli. Npr. kot sta ISO 9001 ali vitka proizvodnja. Takšne raziskave bi omogočile globlje razumevanje učinkovitosti posameznih modelov ter njihovega medsebojnega dopolnjevanja v praksi.

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

## Reference

1. Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., & Mansouri, N. (2016). Can excellence management models encompass “cleaner production” and “sustainable business” revolution? (European Foundation for Quality Management as a case study). *International Journal of Environmental Science and Technology*, 13(5), 1269 – 1276. <https://doi.org/10.1007/s13762-016-0948-9>
2. Briš, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
3. EFQM. (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM. Ministerstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje*. [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/efqm\\_modelbrochure\\_si.pdf, 2013](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_modelbrochure_si.pdf, 2013)
4. EFQM. (2019). *EFQM Model 2020*. European Foundation for Quality Management. [https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM\\_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf, 2020](https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf, 2020)
5. García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172>
6. Gimenez Espin, J., Martínez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2022). Does culture matter for the EFQM model application? *Total Quality Management & Business Excellence*, 34, 1–28. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2068408>
7. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Impact of implementing total productive maintenance system on organisational excellence based on EFQM model. *International Journal of Business Excellence*, 8, 197. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2015.068208>
8. Martusewicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2022). The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study. *Energies*, 15(19), 7260. <https://doi.org/10.3390/en15197260>
9. Sütőová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14(13), 7711, <https://doi.org/10.3390/su14137711>
10. TÓTH Barna & Edit SZŰCS, 2025. "EFQM Model and Quality Management: Leadership and Innovation," *CrossCultural Management Journal*, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, vol. 0(1), pages 17 –25, July, <https://doi.org/10.70147/c271725>
11. Yousaf, M., & Bris, P. (2021). Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms. *Cogent Economics & Finance*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1958504>

\*\*\*

**Matjaž Peskar** je leta 2014 diplomiral na Visoki šoli za tehnologije in sisteme, v Novem mestu. Študij je zaključil s šolanjem ob delu. Zaposlen je v Krka d.d., Novo mesto, v tehnični službi proizvodnje zdravil. V letu 2022 je bil zaposlen na delovnem mestu tehnologa v tehnični službi proizvodnje zdravil. Od leta 2022 je zaposlen kot pomočnik

vodje oddelka avtomatike v tehnični službi. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kar mu omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

\*\*\*

**Matjaž Frančič** je leta 2023 diplomiral na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Pred tem je leta 2015 zaključil višješolski študij elektrotehnike na Šolskem centru Novo mesto. Zaposlen je v podjetju Krka d. d., kjer od leta 2006 dela v tehnični službi za vzdrževanje proizvodne opreme. S pridobljenimi izkušnjami prispeva k zanesljivemu delovanju proizvodnih procesov. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije, kar mu omogoča nadaljnji strokovni razvoj.

\*\*\*

## Abstract

### Leadership and Organizational Culture in Manufacturing Companies through the Criteria of the EFQM Model

**Research Question (RQ):** What is the impact of leadership and organizational culture on processes, innovation, and results in manufacturing companies within the EFQM model framework?

**Purpose:** The purpose of this paper is to review articles that use the EFQM model as a theoretical framework. With its help, we analyse the relationships between leadership, organizational culture, innovation, effective resource management, and financial performance in manufacturing and related organizations. Special emphasis is placed on how leadership influences the achievement of results through EFQM model factors. Specifically, its impact on outcomes for customers, employees, society, and key business indicators.

**Method:** A targeted review of eleven original scientific articles was conducted. Two EFQM model documents were also included. The articles were selected from the SCOPUS database. The analysis was based on a qualitative approach. A qualitative thematic synthesis was developed from the analysis of individual studies, grouping the findings into seven thematic categories. This approach enables the identification of common patterns of leadership influence on processes and results within the logic of the EFQM 2013 model and EFQM 2020 models.

**Results:** The literature review shows that leadership plays a central role in applying the EFQM model. It influences the formation of a stable and process-oriented organizational culture. Soft factors (leadership, people, culture) operate through technical factors such as processes, partnerships, and resources. Together, they affect innovation, quality, cost efficiency, and financial outcomes. Studies indicate that a stable, hierarchical, or market-oriented culture is often most suitable for implementing EFQM model criteria in manufacturing companies. They support discipline, accountability, and a results-oriented mindset. Leadership also strengthens the connection between process management and performance, while further promoting innovation practices, efficient use of resources, and sustainability effects. These findings are consistent with the logic of the EFQM 2013 and EFQM 2020 models.

**Organization:** The research shows that leadership and organizational culture play a crucial role in shaping processes, innovation, and business results in manufacturing companies within the EFQM framework. Soft factors (leadership, people, culture) influence improvements in quality, efficiency, and financial performance through processes, partnerships, and resource management.

**Society:** The consistent application of EFQM models principles also contributes to broader societal benefits. They include responsible resource management, more efficient energy use, and sustainable value creation for stakeholders.

**Originality:** The study links leadership, organizational culture, and the performance of manufacturing companies across both versions of the EFQM models (2013 and 2020). The thematic synthesis of seven categories offers a comprehensive insight into how leadership, through culture, guides processes and promotes innovation and sustainable improvements.

**Limitations/Future Research:** The review is limited to eleven scientific articles and two official EFQM model documents. These may narrow the scope of the findings. Future research should examine the impact of specific leadership practices on EFQM models outcomes, compare the use of EFQM models

with other models such as ISO 9001. They should examine lean manufacturing and explore the influence of digital transformation on how the model functions.

**Keywords:** EFQM, leadership, organisation culture, production industry, manufacturing sector, business excellence, excellence.




Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)

# S partnerstvom dobaviteljev od kakovosti do odličnosti

Polonca Baškovič Pavlin , Nataša Guculović <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, polonca.baskovic.pavlin@fos-unm.si 

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, natasa.guculovic@fos-unm.si

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako partnerstvo z dobavitelji prispeva k doseganju organizacijske odličnosti v nabavni verigi?

**Namen:** Namen raziskave je ugotoviti, kakšne strategije in prakse so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju, ki bi zagotovile poleg kakovostne oskrbe podjetij tudi širše vizije razvoja ne samo podjetja, ampak tudi dobaviteljev.

**Metoda:** Izvedli smo pregled literature v podatkovni bazi Scopus. Postopek iskanja je sledil smernicam PRISMA diagrama, z uporabo vključitvenih kriterijev (angleški jezik, objavljeni znanstveni članki, polno dostopni članki). V končno analizo je bilo vključenih deset člankov, ki smo jih obdelali s tematsko analizo.

**Rezultati:** Z raziskavo potrjujemo, da so tesna sodelovanja, visoka stopnja zaupanja in zavzetosti med dobavitelji in organizacijami ključni dejavniki za doseganje trajne uspešnosti podjetja. Takšna partnerstva omogočajo boljše usklajevanje procesov, hitrejšo odzivanje na spremembe trga in učinkovitejšo uvajanje inovacij, kar krepi konkurenčno prednost obeh strani. Poleg tega vključevanje zelenih oskrbovalnih strategij dodatno prispeva k trajnostni uspešnosti organizacij, saj spodbuja okoljsko odgovorno delovanje, zmanjšuje negativne vplive na okolje ter povečuje ugled in zaupanje deležnikov.

**Organizacija:** Raziskava pozitivno vpliva na organizacijo, saj zaupljivo partnerstvo dolgoročno prinaša pozitivne finančne, okoljske in socialne učinke na vse deležnike.

**Družba:** Raziskava pozitivno vpliva na družbo, saj razvoj partnerskih odnosov spodbuja sodelovanje in pomaga k okoljsko sprejemljivejšim oskrbovalnim verigam.

**Originalnost:** Organizacije, ki temelji na odličnih partnerskih odnosih prispevajo k uspešnosti podjetij, k večjim prilagodljivostim na tržne razmere ter povečujejo konkurenčno prednost v nekem okolju. Lahko pospešimo

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Med iskanjem ustreznih referenc na spletu smo ugotovili, da je sociološki vidik partnerskih odnosov še vedno malo raziskan, glede na ugotovitve raziskave pa je sociološki vidik ključen za povečevanje uspešnosti dveh podjetij, zato predlagamo nadaljnje raziskovanje.

**Ključne besede:** partnerstvo, dobavitelji, kakovost, trajnost, organizacija, odličnost, oskrbovalna veriga, deležniki, model EFQM 2020.

## 1 Uvod

Dobavitelji v podjetjih nosijo pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja, saj neposredno vplivajo na kakovost izdelkov, stroške izdelka in posledično uspeh podjetja. Zanesljivi in stabilni dobavitelji zagotavljajo konstantno kakovost dobavljenega blaga podjetju, izdelke pravočasno dobavljajo, so fleksibilni, njihove cene so konkurenčne, predvsem pa kupcu nudijo tehnično pomoč in se hitro odzivajo na morebitne reklamacije. Temeljna naloga nabavnega procesa v vsakem podjetju je zagotavljanje oskrbe podjetja z vsemi materiali in storitvami, ki so potrebni za izvajanje osnovnih funkcij podjetja. Vendar pa vloga nabave presega le oskrbovanje podjetja. Nabava s svojo pomembno vlogo ključno vpliva na odnos, ki ga bosta gradila poslovna partnerja, zato je izbira dobavitelja in njegova podpora podjetju prav tako ključna pri zagotavljanju kakovostnih, konkurenčnih izdelkov podjetja.

Sodobni pristopi kakovosti in odličnosti, kot jih opredeljuje model EFQM 2020 predvidevajo, da organizacija razmišlja dolgoročno, ne samo o tem kako dobavitelje vključiti kot vire, ampak gleda na dobavitelje in odnose z njimi kot na ekosistem, ki je del širše vizije trajnostnega razvoja podjetja in njegovega okolja. S svojim odgovornim ravnanjem v vlogi dobaviteljev in kupcev tako podjetja pozitivno vplivajo na družbo in okolje v katerem delujejo. Zato si postavljamo raziskovalno vprašanje, kako partnerstvo z dobavitelji prispeva k doseganju organizacijske odličnosti v dobavni verigi.

Namen raziskave je ugotoviti, kakšne strategije in prakse so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju, ki bi zagotovile poleg kakovostne oskrbe podjetij tudi širše vizije razvoja ne samo podjetja, ampak tudi dobaviteljev.

## 2 Teoretična izhodišča

Globalizacija, digitalizacija in naraščajoča kompleksnost tržnih razmer so povzročile, da podjetja ne morejo več obravnavati oskrbe kot zgolj podporno funkcijo. Upravljanje oskrbovalnih verig je postalo strateška naloga, ki povezuje vse dele poslovanja od dobaviteljev do končnih kupcev. V sodobnem poslovnem okolju oskrbovalne verige niso le tok materialov, temveč mreža procesov, informacij in odnosov, ki ustvarjajo dodano vrednost. Razumevanje njihovega razvoja in ciljev je ključno za doseganje konkurenčne prednosti in odpornosti na tržne spremembe.

Supply Chain Management (v nadaljevanju SCM) je sistemsko urejanje pretokov surovin, informacij in financ med dobavitelji, proizvajalci, distributerji in kupci gre torej za širšo mrežo povezav, ne le logistiko ali nabavo (Burinskienė et al., 2023, str. 42). Logistika je pri tem le del oskrbovalne verige, saj se osredotoča na učinkovito premikanje blaga in upravljanje zalog, medtem ko SCM vključuje strateško povezovanje procesov in odnosov med podjetji z namenom ustvarjanja dodane vrednosti za kupca. SCM združuje nabavo, proizvodnjo, distribucijo in

informativne tokove v enoten sistem, ki omogoča optimizacijo stroškov, večjo prilagodljivost in dolgoročno konkurenčno prednost (Christopher, 2016, str. 3–5).

Cilji SCM danes presegajo zgolj logistiko, vključujejo nižje stroške, višjo kakovost, zanesljivost dobav, hitrost dostave, prilagodljivost ob spremembah trga in spodbujanje inovacij, kar je ključno za konkurenčnost v globalnem okolju (Burinskienė et al., 2023, str. 51–53). Kot poudarjata avtorici, SCM je strateško, taktično in operativno usklajevanje procesov, ki ustvarjajo vrednost za kupca (Burinskienė et al., 2023, str. 44).

Še pred dvema desetletjema smo nabavno funkcijo obravnavali kot administrativno funkcijo, ki je skrbela za ustrezno dobavo surovin v podjetja. Vendar pa se v zadnjem času podjetja vse bolj osredotočajo na vedno bolj kompleksne zahteve trga. Od dobaviteljev pričakujejo večjo kompleksnost izdelkov in storitev ter več sodelovanja pri izmenjavi znanja in skupnem razvoju. Nabava postaja ena izmed pomembnih strateških funkcij podjetja (Klobučar & Erjavec, 2019, str. 88). Nedavne študije, ki so nastale po krizah (pandemija, vojne ...), so pokazale, da podjetja želijo biti odporna na nenadne globalne krize, zato strmiijo k temu, da upravljajo soodvisnost dobaviteljskih verig. Želijo razviti učinkovite strategije, ki bodo prepoznale in obvladale krize, s tem pa ojačale dobavne verige (Cinti et al., 2025).

Dobavitelji so pomemben sestavni del vsake oskrbovalne verige. V oskrbovalne verige se vključujejo na različne načine, večinoma z namenom izboljševanja izkušnje svojih kupcev. Takšna povezovanja se običajno ne končajo s partnerstvom, v redkih primerih podjetjem uspe zadovoljiti tudi potrebe dobaviteljev. Zadovoljstvo dobaviteljev je ključnega pomena saj zadovoljni dobavitelji storijo več za zadovoljitev potreb svojih kupcev. Upravljanje odnosov z dobavitelji - SCM je osnova uspešnega sodelovanja podjetja z dobaviteljem. (Klobučar & Erjavec, 2019, str. 89)

Uspešne organizacije načrtujejo in upravljajo zunanja partnerstva in vire v podporo strategiji in procesom neke organizacije. Organizacije ocenjujejo, kako dobro vzdržujejo in vodijo odnose z dobavitelji, kako učinkovito uporabljajo vire (materiale in storitve), ter kako partnerstva prispevajo k doseganju strateških ciljev podjetja. (Uygur & Sümerli, 2013, str. 987)

Model EFQM 2020 je globalni okvir, ki pomaga podjetjem izboljšati uspešnost poslovanja. Model se je v letih od svojega nastanka izboljševal. V modelu EFQM 2020 so glavni poudarki poleg že znanih ustvarjanja in zagotavljanja trajnostne ponudbe za deležnike, dolžne skrbeti tudi za ekosistem v katerem delujejo. Z besedo ekosistem pojmuje model EFQM 2020 okolje v katerem podjetje deluje. Model EFQM tako poudarja, da morajo podjetja oz. organizacije upoštevati gospodarske, okoljske in socialne pogoje v ekosistemu v katerem delujejo. (EFQM 2020, str. 5 - 6)

De Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2022) poudarjajo, da trajnostna usmerjenost daje pozitivne rezultate, ki so lahko posredni ali neposredni. Ugotavljajo tudi, da EFQM sodbuja različne strategije za doseganje trajnosti.

Model govori, da mora organizacija opredeliti svoje ključne deležnike. Pri tem se organizacija zaveda potreb in pričakovanj ključnih deležnikov, da bi dosegla njihovo nadaljnje sodelovanje. Deležnike naj bi organizacija vključila v svoje strategije ter prepoznala njihove prispevke tudi skozi razvijanjem odnosov, ki temeljijo na transparentnosti, odgovornosti, etičnem vedenju in zaupanju. (EFQM 2020, str. 18)

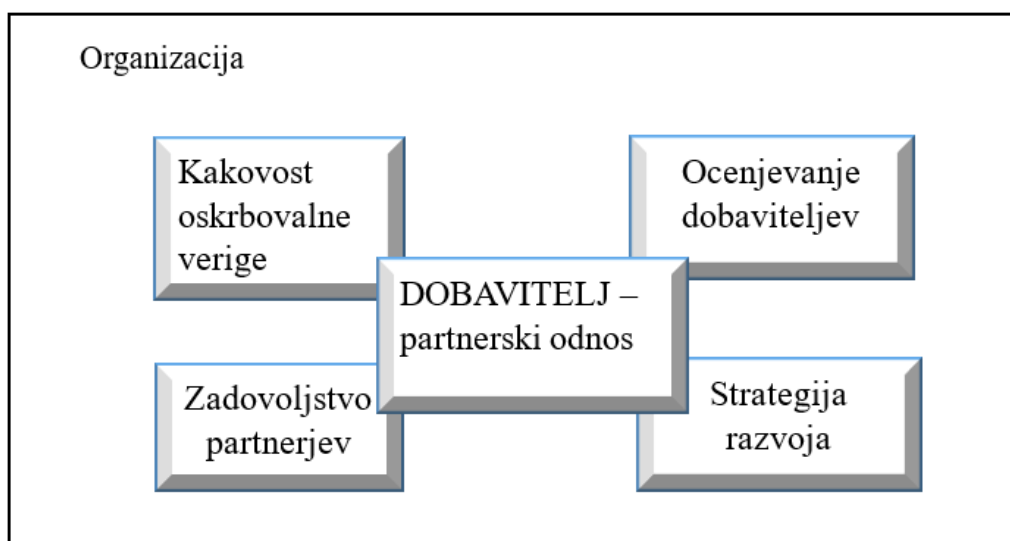
Pri modelu EFQM jasno vidimo premik od kakovosti k poslovni odličnosti. Poleg tega model EFQM 2020 ponuja podjetjem metodo merjenja napredka pri vključevanju ciljev trajnostnega razvoja podjetja z vključenimi cilji trajnostnega razvoja Zruženih narodov. (Politis & Grigoroudis, 2022)

Merilo 3 modela EFQM 2020 predlaga vključevanje deležnikov partnerje obravnava kot tiste deležnike, ki podjetju oz. organizaciji pomagajo izpolniti svoj namen, vizijo in strategijo, pri tem pa naj bi dosegla skupne cilje, ki bi koristili obema stranema. Merilo 3 modela EFQM 2020 predlaga, naj podjetja gradijo zaupne odnose z dobavitelji za doseganje cilja ustvarjanja trajnostne vrednosti. S svojimi dobavitelji naj proaktivno sodelujejo, da izkoristijo kulturo in strokovno znanje obeh za doseganje vzajemnih koristi. (EFQM 2020, str. 21)

### 3 Metoda

Uporabili smo sistematičen pristop pregleda referenc vključevanja deležnikov partnerjev podrobneje dobaviteljev. V sliki spodaj je prikazan model raziskave.

**Slika 1**  
Model raziskave



Z modelom smo si pomagali pri raziskovanju partnerskega odnosa med dobavitelji in organizacijo, pri tem smo skušali poiskati ustrezno strategijo, ki bi partnerski odnos izboljšala, predvsem preko obojestranskega povečanega zadovoljstva deležnikov, ki rezultira v boljših odličnih organizacijah. Pri tem pa smo visok pomen še vedno namenili kakovosti oskrbovalne verige, ki se meri tako s stabilno kakovostjo vstopnih materialov, točnostjo dostave, kot ustrezno tehnično podporo, vse omenjeno pa v organizacijah merimo z ocenjevanjem dobaviteljev.

### Tabela 1

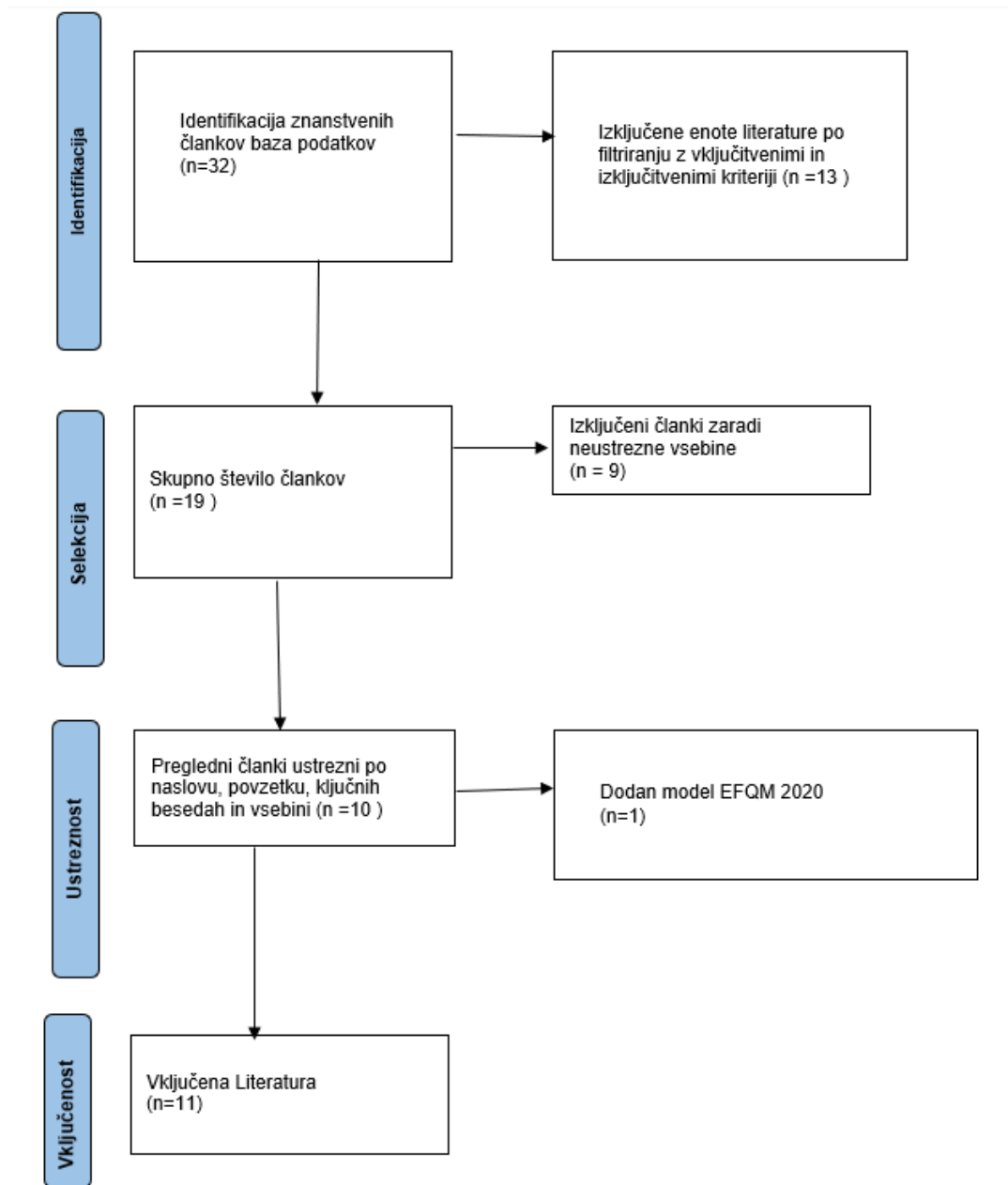
Nabor ključnih besed

Ključne besede	Key words
Slovenščina	Angleščina
»partnerstvo« + »z« + »dobavitelji«	»partnership« + «with« + »supplier«
»kakovost« + »oskrbovalne verige«	»quality« + »supply chain«
»trajnost« + »ekosistem« + »model EFQM 2020«	»sustainability« + »ecosystem« + »model EFQM 2020«
»zadovoljstvo« + »deležniki«	»satisfaction« + »stakeholders«
»odličnost« + »organizacija«	»excellence« + »organisation«

Na podlagi ključnih besed, smo v bazi podatkov Scopus skupno našli 32 člankov. Iskali smo po ključnih besedah prikazanih v tabeli 1 samo izvirne znanstvene članke v angleškem jeziku, s polnim dostopom do besedila in v časovnem obdobju zadnjih 5 let ter tako dobili najnovejše in najbolj aktualne znanstvene raziskave. Iz analize smo izločili 13 člankov glede na vključitvene in izključitvene kriterije, nato smo opravili pregled člankov po naslovu, povzetku in ključnih besedah in izločili 5 člankov. Po detajlnem pregledu smo izločili 4 članke, ki kakovostno niso ustrezali obravnavani temi. V pregled literature smo vključili tudi model EFQM 2020. Tako smo skupaj dobili 11 člankov, ki smo jih vključili v nadaljnjo analizo. Rezultati iskanja so prikazani na Sliki 2.

**Slika 2**

Diagram poteka pregleda literature



Nismo se omejevali le na evropske države, ampak smo pogledali širše, kako o vodilnih načelih modela EFQM 2020 razmišljujejo tudi ostale države izven Evrope. Dodatno smo se pri pregledovanju člankov spraševali:

- Ali študija govori o razvoju partnerskega odnosa med organizacijo in dobavitelji?
- Ali študija poudarja pomen ekosistema, ki se gradi v organizacijskem okolju?

**Tabela 2**

Pregled izbrane literature

<b>Avtor in letnica</b>	<b>Naslov</b>
Abbas, J. (2024)	Green supply chain management and firm sustainable performance: unlocking the role of transactional and transformational leadership in firm sustainable operations. <i>Environment, Development and Sustainability</i> , 1-20
Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025)	Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. <i>Discover Sustainability</i> , 6(1), 101
Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023)	Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. <i>Procedia Computer Science</i> , 225, 3517-3526
EFQM (2020)	EFQM model for business excellence. European Foundation for Quality Management.
Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021)	Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. <i>Management Review Quarterly</i> , 71(3), 625-650.
Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023)	Efficacy of supply chain relationships—differences in performance appraisals between buyers and suppliers. <i>Operations Management Research</i> , 16(3), 1302 – 1320.
Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021)	Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. <i>Sustainability</i> , 13(21), 11935.
Juhart, S., & Vide, R. K. (2025)	Opportunities and Challenges of Supply Chain Sustainability Reporting: The Case of Slovenian Multinational Manufacturing Companies. <i>Naše gospodarstvo/Our economy</i> , 71(1), 34-49.
Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025)	The role of green supply chain management to achieving the United Nations sustainable development goals: a meta-analysis approach. <i>Discover Sustainability</i> , 6(1), 920.
Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024)	Sustainable supply chain management and organizational performance: the mediating role of competitive advantage in Ethiopian manufacturing industry. <i>Future Business Journal</i> , 10(1), 47.
Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021)	Employing total quality practices in sustainable supply chain management. <i>Sustainable Production and Consumption</i> , 28, 953-968.

**4 Rezultati in razprava**

V modelu EFQM 2020 najdemo okvirje, kako izboljšati uspešnost neke organizacije. EFQM 2020 navaja, da uspešnost organizacije izboljšujemo tudi z poglobljenimi odnosi med dobavitelji in kupci, predvsem skozi gradnjo zaupnih odnosov med deležnikoma. (EFQM 2020, str. 21)

Uveljavljanje trajnostnih oskrbovalnih verig pozitivno vpliva na oba deležnika. Tudi na tak način organizacije dosežejo dolgoročne cilje, stabilnost in konkurenčnost. Ključne ugotovitve po izbranih referencah so prikazane v tabeli 3.

**Tabela 3**

Ključne ugotovitve

Avtor in letnica	Ključne ugotovitve
Abbas, J. (2024)	Upravljanje <b>zelene oskrbovalne verige</b> prispeva k <b>trajnostni uspešnosti podjetja</b> . <b>Učinkovito vodenje</b> je ključno za uspešno izvajanje trajnostnih praks in dolgoročno konkurenčnost podjetij.
Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025)	Nov <b>strateški pristop</b> za <b>izboljšanje poslovanja</b> vseh deležnikov je razdeljen na <b>tri ključne deležnike</b> , prvi vključuje deležnike znotraj organizacije, drugi zunanje deležnike kupce in tretji dobavitelje
Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023)	<b>Dobavitelji</b> lahko postanejo del <b>trajnostne strategije</b> , če so vključeni v merjenje <b>okoljskih, socialnih in kakovostnih</b> kazalnikov
EFQM (2020)	<b>Organizacija z dobavitelji</b> vzpostavi in izboljšuje transparentnost, <b>odgovornost v medsebojnih odnosih</b> , gradi <b>zaupne odnose</b> s svojimi dobavitelji.
Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021)	<b>Kakovost odnosov med deležniki</b> temelji predvsem na <b>zaupanju, zavezanosti, zadovoljstvu, komunikaciji, pravičnosti in usklajenosti ciljev</b> med deležniki – partnerji.
Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023)	<b>Zaupanje, zavzetost in naložbe v odnos</b> vplivajo na <b>uspešnost podjetij</b> tako, da povečujejo <b>sodelovanje z deležniki, inovativnost in finančne rezultate</b> vseh deležnikov.
Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021)	<b>Zaupanje in sodelovanje</b> sta najpomembnejša dejavnika, ki določata <b>kakovost odnosov ter uspešnost celotne oskrbovalne verige</b> . Izboljšani partnerski odnosi med deležniki izboljšujejo <b>operativno učinkovitost, inovativnost, odpornost oskrbovalne verige, finančne rezultate in trajnostno uspešnost</b> .
Juhart, S., & Vide, R. K. (2025)	<b>Trajnostne prakse</b> v dobavnih verigah rezultirajo predvsem v <b>priložnostih</b> (konkurenčne prednosti, bolj obvladljiva tveganja) in tudi v izzivih (administrativna in procesna kompleksnost, zbiranje podatkov, usklajevanje z dobavitelji).
Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025)	<b>Zelena oskrbovalna veriga (GSCM)</b> predvsem zelena nabava, minimaliziranje odpadkov in učinkovita raba virov pomembno vplivajo k doseganju <b>trajnostnih okoljskih ciljev</b> neke organizacije in <b>sodelovanja</b> med deležniki.
Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024)	Implementacija <b>trajnostnih praks</b> v <b>dobavni verigi</b> ni le <b>okoljsko oz. socialno ozaveščena odločitev</b> , ampak prinaša <b>merljive poslovne koristi</b> .
Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021)	TQM in SSCM (sustainable supply chain management) krepiata <b>okoljsko in družbeno odgovornost</b> v dobavnih verigah ter podpirata <b>trajnostne cilje</b> .

Abbas, J. (2024) poudarja, da je zelena oskrbovalna veriga ključna za trajnostno in konkurenčno poslovanje. Učinkovito vodenje je ključno za uspešno izvajanje trajnostnih praks in dolgoročno konkurenčnost podjetij. Transformativno vodenje (ustvarjanje vizije in skupnih vrednot,

spodbujanje ustvarjalnosti, dolgoročno usmerjanje k trajnosti in izboljšavam,...) močno vzpodbuja trajnostno delovanje in okoljsko vzdržne oskrbovalne verige, medtem ko ima transakcijsko (doseganje ciljev prek nagrajevanja in kaznovanja, vzdrževanje stabilnosti in učinkovitosti organizacije, kratkoročno usmerjeno delovanje) vodenje manjši vpliv na trajnostno uspešnost podjetij.

Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025) poudarjajo pomembno vključitev treh deležnikov pri oskrbovalnih verigah organizacijam, ti so notranji deležniki v organizaciji, dobavitelji in kupci. Vsi trije deležniki pomembno izboljšujejo operativno učinkovitost, finančno uspešnost ter dolgoročno odpornost podjetja. Vsi ti učinki poenostavljajo procese, krepijo sodelovanje, spodbujajo inovacije in povečujejo zadovoljstvo strank. Takšna vključitev v dobavne verige tako organizacijam omogoča trajnostno in konkurenčno delovanje v zahtevnem poslovnem okolju.

Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023) poudarjajo, da obstaja večja zavezanost strateškim ciljem za trajnostni razvoj pri tistih podjetjih, ki so implementirala EFQM model, saj podjetja sodelujejo z vsemi deležniki tudi dobavitelji, organizacijsko kulturo tesno povezujejo v skrbi za okolje ter socialnimi deležniki. Organizacijska kultura v takšnih podjetjih skrbi za okolje in redkost virov.

Model EFQM (2020) v merilu M3, podmerilu 3.5 ocenjuje, kako učinkovito upravlja odnose s partnerji in dobavitelji, da bi dolgoročno ustvarjala vrednost za vse deležnike. Pri tem je pomembna strategija, sodelovanja, inovativnost, upravljanje tveganj in obojestranskih korist.

Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021) poudarjajo kako medsebojni odnosi med dobavitelji in kupci vplivajo na uspešnost oskrbovalne verige. Poudarjajo strateško povezanost in dolgoročno usmerjenost podjetij, pri čemer so ključni elementi zaupanje, predanost in sodelovanje. Bistvenega pomena je tudi razlika med kupčevo in dobaviteljevo perspektivo, zato odlična operativna uspešnost (kakovost, dostava, stroški, inovacije), ki jo zazna kupec vodi k večji zvestobi, zadovoljstvu in nadaljnjem razvoju odnosa med partnerjema.

Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023) poudarjajo, da so odnosi med podjetji v dobavni verigi ključni vir za doseganje visoke uspešnosti in trajnostne konkurenčne prednosti. Zaupanje, zavezanost in naložbe vplivajo na sodelovalno, inovacijsko in finančno uspešnost kupcev in dobaviteljev. Sodelovalno uspešnost pri kupcih vzpodbujata zaupanje in naložbe, pri dobaviteljih pa zavezanost. Pri kupcih inovacije neposredno poganjajo zaupanje in zavezanost, pri dobaviteljih pa inovacije kupcev predstavljajo neposreden dejavnik zaupanja in zavezanosti.

Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021) poudarjata, da različni pristopi k odnosom v dobavni verigi med partnerji vplivajo na uspešnost dobavne verige in trajnost podjetij. V medorganizacijskih odnosih najpogosteje prevladuje pristop, ki temelji na zaupanju, saj večina podjetij vzpostavlja

sodelovalne odnose, medtem ko so koordinacijski, konfliktni, konkurenčni ali kooperativni pristopi precej manj pogosti. Sodelovalni odnosi pozitivno vplivajo na finančno, inovacijsko, operativno, okoljsko, socialno in ekonomsko uspešnost.

Juhart, S., & Vide, R. K. (2025) poudarjata, da novi predpisi na nivoju EU zahtevajo poročanje o trajnosti v celotni dobavni verigi. Poročanje o trajnosti dobavne verige postaja ključni del trajnostnega poročanja, s čimer se krepi odgovornost podjetij in preglednost globalnih dobavnih verig. Obvezno poročanje pa predstavlja tudi priložnost za podjetja, da izboljšajo delovanje, krepijo konkurenčno prednost, zmanjšujejo stroške, privabljajo okoljsko ozaveščene potrošnike in vlagatelje

Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025) poudarjajo, da zmanjšanje emisij, učinkovita raba virov izboljšujeta ekonomske rezultate, kot so nižji stroški, boljša podoba blagovne znamke in večja preglednost dobavne verige. Pri tem igra pomembno vlogo sodelovanje med deležniki, kupci in dobavitelji. Razvite države se bolj posvečajo zeleni oskrbovalni verigi, zaradi močnejše regulative in tehnologij, medtem ko imajo države v razvoju še veliko možnosti, da sledijo zeleni oskrbovalni verigi.

Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021) poudarjajo, da upravljanje kakovosti ni le notranja organizacijska funkcija, ampak ključno vpliva na celotno oskrbovalno verigo, še posebej, ko govorimo o trajnostnem pristopu. Odnose znotraj organizacije je potrebno razširiti tudi na partnerje v dobavni verigi. Dobavitelji in distributerji morajo biti vključeni v procese kakovosti, kar izboljša usklajenost, zanesljivost in trajnost. Organizacije naj bi v ocenjevanje dobaviteljev vključevala tudi socialna vprašanja, ki vključujejo spoštovanje socialnih standardov, ki naj bi bili ključni pri izbiri dobavitelja (delovni pogoji, etičnost,...).

Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024) poudarjata, da ima uvedba praks trajnostnega upravljanja dobavne verige močan pozitiven vpliv na uspešnost podjetij v proizvodnem sektorju. Podjetja, ki izvajajo trajnostne prakse v svoji dobavni verigi, lažje dosegajo prednosti kot so nižji stroški, boljša kakovost, večja zanesljivost dobave, hitrejša dostava, več inovacij.

Rezultati raziskave potrjujejo odgovarjajo na raziskovalno vprašanje, da partnerstvo z dobavitelji pozitivno vpliva na doseganje organizacijske odličnosti predvsem na področju upravljanja oskrbovalne verige, ki vključuje tako ekonomske, ekološke in tudi socialne verige med organizacijama. Partnerstva med dobavitelji in organizacijami, ki gradijo na zaupanju, sodelovanju in zavzetosti so temelj uspešne in trajnostne oskrbovalne verige, kar opredeljuje tudi model EFQM 2020. Takšna sodelovanja temeljijo na medsebojnem zaupanju, transparentni komunikaciji, skupnih strateških ciljih in vzajemni odgovornosti, kar omogoča boljše usklajevanje procesov, optimizacijo virov in povečanje operativne učinkovitosti. Dobavitelji, ki so tesno povezani z organizacijo, bolje razumejo njene potrebe in pričakovanja, kar vodi do višje kakovosti izdelkov, pravočasnih dobav, večje prilagodljivosti na tržne spremembe in hitrejšega uvajanja

inovacij. Hkrati organizacija omogoča dobaviteljem stabilnost poslovanja, predvidljivo povpraševanje in možnosti sodelovanja pri razvoju novih produktov ali izboljšav procesov. Takšna medsebojna podpora ustvarja sinergijo, kjer izboljšave ene strani neposredno vplivajo na uspeh druge, kar krepi konkurenčno prednost obeh partnerjev in spodbuja dolgoročno rast. Poleg finančnih koristi, kot so znižanje stroškov in večja produktivnost, partnerstva prispevajo tudi k trajnostnim in okoljsko odgovornim praksam, saj si strani lahko delijo znanje, vire in inovativne rešitve za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Na dolgi rok takšna sodelovanja ne le izboljšujejo operativno uspešnost, temveč krepijo tudi odpornost dobavne verige, kar organizacijam omogoča lažje soočanje s tveganji in nepredvidljivimi spremembami na trgu.

## 5 Zaključek

Z raziskavo potrjujemo, da so tesna sodelovanja, visoka stopnja zaupanja in zavzetosti med dobavitelji in organizacijami ključni dejavniki za doseganje trajne uspešnosti podjetja, kar predvideva tudi model EFQM 2020. Takšna partnerstva omogočajo boljše usklajevanje procesov, hitrejšo odzivanje na spremembe trga in učinkovitejše uvajanje inovacij, kar krepi konkurenčno prednost obeh strani. Poleg tega vključevanje zelenih oskrbovalnih strategij dodatno prispeva k trajnostni uspešnosti organizacij, saj spodbuja okoljsko odgovorno delovanje, zmanjšuje negativne vplive na okolje ter povečuje ugled in zaupanje deležnikov. Skupaj te prakse kažejo, da integracija strateških partnerstev z dobavitelji in trajnostnih praks ni le etična ali regulativna zahteva, temveč pomemben dejavnik za dolgoročno rast, odpornost in celovito trajnost organizacij.

Raziskava strokovnjakom daje jasnejši vpogled v mehanizme upravljanja odnosov v raziskovalni verigi. Poglobljeno raziskuje, kako sodelovanje, zaupanje in zavzetost vplivajo na uspešnost organizacij. Pozitivnih učinkih tesnih partnerstev nudijo temelje za oblikovanje boljših praks pri upravljanju z dobavitelji in strateškem odločanju v organizacijah. Razumevanje, kako partnerstva izboljšujejo operativno in trajnostno uspešnost, omogočajo strokovnjakom učinkovitejše upravljanje dobavne verige in odločanje o trajnostnih strategijah.

Raziskava med dobavitelji in organizacijami zajema sociološki vidika partnerstva, kot so medosebni odnosi, socialna dinamika in kultura sodelovanja. Kultura sodelovanja vključuje skupne vrednote, norme in prakse, ki spodbujajo učinkovito komunikacijo, timsko delo in dolgoročno zaupanje med partnerji. Pri iskanju ustreznih referenc ugotavljamo, da je ta vidik kljub postavljenemu EFQM okvirju premalo raziskan, saj je literature na tem področju malo. Raziskovanje na tem področju predstavlja pomemben doprinos k večji odličnosti na področju partnerstva med dobavitelji in organizacijami.

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

## Reference

1. Abbas, J. (2024). Green supply chain management and firm sustainable performance: unlocking the role of transactional and transformational leadership in firm sustainable operations. *Environment, Development and Sustainability*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05035-0>
2. Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 101 <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00867-w>
3. Burinskienė, A., & Lingaitienė, O. (2023). Actualities of Supply Chain Concept Evolution. *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, 4, 41-56. <https://doi.org/10.33168/SISD.2023.0204>
4. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson Uk.
5. Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, 225, 3517-3526. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347>
6. Cinti, A., Marcone, M. R., Sabatini, A., & Temperini, V. (2025). Enhancing supply chain resilience through the supply network approach. *Journal of business & industrial marketing*, 40(4), 858 - 876. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023.0106>
7. de Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2022). Sustainability and quality management: has EFQM fostered a sustainability orientation that delivers to stakeholders? *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 155 - 184 <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0634>
8. EFQM. (2020). EFQM model for business excellence. European Foundation for Quality Management. <https://www.efqm.org>
9. Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021). Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. *Management Review Quarterly*, 71(3), 625-650. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00195-5>
10. Qian, C., Dion, P. A., Wagner, R., & Seuring, S. (2023). Efficacy of supply chain relationships—differences in performance appraisals between buyers and suppliers. *Operations Management Research*, 16(3), 1302 – 1320. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00354-3>
11. Jamaluddin, F., & Saibani, N. (2021). Systematic literature review of supply chain relationship approaches amongst business-to-business partners. *Sustainability*, 13(21), 11935. <https://doi.org/10.3390/su132111935>
12. Juhart, S., & Vide, R. K. (2025). Opportunities and Challenges of Supply Chain Sustainability Reporting: The Case of Slovenian Multinational Manufacturing Companies. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 71(1), 34-49. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2025-0004>
13. Khan, I., Ali, W., Tayyab, M., & Akbar, U. (2025). The role of green supply chain management to achieving the United Nations sustainable development goals: a meta-analysis approach. *Discover Sustainability*, 6(1), 920. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01882-7>
14. Klobučar, T., & Erjavec, J. (2019). Continuous Supplier Relationship Management Framework. *Poslovna izvrsnost*, 13(2), 87-109. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2019.13.2.xy>

15. Politis, Y., & Grigoroudis, E. (2022). Incorporating the sustainability concept in the major business excellence models. *Sustainability*, 14(13), 8175. <https://doi.org/10.3390/su14138175>
16. Shebeshe, E. N., & Sharma, D. (2024). Sustainable supply chain management and organizational performance: the mediating role of competitive advantage in Ethiopian manufacturing industry. *Future Business Journal*, 10(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00332-6>
17. Soltanmohammadi, A., Ardakani, D. A., Dion, P. A., & Hettiarachchi, B. D. (2021). Employing total quality practices in sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 953-968. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.013>
18. Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980.

\*\*\*

**Polonca Baškovič Pavlin** je zaključila srednjo kemijsko šolo in diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani, smer Uporabna kemija in je zaposlena v podjetju Krka d.d.. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

\*\*\*

**Nataša Guculović** je zaključila izobraževanje na Ekonomski šoli Novo mesto, nato nadaljevala izredni študij na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, kjer je leta 2016 diplomirala. Med izrednim študijem se je leta 2007 zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, na delovno mesto nabavnega referenta. Sedaj je zaposlena v oddelku Nabave končnih izdelkov kot Strokovni sodelavec za področje Kitajske.

\*\*\*

## Abstract

### From Quality to Excellence with Supplier Partnerships

**Research Question (RQ):** How does partnership with suppliers contribute to achieving organizational excellence in the supply chain?

**Purpose:** The purpose of the research is to determine what strategies and practices are most effective in today's business environment which would ensure broader visions of development not only of the company, but also of suppliers.

**Method:** We conducted a literature review in the Scopus database. The search process followed the guidelines of the PRISMA diagram, using inclusion criteria (English language, published scientific articles, full-text availability). Ten articles were included in the final analysis, which we processed using thematic analysis.

**Results:** The research confirms that close cooperation, a high level of trust and commitment between suppliers and organizations are key factors for achieving sustainable company success. Such partnerships enable better coordination of processes, faster response to market changes and more efficient introduction of innovations, which strengthens the competitive advantage of both parties. In addition, the inclusion of green supply strategies further contributes to the sustainable success of organizations, as it promotes environmentally responsible operations, reduces negative impacts on the environment and increases the reputation and trust of stakeholders.

**Organization:** The research has a positive impact on the organization, as a trustworthy partnership brings positive financial, environmental and social effects on all stakeholders in the long term.

**Society:** The research has a positive impact on society, as the development of partnership relationships encourages cooperation and helps to achieve more environmentally sustainable supply chains.

**Originality:** Organizations based on excellent partnership relationships contribute to the success of companies, to greater adaptability to market conditions and increase competitive advantage in a given environment. can be accelerated.

**Limitations/further research:** While searching for relevant references in the databases, we found that the sociological aspect of partnership relationships is still little researched, but according to the findings of the research, the sociological aspect is key to increasing the success of two companies, so we suggest further research.

**Keywords:** partnership, suppliers, quality, sustainability, organization, excellence, supply chain, stakeholders, model EFQM 2020.




Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)

# Izobraževalna neskladnost kot izziv vključevanja deležnikov v kontekstu odličnosti po modelu EFQM 2020

Tina Strommer<sup>1</sup> , Janja Gazvoda<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, tina.strommer@fos-unm.si 

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, janja.gazvoda@fos-unm.si

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Zakaj nastaja izobraževalna neskladnost in na kakšen način lahko vključevanje deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020 deluje kot učinkovit mehanizem za njeno zmanjševanje?

**Namen:** Namen raziskave je pojasniti vzroke za neujemanje med kompetencami diplomantov in zahtevami trga dela ter prikazati, kako lahko sodelovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih izboljša načrtovanje kompetenc in zaposljivost.

**Metoda:** Raziskava temelji na kvalitativnem sistematičnem pregledu literature, objavljene med letoma 2020 in 2025. Vključene so bile empirične mednarodne študije iz baz Scopus in ScienceDirect ter slovenski akademski viri iz Google Scholar. Analiza je potekala s tematskim razvrščanjem vsebin glede na vzroke, posledice in vlogo deležnikov v skladu z merilom M3.

**Rezultati:** Ugotovitve kažejo, da izobraževalna neskladnost izhaja iz strukturnih neravnovesij, premalo posodobljenih kurikulumov ter šibkega sodelovanja med deležniki. Posledice se kažejo v nižjih plačah, manj stabilnih zaposlitvah, omejenih kariernih možnostih in povečani psihološki obremenitvi mladih. Sodelovanje deležnikov po merilu M3 se izkazuje kot ključen mehanizem za usklajevanje izobraževanja s potrebami trga dela.

**Organizacija in družba:** Organizacije lahko ob ustreznem sodelovanju pridobijo bolj kompetenten kader, zmanjšajo stroške uvajanja in izboljšajo produktivnost. Izobraževalne ustanove pridobijo bolj relevantne programe in boljši stik z gospodarstvom. Na ravni družbe se krepi konkurenčnost, inovativnost ter hitrejše vključevanje mladih na trg dela.

**Originalnost:** Raziskava sistematično povezuje pojav izobraževalne neskladnosti z merilom M3 modela EFQM 2020 in ponuja integriran konceptualni okvir, ki poudarja sodelovanje deležnikov kot osrednji dejavnik zmanjševanja neskladnosti.

**Omejitve:** Omejitev raziskave je, da temelji izključno na sekundarnih virih; prihodnje raziskave bi morale vključiti empirične podatke deležnikov ter primerjalne analize med državami.

**Ključne besede:** izobraževalna neskladnost, kompetence diplomantov, prehod v zaposlitev, zaposljivost mladih, deležniki, model EFQM 2020, merilo M3, usklajevanje izobraževanja.

## 1 Uvod

Prehod mladih iz izobraževanja v svet dela je v zadnjih letih postal eden pomembnejših izzivov sodobnih družb. Mladi se ob koncu študija pogosto znajdejo pred vprašanjem, ali imajo prave kompetence za zaposlitev, delodajalci pa medtem opozarjajo, da kljub veliki ponudbi diplomantov težko najdejo kader z ustreznimi znanji. Takšna neskladja niso naključna, temveč so pogosto povezana s tem, kako dobro med seboj sodelujejo izobraževalne ustanove, delodajalci, država in mladi sami.

Model EFQM 2020 ta izziv opisuje kot del širšega »ekosistema«, kjer uspešnost organizacij in družbe temelji na dobrih odnosih med ključnimi deležniki in na razumevanju njihovih potreb (EFQM, 2020, str. 18–21). Posebej poudarja merilo M3 – vključevanje deležnikov, ki govori o tem, da se kakovostne rešitve lahko razvijajo le tam, kjer ljudje sodelujejo, se medsebojno poslušajo in skupaj oblikujejo cilje ter izboljšave.

Različni avtorji opozarjajo, da to sodelovanje v praksi še ni dovolj močno. Petrič (2023, str. 269–271) na primer izpostavlja, da organizacije dosegajo boljše rezultate takrat, ko aktivno vključujejo partnerje in razumejo njihove potrebe. Podobno Zoran (2023, str. 254–257) ugotavlja, da podjetja, ki k upravljanju kadrov pristopajo strateško in v dialogu z deležniki, lažje privabijo in razvijajo zaposlene ter ostanejo konkurenčna.

Ko takšen dialog med deležniki ni vzpostavljen, se to hitro pokaže v praksi. Predvsem kot razkorak med tem, kar se mladi učijo in tem, kar dejansko potrebujejo delovna mesta. Golob (2016, str. 32–33) ter Lužar (2021, str. 22–26) opozarjata, da se študijski programi pogosto ne posodablajo dovolj hitro, ker izobraževalne ustanove ne dobijo pravočasnih povratnih informacij iz gospodarstva. Pastore et al. (2021, str. 4–5) dodajajo, da tudi politike države niso vedno dobro usklajene, zato se prehod mladih v zaposlitev podaljšuje.

Mladi se v takih razmerah soočajo z negotovostjo, pomanjkanjem praktičnih izkušenj in nepopolnimi informacijami o tem, katera znanja so na trgu dela zares iskana. Farčnik (2012, str. 61–65) opozarja, da to vodi v daljša obdobja iskanja prve zaposlitve in povečuje tveganje, da mladi sprejmejo delo, ki ni ustrezno njihovi izobrazbi. Posledice izobraževalne neskladnosti se lahko hitro odrazijo na posamezniku v obliki nižjih plač, počasnejšega kariernega napredovanja ali nestabilne zaposlitve (Veselinović, 2020, str. 10–11; Eguía et al., 2023, str. 758). Tudi organizacije zaradi tega nazadujejo, saj se soočajo z nižjo produktivnostjo ter večjimi stroški uvajanja in dodatnega usposabljanja kadra (Schweri & Aepli, 2020, str. 14).

Zaradi vsega navedenega postaja jasno, da izobraževalne neskladnosti ne moremo razumeti kot zgolj individualni problem posameznika ali kot posledico napačne izbire študija. Gre za širši,

sistemski izziv, ki je tesno povezan s tem, kako dobro različni deležniki sodelujejo pri načrtovanju, posodabljanju in usklajevanju izobraževalnih programov s potrebami trga dela.

Cilj tega članka je pokazati, kako lahko smernice modela EFQM 2020, predvsem merilo M3, prispevajo k boljšemu sodelovanju deležnikov in s tem k zmanjšanju izobraževalne neskladnosti. Poseben poudarek je na tem, kako lahko povezovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih izboljša razvoj kompetenc in poveča zaposljivost mladih diplomantov.

## 2 Teoretična izhodišča

Model EFQM 2020 poudarja, da organizacije delujejo v ekosistemu, kjer so povezave med deležniki ključne za uspešnost, kakovost in razvoj kompetenc (EFQM, 2020, str. 18–21). Temelji na predpostavki, da se uspešno organizacijsko delovanje oblikuje skozi razumevanje potreb deležnikov, proaktivno upravljanje odnosov ter ustvarjanje vrednosti, kar je skladno tudi z ugotovitvami avtorjev, ki poudarjajo povezavo med odličnostjo, trajnostjo in sodobnimi izzivi organizacij (Fonseca, 2022; Bris & Urbanek, 2024). Martusewicz in sodelavci v svojih raziskavah pokažejo, da uporaba modela EFQM 2020 ni pomembna le za notranjo učinkovitost, temveč tudi kot pot za prehod v koncept Industrija 5.0 in podnebno nevtralnost, saj omogoča integracijo ekonomskih, okoljskih in socialnih ciljev ter zahteva močno vpetost deležnikov v trajnostno transformacijo (Martusewicz et al., 2025).

V okviru modela EFQM ima merilo M3 posebno vlogo, saj se osredotoča na prepoznavanje, razumevanje in vključevanje deležnikov v procese načrtovanja in izboljšanja. Petrič (2023, str. 269–272) ugotavlja, da je razvoj dolgoročne vrednosti mogoč le, če organizacije sistematično vključujejo partnerje ter z njimi vzpostavljajo odnose, ki omogočajo skladnost med potrebami okolja in notranjimi procesi. Zoran (2023, str. 254–258) poudarja, da organizacije, ki svoje kadrovske in strateške procese opirajo na vključevanje deležnikov, lažje privabljajo, zadržijo in razvijajo zaposlene, kar neposredno prispeva k njihovi konkurenčnosti. Miklavčič (2016, str. 45–48) dodatno izpostavlja, da je razvoj kompetenc zaposlenih učinkovit le v okoljih, kjer obstaja povezanost med izobraževalnimi cilji organizacije, potrebami zaposlenih ter pričakovanji širšega okolja, kar pomeni, da je sodelovanje deležnikov nujen temelj kompetenčnega razvoja.

Podmerilo 3.3 v modelu EFQM 2020 je izjemno pomembno v kontekstu izobraževalne neskladnosti, saj poudarja, da uspešno usklajevanje kompetenc mladih z zahtevami trga dela zahteva aktivno sodelovanje poslovnih, regulatornih in drugih institucionalnih deležnikov. Gre za skupine, ki imajo neposreden interes pri razvoju človeškega kapitala in pri tem, kako učinkovito poteka prehod mladih iz izobraževanja v zaposlitev. Sem sodijo delodajalci, gospodarske zbornice, financerji, ministrstva, regulativni organi ter širše institucije, ki oblikujejo izobraževalne in zaposlovalne politike. V kontekstu izobraževalne neskladnosti ima merilo M3, zlasti podmerilo 3.3, pomembno analitično vrednost, saj presega zgolj normativni opis sodelovanja deležnikov in ponuja operativni okvir za sistematično usklajevanje izobraževalnih izidov s potrebami trga dela.

Njegova ključna prednost je v formalizaciji mehanizmov povratnih informacij med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci in državo, ki omogočajo sprotno zaznavanje kompetenčnih vrzeli ter prilagajanje izobraževalnih programov. Na ta način model EFQM 2020 obravnava izobraževalno neskladnost kot upravljavski in sistemski izziv, na katerega je mogoče vplivati z načrtnim in strukturiranim vključevanjem deležnikov.

Model EFQM 2020 poudarja, da morajo organizacije – v kontekstu izobraževalnega sistema tako izobraževalne ustanove kot delodajalci in državne institucije – te deležnike jasno prepoznati, razumeti njihove zahteve ter jih vključevati v načrtovanje izboljšav in strateških usmeritev. To vključuje razprave o potrebnih kompetencah, prilagoditvah študijskih programov, razvoju praktičnega usposabljanja ter oblikovanju mehanizmov, ki mladim omogočajo hitrejši in ustrežnejši prehod v zaposlitev.

Poudarek podmerila je tudi na vzpostavljanju vzajemno koristnih odnosov, kjer vse vpletene strani prispevajo svoje strokovno znanje, informacije in vire. Na primer, delodajalci lahko ponudijo vpogled v aktualne kompetenčne potrebe, regulatorne institucije zagotovijo usmeritve in okvirje, izobraževalne ustanove pa prilagodijo programe ter metode pouka. Takšno sodelovanje krepi zaupanje, izboljšuje transparentnost ter omogoča razvoj usklajenih politik, ki zmanjšujejo tveganje izobraževalne neskladnosti.

Skladno z modelom EFQM 2020 velja, da organizacije, ki sistematično vzpostavljajo tovrstna partnerstva ter ohranjajo odprt in odgovoren odnos do regulatornih in institucionalnih deležnikov, lažje prepoznajo spremembe v potrebah okolja in se nanje tudi hitreje odzovejo. V kontekstu izobraževalne neskladnosti to pomeni boljši pretok informacij med trgom dela, izobraževalnim sistemom in državo, kar vodi k večji usklajenosti kompetenc mladih diplomantov z dejanskimi potrebami gospodarstva (EFQM, 2020, str. 20).

Bocoya-Maline in sodelavci (2024, str. 7–9) navajajo, da učinkovita partnerstva prinašajo večjo ustvarjalnost, boljšo izrabo virov in bolj usklajene odločitve, saj organizacijam omogočajo boljši vpogled v potrebe uporabnikov in drugih deležnikov. Bris in Urbanek (2024, str. 2–5) ugotavljata, da organizacije, ki vlagajo v sodelovanje in vodenje partnerskih odnosov, dosegajo boljše dolgoročne rezultate, saj se hitreje prilagajajo spremembam in lažje razvijajo podporne sisteme. Tudi Miklavčič (2016, str. 52–56) opozarja, da so odnosi med zaposlenimi, vodstvom in zunanjimi partnerji neposreden pogoj za uresničevanje razvojnih ciljev organizacije, saj dobro upravljeni odnosi omogočajo večje sodelovanje, motivacijo ter boljšo povezanost med izobraževanjem in delom.

Slovenski in mednarodni avtorji hkrati opozarjajo, da pomanjkljivo sodelovanje deležnikov pogosto vodi v pojav izobraževalne neskladnosti. Golob (2016, str. 32–33) poudarja, da izobraževalni programi pogosto niso dovolj prilagojeni dejanskim potrebam gospodarstva, ker sistem povratnih informacij med šolami in delodajalci ni dovolj razvit. Lužar (2021, str. 22–26)

dodaja, da mladi pogosto zaključijo izobraževanje brez ustreznih praktičnih izkušenj in jasnega razumevanja kompetenčnih zahtev, kar otežuje njihov vstop na trg dela. Pastore, et al. (2021, str. 4–5) ugotavljajo, da neuskladenost med izobraževalnimi politikami in razvojem trga dela podaljšuje prehod mladih v zaposlitev, saj se ukrepi pogosto ne odzivajo pravočasno na potrebe gospodarstva.

V literaturi se pojavljata dva glavna tipa izobraževalne neskladnosti: vertikalna in horizontalna. Sedláček in Zelenka (2021, str. 5) pojasnjujeta, da vertikalna neskladnost pomeni neujemanje med stopnjo izobrazbe in zahtevami dela, medtem ko horizontalna neskladnost opisuje neustrezno skladnost med izobrazbenim področjem in poklicem. Blázquez in sodelavci v svoji analizi o večji izobrazbi med španskimi univerzitetnimi diplomanti pokažejo, da je nižja izobrazba razširjen pojav v zgodnjih karierah in da je njena pojavnost močno odvisna od gospodarskih razmer in področja študija, pri čemer imajo strokovna področja z več praktičnimi vsebinami nižje tveganje (Blázquez et al., str. 1–3).

Empirične raziskave potrjujejo, da imajo izobraževalne neskladnosti resne posledice. Farčnik (2012, str. 61–65) navaja, da mladi zaradi pomanjkljivih informacij o zahtevah trga dela pogosto sprejemajo prve zaposlitve, ki niso skladne z njihovo izobrazbo, kar vodi v negotovost, nižje zadovoljstvo in daljše prehode v ustreznejše zaposlitve. Veselinović (2020, str. 10–11) ugotavlja, da so mladi z neustrezno zaposlitvijo pogosto slabše plačani, imajo nižjo stabilnost ter manj možnosti napredovanja. Eguía in sodelavci (2023, str. 758) opisujejo dolgoročne »scarring« učinke, ki lahko zaznamujejo celotno kariero posameznika, tudi ko ta kasneje preide v ustreznejšo zaposlitev. Na ravni organizacij Schweri & Aepli (2020, str. 14) ugotavljajo, da horizontalna neskladnost povzroča večje stroške uvajanja kadra, nižjo produktivnost ter večjo fluktuacijo. Miklavčič (2016, str. 58–60) ugotavlja podobno: organizacije, ki ne vlagajo v sistematičen razvoj kompetenc in nimajo jasno določenih partnerstev z izobraževalnimi institucijami, porabijo več časa in sredstev za uvajanje novih zaposlenih ter dosegajo slabše rezultate.

Raziskave o kakovosti in odličnosti potrjujejo, da lahko dosledno izvajanje merila M3, zlasti podmerila 3.3, pomembno zmanjša stopnjo izobraževalne neskladnosti. Fonseca (2022, str. 1014–1016) poudarja, da organizacije, ki razvijajo dolgoročna partnerstva in sistematično vključujejo svoje deležnike, hitreje prepoznajo kompetenčne vrzeli in lažje uvajajo izboljšave. Bocoya-Maline et al. (2024, str. 7–9) dodajajo, da sodelovanje med izobraževalnimi ustanovami in delodajalci omogoča boljše načrtovanje programov ter oblikovanje učnih izidov, ki so usklajeni s potrebami okolja. Martusewicz et al. (2025) dodatno pokažejo, da tak pristop omogoča tudi povezovanje odličnosti s trajnostno transformacijo in prehodom v Industrijo 5.0, saj model EFQM ponuja strukturiran okvir za vključevanje deležnikov v sistemske spremembe.

Izobraževalna neskladnost je tako v sodobni literaturi vse bolj razumljena kot sistemski izziv, ki izhaja iz pomanjkljivega sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in

mladimi. Merilo M3 modela EFQM 2020 ponuja jasen konceptualni okvir za razumevanje in izboljšanje tega sodelovanja, podmerilo 3.3 pa daje konkretne usmeritve za razvoj odnosov in partnerstev, ki so ključni za usklajevanje kompetenc ter izboljšanje zaposljivosti mladih diplomantov (EFQM, 2020; Fonseca, 2022; Krese & Đurić, 2021; Miklavčič, 2016; Martusewicz et al., 2025).

### 3 Metoda

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, pri katerem smo s tematskim pregledom domače ter mednarodne literature oblikovali teoretični okvir o izobraževalni neskladnosti in o vlogi deležnikov v skladu z merilom M3 modela EFQM 2020. V začetni fazi smo s pomočjo opisne metode pregledali znanstvene članke, magistrske in doktorske naloge ter strokovne prispevke, ki obravnavajo kompetence diplomantov, prehode mladih v zaposlitev in mehanizme sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi. Poseben poudarek je bil namenjen raziskavam, ki izpostavljajo sistemsko naravo izobraževalne neskladnosti ter pomen dialoga, partnerstev in usklajevanja pričakovanj med deležniki, kot to opredeljuje model EFQM 2020.

Iskanje literature je potekalo v mednarodnih podatkovnih bazah Scopus in ScienceDirect ter v slovenskih repozitorijih COBISS+, dLib, DKUM in RUL, kar je omogočilo vključitev tako recenziranih prispevkov kot tudi domačih akademskih del. Uporabili smo kombinacijo slovenskih in angleških ključnih besed, ki zajemajo področja izobraževalne neskladnosti, kompetenc diplomantov, zaposljivosti mladih in sodelovanja deležnikov. Nabor uporabljenih ključnih izrazov je predstavljen v tabeli 1.

**Tabela 1**

Seznam ključnih besed in baze podatkov

Slovenski izraz	Angleški izraz
izobraževalna neskladnost	educational mismatch
kompetence diplomantov	graduates skills
prehod v zaposlitev	school-to-work transition
zaposljivost mladih	youth employability
deležniki	stakeholders
model EFQM 2020	EFQM 2020 model
merilo M3	EFQM model criterion M3
sodelovanje izobraževanje–trg dela	education–labour market alignment

Iskanje literature je potekalo z uporabo kombiniranih iskalnih nizov, pri čemer so bili posamezni pojmi povezani z logičnimi operatorji AND in OR. Primer uporabljenega iskalnega niza je bil: (*education mismatch* OR *skills mismatch* OR *overeducation*) AND (*graduates* OR *young people*) AND (*stakeholder engagement* OR *partnerships* OR *EFQM*). V posameznih podatkovnih bazah so bili iskalni izrazi prilagojeni glede na njihovo iskalno logiko in uporabljene filtre (npr. iskanje po naslovu, povzetku in ključnih besedah).

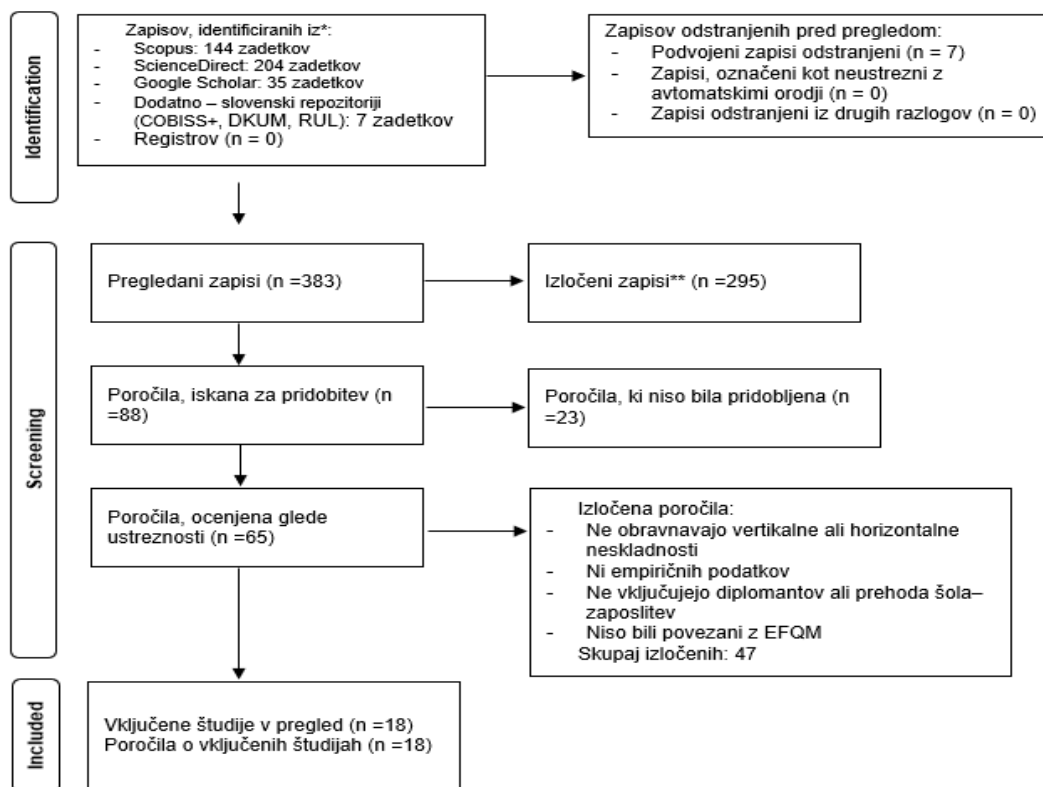
Pri izboru literature smo dali prednost novejšim raziskavam iz obdobja 2020–2025, ki ponujajo aktualen vpogled v izzive sodobnega izobraževanja in trga dela, dopolnili pa smo jih s ključnimi slovenskimi deli (Golob, 2017; Farčnik, 2012; Miklavčič, 2016), pomembnimi za razumevanje domačega konteksta.

V pregled so bili vključeni viri, ki obravnavajo izobraževalno neskladnost, kompetenčne zahteve diplomantov ali sodelovanje deležnikov; se nanašajo na populacijo mladih oziroma diplomantov; vključujejo empirične, teoretične ali pregledne raziskave; ter so umeščeni v evropski ali slovenski kontekst. Upoštevani so bili viri v slovenskem in angleškem jeziku z dostopnim celotnim besedilom. Izključeni so bili viri, ki se nanašajo izključno na osnovno ali srednješolsko izobraževanje, ne vključujejo vidika deležnikov oziroma institucionalnega okolja ali ne omogočajo vsebinske analize v okviru merila M3 modela EFQM 2020.

Postopek iskanja in izbora virov je potekal po smernicah PRISMA 2020. V fazi identifikacije so bili zbrani zapisi iz mednarodnih podatkovnih baz in slovenskih repozitorijev, nato so bili odstranjeni podvojeni zapisi. Sledilo je presejanje naslovov in povzetkov ter ocenjevanje ustreznosti polnih besedil glede na vnaprej določene vključitvene in izključitvene kriterije, povezane z izobraževalno neskladnostjo, diplomanti in merilom M3 modela EFQM 2020. V končni pregled je bilo vključenih 18 vsebinsko ustreznih virov. Postopek je grafično prikazan v diagramu PRISMA (Slika 1).

### Slika 1

Postopek iskanja in izbora člankov po smernicah PRISMA 2020



Oblikovan končni nabor osemnajstih vsebinsko ustreznih virov, prikazanih v tabeli 2.

**Tabela 2**

Seznam uporabljenih virov

<b>Avtor (leto)</b>	<b>Naslov</b>
Blázquez, M., Marco, C., Pérez, A., & Sánchez-Mangas, R. (n.d.).	Overeducation under different macroeconomic conditions: The case of Spanish university graduates.
Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024).	The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results.
Bris, P., & Urbanek, T. (2024).	Monitoring the connection between the application of EFQM model principles and organisational results.
EFQM. (2020).	EFQM Model 2020.
Eguía, B., Rodríguez González, C., & Serrano, F. (2023).	Overeducation and scarring effects on the wages of young graduates.
Farčnik, D. (2012).	The school-to-work transition of higher education graduates in Slovenia
Fonseca, L. (2022).	The EFQM 2020 model: A theoretical and critical review.
Golob, N. (2017).	Zaposljivost diplomantov v Sloveniji : primer diplomantov FDV
Krese, R., & Đurić, M. (2021).	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Lužar, T. (2021).	Povezanost formalne izobrazbe s pridobljenimi kompetencami ter usposobljenostjo za delo
Martusewicz, J., et al. (2025).	From Organizational Readiness to Industry 5.0: An EFQM Model Pathway to Net Zero
Miklavčič, M. (2016).	Upravljanje procesov in uporaba modela odličnosti EFQM v organizacijah
Pastore, F., Quintano, C., & Rocca, A. (2021).	The duration of the school-to-work transition in Italy and other European countries.
Petrič, D. (2023).	Povezovanje strateškega načrtovanja in sistema vodenja kakovosti v izobraževalnih organizacijah
Sedláček, J., & Zelenka, M. (2021).	The effects of education–job (mis)match on the earnings of graduates in the Czech Republic.
Schweri, J., & Aepli, M. (2020).	Horizontal mismatch and vocational education.
Veselinović, L., Mangafić, J., & Turulja, L. (2020).	The effect of education–job mismatch on net income.
Zoran, M. (2023).	Vodenje procesov in pomen merjenja uspešnosti pri izboljševanju organizacij.

Za obdelavo zbranih dokumentov smo uporabili kvalitativno tematsko analizo. V prvi fazi je bilo izvedeno odprto kodiranje, pri katerem so bile identificirane ključne vsebinske enote, povezane z vzroki, posledicami in mehanizmi zmanjševanja izobraževalne neskladnosti. V drugi fazi so bile kode združene v širše tematske sklope, ki omogočajo primerjavo in sintezo ugotovitev ter tvorijo osnovo za nadaljnjo analizo v okviru merila M3 modela EFQM 2020. Kodiranje sta neodvisno izvedli obe avtorici, morebitna nesoglasja pa sta razreševali z razpravo in usklajevanjem interpretacij, kar je prispevalo k večji zanesljivosti in transparentnosti raziskovalnega postopka.

Konceptualni potek raziskave je prikazan na sliki 2, ki povzema logično zaporedje korakov analiziranja literature in oblikovanja tematskih sklopov.

**Slika 2**

Model raziskave



Model raziskave prikazuje pot od raziskovalnega vprašanja do pojava izobraževalne neskladnosti. Prikazano je, kako izobraževalni sistem, kompetence diplomantov in zahteve trga dela vplivajo drug na drugega. Vključevanje deležnikov (M3) deluje kot podpora v procesu, saj s sodelovanjem in izmenjavo informacij pomaga usklajevati izobraževanje s potrebami trga dela ter zmanjševati neskladja.

## 4 Rezultati in razprava

To poglavje povzema ključne ugotovitve tematskega pregleda literature in jih povezuje z raziskovalnim vprašanjem o izobraževalni neskladnosti ter vlogo vključevanja deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020. Rezultati so predstavljeni po treh sklopih: (1) vzroki izobraževalne neskladnosti, (2) vloga deležnikov in pomen merila M3, ter (3) posledice za posameznike in organizacije.

Sklop 1: Vzroki izobraževalne neskladnosti so predstavljeni v tabeli 3, ki povzema najpogosteje izpostavljene dejavnike v domači in mednarodni literaturi.

**Tabela 3**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 1: Vzroki izobraževalne neskladnosti

Avtor (leto)	Glavne ugotovitve
Blázquez et al. (n. d.)	Makroekonomske <b>razmere povečujejo tveganje večje izobrazbe</b> , predvsem pri programih <b>brez praktičnih kompetenc</b> .
Farčnik (2012)	<b>Dolgi prehodi</b> v zaposlitev povečujejo tveganje za prvo neustrezno zaposlitev.
Golob (2017)	Prehod v zaposlitev je otežen zaradi <b>pomanjkanja praktičnih izkušenj</b> .
Lužar (2021)	Slovenski diplomanti pogosto ne obvladajo praktičnih kompetenc, ki jih zahtevajo delodajalci.
Pastore et al. (2021)	Pomanjkanje koordinacije med <b>državo, šolami in trgom</b> dela podaljšuje prehod v zaposlitev.
Sedláček & Zelenka (2021)	<b>Nepovezanost</b> med akterji spodbuja pojav izobraževalne neskladnosti.
Schweri & Aepli (2020)	<b>Sodelovanje</b> delodajalcev v izobraževanju <b>zmanjšuje</b> tveganje za neskladnost.

Analiza literature kaže, da izobraževalna neskladnost nastaja kot posledica šibkega povezovanja med izobraževalnim sistemom, trgom dela in institucionalnim okoljem. Avtorji poudarjajo predvsem:

prepočasno posodabljanje izobraževalnih programov,

pomanjkanje praktičnih kompetenc,

neustrezno informiranje mladih,

slabo usklajenost politik izobraževanja in zaposlovanja,

premalo sodelovanja med šolami in delodajalci.

Te ugotovitve se pojavljajo tako v slovenskih kot mednarodnih virih (Golob, 2017; Lužar, 2021; Farčnik, 2012; Pastore et al., 2021; Sedláček & Zelenka, 2021; Schweri & Aepli, 2020). Blázquez et al. v svoji analizi španskih diplomantov dodatno dokazujejo, da gospodarske razmere močno vplivajo na pojav večje izobrazbe, zlasti na področjih z manj praktičnimi učnimi vsebinami.

Ti izsledki v praksi pomenijo, da zmanjševanje izobraževalne neskladnosti zahteva prehod od parcialnih ukrepov k sistemskemu sodelovanju med ključnimi deležniki, saj izolirane reforme posameznih akterjev ne morejo učinkovito nasloviti strukturnih vzrokov pojava.

Drugi sklop ugotovitev potrjuje, da je izobraževalna neskladnost neposredno povezana s kakovostjo sodelovanja med deležniki. Viri dosledno poudarjajo, da pomanjkanje partnerstva med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi vodi v neusklajen razvoj kompetenc ter počasno odzivanje izobraževalnega sistema na potrebe trga dela. Model EFQM 2020, zlasti merilo M3, ponuja strukturiran okvir za razvoj partnerstev, dialoga in usklajevanja pričakovanj. Podmerilo 3.3 določa, da morajo organizacije sistematično prepoznati svoje deležnike, razumeti njihove potrebe ter vzpostaviti trajna, transparentna in vzajemno koristna partnerstva, ki omogočajo skupno oblikovanje rešitev (EFQM, 2020).

Prispevki Bocoya-Maline et al. (2024), Fonseca (2022) in Bris & Urbanek (2024) dokazujejo, da vključevanje deležnikov izboljšuje inovativnost, stabilnost procesov in dolgoročno kakovost upravljanja. Slovenski avtorji (Miklavčič, 2016; Krese & Đurić, 2021) ter novejši članki (Petrič, 2023; Zoran, 2023) poudarjajo, da sistemsko povezovanje in strateško upravljanje odnosov neposredno vplivata na razvoj kompetenc in zaposljivost mladih.

Sklop 2: Vloga deležnikov in pomen merila M3 je prikazan v tabeli 4, ki povzema mehanizme sodelovanja ter vpliv vključevanja deležnikov na usklajevanje kompetenc in potreb trga dela.

**Tabela 4**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 2: Vloga deležnikov in merilo M3 (EFQM 2020)

<b>Avtor (leto)</b>	<b>Glavne ugotovitve</b>
Bocoya-Maline et al. (2024)	<b>Vključevanje</b> deležnikov <b>pospešuje</b> inovacije, učenje in odzivnost.
Bris & Urbanek (2024)	Uporaba načel modela <b>EFQM izboljšuje</b> stabilnost procesov in kakovost upravljanja.
EFQM (2020)	Merilo M3 poudarja <b>prepoznavanje</b> deležnikov, dialog, partnerstva in spremljanje potreb.
EFQM (2020, podmerilo 3.3)	Izjemne organizacije sistematično <b>razvijajo</b> partnerske odnose, <b>razumejo</b> pričakovanja deležnikov in <b>vzpostavijo</b> mehanizme za skupno ustvarjanje vrednosti.
Fonseca (2022)	<b>Sodelovanje</b> zmanjšuje tveganja in krepi organizacijsko odpornost.
Krese & Đurić (2021)	<b>Kakovostno upravljanje odnosov</b> omogoča boljši razvoj kompetenc in večjo usklajenost izobraževanja.
Miklavčič (2016)	<b>Model EFQM</b> spodbuja stalne izboljšave ter vključevanje deležnikov v procese.
Petrič (2023)	<b>Dolgoročna partnerstva</b> povečujejo ustvarjanje vrednosti in učinkovitost procesov.
Schweri & Aepli (2020)	<b>Sodelovanje</b> delodajalcev z izobraževalnimi institucijami <b>zmanjšuje</b> ujemanlo tveganje.
Zoran (2023)	<b>Kadrovske strategije</b> , povezane z merilom M3, <b>izboljšujejo</b> privabljanje, razvoj in zadržanje kadrov.
Martusewicz et al. (2025)	<b>Model EFQM 2020 podpira</b> trajnostno transformacijo in Industrijo 5.0, kar zahteva močno vpetost deležnikov.

Z vidika prakse to pomeni, da formalizirani mehanizmi sodelovanja, kot jih predvideva merilo M3 modela EFQM 2020, omogočajo stabilnejše partnerstvo med izobraževalnim sistemom in trgov delu ter zmanjšujejo tveganje za nastanek novih oblik izobraževalne neskladnosti.

Tretji tematski sklop obravnava posledice izobraževalne neskladnosti za mlade in organizacije. Pregled literature potrjuje, da neustrezno ujemanje med znanji posameznikov in zahtevami delovnih mest povzroča večplastne učinke, ki se kažejo na ekonomskem, psihološkem in kariernem področju. Med najpogosteje izpostavljenimi posledicami so nižje plače, počasnejši karierni razvoj, nižja delovna zavzetost ter povečana stopnja stresa in negotovosti. Posebej problematični so dolgoročni učinki, znani kot *scarring effects*, ki lahko trajno zaznamujejo karierno pot posameznikov.

Hkrati se tudi organizacije soočajo z negativnimi posledicami, med katerimi literatura najpogosteje navaja višje stroške uvajanja in usposabljanja zaposlenih, nižjo produktivnost ter večje težave pri ohranjanju konkurenčnosti v dinamičnem poslovnem okolju (Veselinović et al., 2020; Eguía et al., 2023; Farčnik, 2012; Schweri & Aepli, 2020).

Sklop 3: Posledice izobraževalne neskladnosti so razvidne v tabeli 5, kjer so povzete pogoste posledice za mlade diplomante in organizacije v praksi.

**Tabela 5**

Ključne ugotovitve avtorjev – sklop 3: Posledice izobraževalne neskladnosti

<b>Avtor (leto)</b>	<b>Glavne ugotovitve</b>
Eguía et al. (2023)	Zgodnja neskladnost <b>povzroča</b> dolgoročne karijerne posledice (“scarring”).
Farčnik (2012)	Dolgi prehodi v zaposlitev <b>povečujejo tveganje</b> za prvo neustrezno zaposlitev.
Schweri & Aepli (2020)	Neusklajenost <b>vpliva na produktivnost in stroške</b> uvajanja kadra.
Veselinović et al. (2020)	Izobraževalna neskladnost vodi v <b>nižje plače in manj zadovoljstva</b> .

Ugotovitve nakazujejo, da pravočasno vključevanje deležnikov in sistematično spremljanje kompetenčnih potreb ne delujeta zgolj preventivno, temveč tudi zmanjšujeta dolgoročne negativne učinke izobraževalne neskladnosti tako za posameznike kot za organizacije.

Skupna analiza vseh treh tematskih sklopov potrjuje, da je izobraževalna neskladnost predvsem sistemski pojav, ki izhaja iz pomanjkljivega sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami, delodajalci, državo in mladimi. Vzroki, ki jih navaja literatura, so povezani z zastarelimi kurikulumi, pomanjkanjem praktičnih kompetenc, neusklajenimi politikami ter nezadostnim pretokom informacij o dejanskih potrebah trga dela. Posledice teh vrzeli so pomembne tako za mlade diplomante kot za organizacije, saj se kažejo v nižjih plačah, daljših prehodih v zaposlitev, nižji produktivnosti in večjih stroških zaposlovanja.

Vključevanje deležnikov po merilu M3 modela EFQM 2020 se v pregledani literaturi izkaže kot najučinkovitejši pristop za zmanjševanje izobraževalne neskladnosti. Merilo omogoča strukturirano prepoznavanje deležnikov, redno usklajevanje kompetenčnih potreb ter razvoj trajnih partnerstev, ki prispevajo k bolj usklajenemu razvoju izobraževanja in trga dela. Na podlagi tega lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje: izobraževalna neskladnost nastaja zaradi pomanjkanja usklajenega dialoga in sodelovanja med ključnimi akterji, zmanjšati pa jo je mogoče z dosledno uporabo merila M3, ki omogoča sistematično povezovanje, skupno načrtovanje kompetenc ter boljšo uskladitev izobraževalnih programov z zahtevami trga dela.

## 5 Zaključek

Pregled literature je pokazal, da izobraževalna neskladnost ni posledica posameznih odločitev mladih, temveč sistemski pojav, ki nastaja na stičišču izobraževalnega sistema, trga dela in širšega institucionalnega okolja. Težave se pojavljajo predvsem tam, kjer izobraževalne ustanove, delodajalci in država ne oblikujejo dovolj usklajenih mehanizmov za posodabljanje programov, spremljanje kompetenčnih potreb ter razvoj podpornih politik, ki bi mladim omogočile hitrejši in bolj učinkovit prehod v zaposlitev. Pogosteje izpostavljeni vzroki so pomanjkanje praktičnih kompetenc, počasno odzivanje izobraževalnih institucij na zahteve trga dela in nezadostno sodelovanje med ključnimi akterji.

Posledice izobraževalne neskladnosti segajo na osebno in organizacijsko raven. Mladi se v zgodnjih fazah zaposlitve pogosto srečujejo z nižjimi plačami, omejenimi možnostmi napredovanja in večjo zaposlitveno negotovostjo, kar lahko vpliva tudi na dolgoročni razvoj kariere ("scarring effects"). Organizacije pa se srečujejo z višjimi stroški uvajanja in usposabljanja kadra, nižjo produktivnostjo ter težavami pri zagotavljanju konkurenčnosti, kar izpostavlja tako domači kot mednarodni avtorji.

Osrednje spoznanje analize je, da se izobraževalna neskladnost zmanjšuje povsod tam, kjer se deležniki med seboj povezujejo na strukturiran, transparenten in dolgoročen način. Merilo M3 modela EFQM 2020 pri tem ponuja jasen in uporaben okvir za prepoznavanje deležnikov, razumevanje njihovih pričakovanj, vzpostavljanje partnerstev ter stalno spremljanje potreb. Avtorji, ki proučujejo uporabo modela EFQM, poudarjajo, da tak pristop omogoča hitrejše prilagajanje izobraževalnih programov, večjo povezanost med izobraževanjem in gospodarstvom ter bolj usklajen razvoj kompetenc.

Implementacija merila M3 po modelu EFQM 2020 tako predstavlja najprimernejši mehanizem za zmanjševanje izobraževalne neskladnosti, saj omogoča sistematično povezovanje izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih. S tem prispeva k usklajevanju kompetenčnih potreb, posodabljanju programov ter dolgoročnemu razvoju človeškega kapitala.

Na podlagi vseh ugotovitev lahko zaključimo, da je zmanjševanje izobraževalne neskladnosti mogoče le s trajnim, strateškim in usklajenim sodelovanjem izobraževalnih ustanov, delodajalcev, države in mladih. Uporaba načel modela EFQM 2020 pomembno prispeva k razvijanju kompetenc, ki so bolj prilagojene potrebam gospodarstva, hkrati pa podpira večjo zaposljivost mladih ter dolgoročno odličnost organizacij v širšem družbenem kontekstu.

Članek je pripravljen v okviru študijskih obveznosti študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

## Reference

1. Blázquez, M., Marco, C., Pérez, A., & Rocío Sánchez-Mangas, N. (n.d.). *Overeducation under different macroeconomic conditions: The case of Spanish university graduates*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/over-qualification-rate-tertiary->
2. Bocoja-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
3. Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>

4. EFQM. (2020). EFQM model 2020 [Slovenska izdaja]. EFQM
5. Eguia, B., Rodriguez Gonzalez, C., & Serrano, F. (2023). Overeducation and scarring effects on the wages of young graduates. *International Journal of Manpower*, 44(4), 755–771. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2022-0075>
6. Farčnik, D. (2012). *The school-to-work transition of higher education graduates in Slovenia* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno na <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=16376>
7. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 9–10, pp. 1011–1038). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
8. Golob, N. (2017). *Zaposljivost diplomantov v Sloveniji : primer diplomantov FDV* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska\\_dela\\_2/pdfs/mb22\\_golob-natalija.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_golob-natalija.pdf)
9. Krese, K., & Đurić, S. (2021). Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. *Revija Za Univerzalno Odličnost*, 10(2), 123–135. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.032>
10. Lužar, M. (2021). *Povezanost formalne izobrazbe s pridobljenimi kompetencami ter usposobljenostjo za delo* (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.
11. Martusewicz, J., Suchorski, K., Chomiak-Orsa, I., Usyk, J., Bednarowicz, Ł., & Łukaszewicz, M. (2025). From Organizational Readiness to Industry 5.0: An EFQM Model Pathway to Net Zero. *Energies*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/en18112722>
12. Miklavčič, A. (2016). *Uporaba modela odličnosti EFQM v izobraževalnih organizacijah* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo. Pridobljeno na <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=91797>
13. Pastore, F., Quintano, C., & Rocca, A. (2021). *The Duration of the School-To-Work Transition in Italy and in Other European Countries: A Flexible Baseline Hazard Interpretation*. [www.iza.org](http://www.iza.org)
14. Petrič, M. (2023). Povezovanje strateškega načrtovanja in sistema vodenja kakovosti v izobraževalnih organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(4), 347–362.
15. Schweri, J., & Aepli, M. (2020). *Horizontal Mismatch and Vocational Education*. [www.economics-of-education.ch](http://www.economics-of-education.ch)
16. Sedláček, J., & Zelenka, M. (2021). The effects of education-job (mis)match on the earnings of graduates in the Czech Republic. *Review of Economic Perspectives*, 21(2), 105–150. <https://doi.org/10.2478/revecp-2021-0006>
17. Veselinović, L., Mangafić, J., & Turulja, L. (2020). The effect of education-job mismatch on net income: evidence from a developing country. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 2648–2669. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1723427>
18. Zoran, M. (2023). Vodenje procesov in pomen merjenja uspešnosti pri izboljševanju organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(3), 229–244. <https://doi.org/10.20510/RO.2023.12.3.229>

\*\*\*

**Tina Strommer** je diplomirana organizatorica z več kot dvema desetletjema izkušenj v farmacevtskem okolju. Svojo karierno pot je začela v proizvodnji, nato pa nadaljevala v kakovosti, kjer je nadgradila razumevanje procesov in standardov GMP. Pozneje je delovala v oddelku za reklamacije, kjer je izvajala analize primerov in sodelovala pri reševanju zahtevkov kupcev. Trenutno dela v oddelku za reševanje odstopov, kjer preiskuje vzroke neskladij, pripravlja strokovna poročila ter predlaga korektivne ukrepe. Njena strokovna področja vključujejo obvladovanje neskladij, procesne izboljšave in podporo sistemom kakovosti.

\*\*\*

**Janja Gazvoda** je diplomirana organizatorica z 18-letnimi izkušnjami z delom v farmacevtskem podjetju. S delom je pričela v mikrobiološkem laboratoriju kot izvajalka analiz. v zadnjem letu je zamenjala delovno mesto in se sedaj ukvarja z upravljanjem kakovosti v laboratoriju. S svojimi dolgoletnimi izkušnjami na področju mikrobiološke analitike je podpora svojim sodelavcem na področju zagotavljanja kakovosti in pregledom analizne dokumentacije

\*\*\*

## Abstract

### Educational Mismatch as a Challenge of Stakeholder Inclusion in the Context of Excellence According to the EFQM 2020 Model

**Research Question (RQ):** Why does educational mismatch occur, and how can stakeholder involvement based on model EFQM 2020 Criterion M3 serve as an effective mechanism for reducing it?

**Purpose:** The purpose of the study is to explain the causes of the mismatch between graduates' competencies and labour-market demands and to demonstrate how cooperation between educational institutions, employers, the state, and young people can improve competency planning and employability.

**Method:** The research is based on a qualitative systematic literature review of sources published between 2020 and 2025. The analysis includes empirical studies from Scopus and ScienceDirect as well as Slovenian academic sources. The findings were thematically categorised according to causes, consequences, and the role of stakeholders in accordance with model EFQM Criterion M3.

**Results:** The findings show that educational mismatch arises from structural imbalances, outdated curricula, insufficient practical skills, and weak cooperation among stakeholders. The consequences include lower wages, unstable employment, limited career opportunities, and increased psychological burden for young people. Stakeholder inclusion under Criterion M3 is identified as a key mechanism for aligning education with labour-market needs.

**Organization:** Organizations benefit from better-qualified graduates, lower onboarding costs, and improved productivity. Educational institutions gain more relevant curricula and stronger links with industry.

**Society:** At the societal level, stakeholder cooperation enhances competitiveness, innovation, and faster school-to-work transitions.

**Originality:** This study systematically links educational mismatch with model EFQM 2020 Criterion M3 and proposes an integrated conceptual framework that highlights stakeholder involvement as a central factor in reducing mismatch. Schwe

**Limitations/Future Research:** The research is limited to secondary sources from 2020–2025. Future studies should include empirical data from stakeholders and cross-country comparisons.

**Keywords:** educational mismatch, graduates' competencies, school-to-work transition, youth employability, stakeholders, model EFQM 2020, Criterion M3, education alignment.




Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)

# Organizacijska kultura in voditeljstvo: Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb

Maša Brezovar<sup>1</sup> , Alja Baškovec<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, masa.brezovar@fos-unm.si 

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia, alja.baskovec@fos-unm.si

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb med zaposlenimi v organizacijah, in kaj je potrebno za uresničitev le teh?

**Namen:** Namen raziskave je preučiti, kako zaposleni razumejo uvajanje organizacijskih sprememb ter ugotoviti, kateri elementi voditeljstva najbolj spodbujajo ali zavirajo njihovo pripravljenost za prilagoditev.

**Metoda:** Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop in sistematični pregled literature (PRISMA), pri čemer smo izhajali iz obstoječih teoretičnih izhodišč ter uporabili metodo deskripcije oziroma opisovanja. Literaturo smo iskali v podatkovnih bazah Scopus, Web of Science, ProQuest, SpringerLink in Google Scholar ter v končno analizo vključili 11 ustreznih člankov.

**Rezultati:** Analiza literature kaže, da način vodenja močno vpliva na to, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo spremembe, saj dobra komunikacija in vključevanje ljudi zmanjšata odpor. Prav tako se pokaže, da močna organizacijska kultura olajša uvajanje sprememb in poskrbi, da jih zaposleni hitreje sprejmejo.

**Organizacija:** Raziskava je pridobitev za organizacijo, saj se z dodanimi vrednostmi zaveda kako pomembno vlogo ima voditeljstvo pri uvajanju sprememb. Na organizacijo ima torej raziskava pozitiven vpliv.

**Družba:** Celotna družba si želi zadovoljstva na delovnem mestu oziroma v organizaciji, kjer deluje. Zaradi nenadnih sprememb, pa velikokrat pride do trenja in slabih izkušenj. Če bi več ljudi prebralo raziskavo, bi se zavedali pomena sprememb v delovnem okolju. Raziskava bi tako bila namenjena predvsem vodilnim oziroma izvajalcem, ki v organizaciji vodijo in uvajajo take spremembe.

**Originalnost:** Na temo sprememb v organizacijah so potekale že številne raziskave, vendar se nam je zdelo pomembno, da še naprej širimo ugotovitve, kakšen vpliv imajo lahko spremembe na zaposlene in kako se z njimi sooča vodstvo.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitev naše raziskave je število prebranih člankov. Za nadaljnje raziskovanje bi lahko uporabili več teoretičnih izhodišč, ter uporabili tudi kvantitativni pristop.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, voditeljstvo, spremembe, komunikacija, vpliv na zaposlene, odpor, dejavniki, organizacija, model EFQM.

## 1 Uvod

Iz našega naslova članka, lahko razberemo, da gre za povezavo med organizacijsko kulturo in pa voditeljstvom, kar je eden ključnih področij pri razumevanju sodobnih pristopov kakovosti in odličnosti. Poudarjamo, da kakovost ni odvisna le od procesov in pa orodij, temveč tudi od ljudi. Lahko rečemo, da so ljudje srce organizacije, torej njihov način vodenja, sodelovanja oziroma na splošno ustvarjanja delovnega okolja. Vsi se zavedamo, kakšno vlogo ima pri tem voditeljstvo, saj z vodenjem vplivajo tudi na organizacijsko kulturo, kot so vrednote, navade in vedenja. Oba elementa, tako voditeljstvo kot organizacijska kultura sta ključna za uspešno delovanje organizacije, predvsem pa tudi za uvajanje nenehnih izboljšav.

V našem članku bomo preučevali predvsem, kako ustrezno vodenje vpliva na uresničevanje sprememb, ki so potrebne v organizaciji, ter kako se na to odzivajo zaposleni. Od tod nam tudi naše raziskovalno vprašanje: Kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb med zaposlenimi v organizacijah, in kaj je potrebno za uresničitev le teh?

## 2 Teoretična izhodišča

Organizacijske spremembe spremljajo človeštvo že od najstarejših civilizacij – od egipčanskih faraonov pri gradnji piramid do projektov, kot je Kitajski zid, kjer so bile stalne prilagoditve nujne. Čeprav spremembe v organiziranju niso nič novega, se je sistematično preučevanje organizacijskih sprememb začelo razvijati šele v 20. stoletju, ko je postala še posebej pomembna razlika med načrtovanimi in nenačrtovanimi spremembami. (Burke, 2018, str. 54).

Menedžment sprememb zagotavlja, da so organizacijske spremembe uspešno izvedene in da prinesejo želene rezultate. Temelji na razvoju vodstvenih veščin in jasni komunikaciji, saj brez tega proces postane manj učinkovit. Njegov ključni namen je povečati sposobnost organizacije za hitro prilagajanje, ker so spremembe v današnjem svetu neizogibne. Glavni cilj menedžmenta sprememb je dolgoročna rast organizacije, pri čemer se najpogosteje sooča z izzivi, kot so pomanjkanje virov, odpor zaposlenih, slaba komunikacija, tehnološke novosti in nejasno načrtovanje. Da se tem težavam izognemo, se opiramo na preverjene smernice in pristope. (Adaobi, 2023, str. 98, 105)

Vodenje organizacije si lahko predstavljamo s primerom letenja. Pilot je tisti, ki je za krmilom, ki pelje letalo, gleda navigacijo, znake in nevarnosti in popelje letalo do končne destinacije. Slab pilot nas namreč ne bi pripeljal do cilja, prav tako kot nas ne more slab vodja uspešno popeljati skozi spremembo do cilja organizacije. (Burke, 2018, str. 320). Z drugimi besedami, vodja ima v sebi moč, da prepriča drugo osebo, da stori nekaj, v kar pred kratkim še ni bil prepričan oziroma ne bi storil (str. 324). Bukovec (2009) opredeljuje voditeljstvo kot sposobnost, da vplivamo na druge ljudi – da jih spodbudimo, usmerjamo ali navdihujemo, da nekaj naredijo, se premaknejo v

določeno smer ali sledijo neki viziji. Ključni del pri tem je moč, ki nam omogoča, da ta vpliv sploh imamo – torej, da nas drugi poslušajo, nam zaupajo ali nas upoštevajo. Voditeljstvo ni le ukazovanje, ampak gre za to, kako znamo vplivati na ljudi okrog sebe. (str. 152).

Močne vodstvene sposobnosti so ključne za uspešno uvajanje in utrjevanje sprememb v organizaciji. Vsak vodja je lahko menedžer, a ni vsak menedžer tudi vodja. Ključna razlika je v pristopu k ciljem – vodja ljudi vodi, jih navdihuje in motivira, medtem ko je menedžer bolj osredotočen na naloge in njihovo izvedbo (Burke, 2018, str. 326). Biti vodja ne pomeni zgolj imeti naziv, temveč nositi odgovornost. Številni ljudje se zavedajo, da za to vlogo morda nimajo prave avtoritete ali sposobnosti. Kljub temu se vodstvenih veščin lahko naučimo. Drucker (2020) poudarja, da se nihče ne rodi kot učinkovit vodja – učinkovitost je skupek navad, ki jih je treba razvijati z vajo (str. 7, 43).

Gardner je navedel lastnosti, ki naj bi jih imel zgleden vodja. Te so dober govornik, energičen, pripravljen na odgovornosti, rad ima nadzor in izzive – konkurenčnosti, moralen, komunikativen. (Burke, 2018, str. 345). Nadrejeni mora prepoznati dobro opravljeno delo, ga pohvaliti in tudi nadgraditi. (Purkat, 2020, str. 77).

Model odličnosti EFQM predstavlja sodoben okvir za razumevanje delovanja organizacij in njihovega napredka na področju kakovosti. Temelji na celostnem pogledu na organizacijo, saj vključuje voditeljstvo, strategijo, zaposlene, partnerstva, procese in rezultate, ki jih organizacija dosega. Namen modela je pomagati organizacijam prepoznati svoje prednosti ter priložnosti za izboljšave ter tako spodbujati stalni razvoj v smeri odličnosti.

Temeljni gradniki modela EFQM vključujejo (Bris in Urbanek, 2024):

- ustvarjanje trajnostne vrednosti za odjemalce,
- razvijanje sposobnosti organizacije,
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- voditeljstvo, ki temelji na viziji in integriteti,
- agilni menedžment,
- trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ti gradniki predstavljajo ključna področja, preko katerih lahko organizacija ocenjuje svojo zrelost, stabilnost in dolgoročno uspešnost. Pri primerjalni analizi različnih modelov kakovosti se največje sovpadanje pokaže na področju procesnega pristopa in upravljanja na podlagi dejstev, saj vsi sodobni modeli kakovosti dajejo poudarek na merjenje, analizo podatkov in stalne izboljšave. Srednja raven sovpadanja se kaže na področjih voditeljstva, partnerstev, inoviranja in vključevanja zaposlenih. Najmanjše sovpadanje pa je na področju družbene odgovornosti, ki jo model EFQM v primerjavi z drugimi modeli močneje izpostavlja. Nova paradigma odličnosti poudarja, da kakovost ni več vezana samo na učinkovito delovanje in zadovoljstvo odjemalcev, ampak vključuje tudi vpliv organizacije na družbo, okolje in prihodnje generacije. Temelji na

načelu “in-in”, kar pomeni, da se lahko ekonomska uspešnost in družbena odgovornost dopolnjujeta. To je osnova sodobnega razumevanja odličnosti, ki presega tradicionalne pristope upravljanja kakovosti. (Briš, P., et al, 2024)

Organizacijska kultura predstavlja poseben nabor vrednot in pravil, ki jih delijo zaposleni in skupine znotraj organizacije ter vplivajo na medsebojne odnose in tudi na ključne zunanje deležnike. Voditeljstvo pa ni omejeno samo na posameznike, ki vodijo od zgoraj, ampak se nanaša na celotno organizacijo. Vodstvo lahko izvira tudi iz same organizacije, ki deluje kot vzor v svojem okolju in ga prepoznavajo tudi druge organizacije. Pomembno je razumeti, da voditi organizacijo ni zgolj naloga vrhnjega menedžmenta.

Organizacije, ki si želijo biti priznane kot odlične in uspešne v svojem okolju, se osredotočajo na nekaj ključnih področij (EFQM, 2020):

- Usmerjanje kulture in vrednot: Organizacija mora razumeti in prilagoditi kulturo tako, da je usklajena z njenim namenom in vrednotami. To pomeni, da kultura ne sme biti le formalna, ampak mora spodbujati etično vedenje, skrb za okolje in odgovornost do družbe. Pomembno je tudi, da organizacija spodbuja sprejemanje in nagrajevanje vedenj, ki so skladna z njenimi vrednotami.
- Ustvarjanje pogojev za spremembe: Organizacija skupaj z vsemi pomembnimi deležniki oblikuje pogoje, ki omogočajo uspešne spremembe. Pomembno je, da obstaja prostor za učenje iz napak in prilagajanje strategije, ki omogoča dolgoročne izboljšave in prehod skozi spremembe.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti: Uspešne organizacije podpirajo razmišljanje, ki presega običajne okvire, in spodbujajo inovacije. Kultura mora podpirati sodelovanje, učenje iz napak in pripravljenost na nove izzive.
- Poudarek na viziji, strategiji in namenu: Da bi organizacija dosegla odličnost, mora jasno določiti svoj namen, oblikovati ambiciozno vizijo in razviti strategijo, ki je usmerjena k trajni vrednosti. Pomembno je, da organizacija vzpostavi močno kulturo, ki podpira te cilje.

Z dobrim usmerjanjem in sodelovanjem z deležniki lahko organizacija zagotovi dolgoročni uspeh, poveča vrednost in spodbuja izboljšave, ki ji bodo omogočile tudi prihodnjo uspešnost. (EFQM, 2020).

### 3 Metoda

V raziskavi smo uporabili kvalitativni pristop, ki temelji na sistematičnem pregledu literature, ki obravnava povezavo med voditeljstvom, organizacijsko kulturo in uvajanjem organizacijskih sprememb. Namen metode je bil pridobiti celovit vpogled v obstoječe teoretične pristope ter identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje sprememb med zaposlenimi. Kvalitativna analiza je bila izbrana zato, ker omogoča globlje razumevanje pojavov, kot so odpor,

motivacija, organizacijska dinamika in vloga voditeljev, ki jih kvantitativne metode pogosto težje zajamejo.

Uporabili smo model EFQM 2020, saj ta celostno zajema ključne vidike organizacijskega delovanja, kot so voditeljstvo, organizacijska kultura, upravljanje sprememb in doseganje rezultatov. Sistematični pregled smo izvedli glede na ključna merila tega modela.

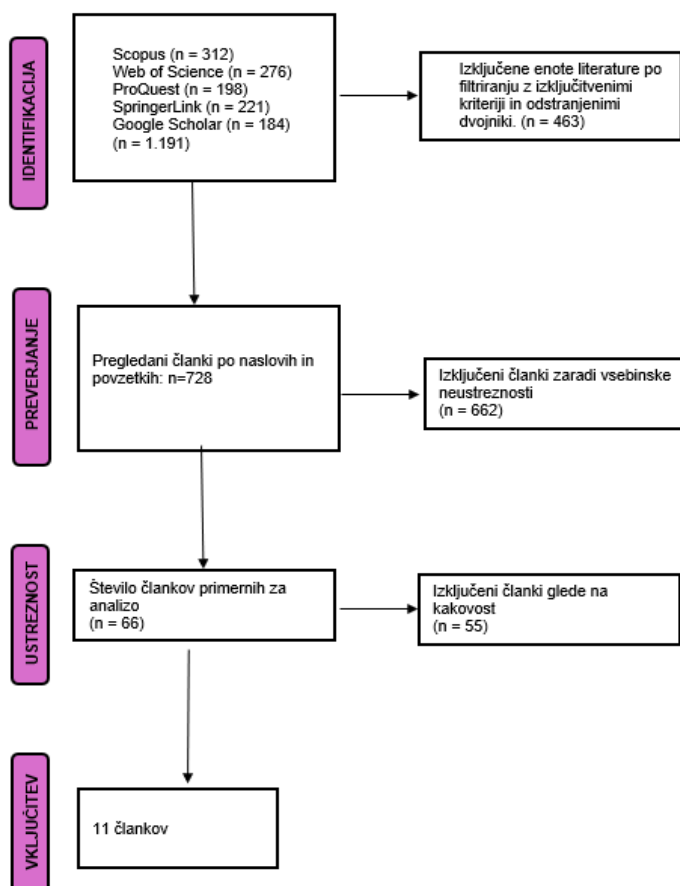
Najprej smo zbrali ustrezne vire iz podatkovnih baz in drugih zanesljivih virov, nato pa jih kategorizirali glede na posamezna merila modela EFQM. Tako smo lahko primerjali različne pristope in kritično ovrednotili vlogo voditeljstva ter organizacijske kulture pri uvajanju sprememb.

Tak pristop nam je omogočil jasno povezavo med teoretičnimi spoznanji in našim raziskovalnim vprašanjem, saj smo lahko izpostavili dobro raziskana področja in hkrati identificirali raziskovalne vrzeli, kar je prispevalo k boljšemu razumevanju vpliva voditeljstva na dojetanje in sprejemanje sprememb med zaposlenimi.

Na spodnji sliki 1 je prikazan naš diagram – Prisma, ki opisuje naš potek same raziskave vse od identifikacije člankov pa do njihove ustreznosti.

**Slika 1**

Prisma diagram



Uporabili smo torej 5 različnih podatkovnih baz: Scopus, Web of Science, ProQest, SpringerLink in Google Scholar. V našo raziskavo smo vključili 11 člankov, katere smo označili za ustrezne.

V Tabeli 1 so povzeti vključitveni in izključitveni kriteriji, ki smo jih uporabili pri iskanju relevantne literature v podatkovnih bazah. Ti kriteriji so omogočili selektivno izbiro člankov, ki so osredotočene na organizacijsko kulturo, voditeljstvo, spremembe in vpliv na zaposlene, hkrati pa izključujejo nepovezane ali neustrezne članke.

**Tabela 1**

Vključitveni in izključitveni kriteriji

<b>Vključitveni</b>	<b>Izključitveni</b>
Članki, ki obravnavajo organizacijsko kulturo, voditeljstvo, spremembe.	Članki, brez povezave s ključnimi besedami (org. kultura, voditeljstvo, spremembe)
Raziskave v kontekstu organizacij.	Članki brez organizacijskega konteksta.
Članki v angleškem jeziku.	Članki dostopni v ostalih jezikih.
Članki, do katerih imamo polni brezplačni dostop.	Članki, do katerih nimamo prostega polnega dostopa.

V Tabeli 2 so navedene ključne besede, uporabljene pri iskanju literature v angleškem jeziku. Te so služile kot osnova za identifikacijo relevantnih virov.

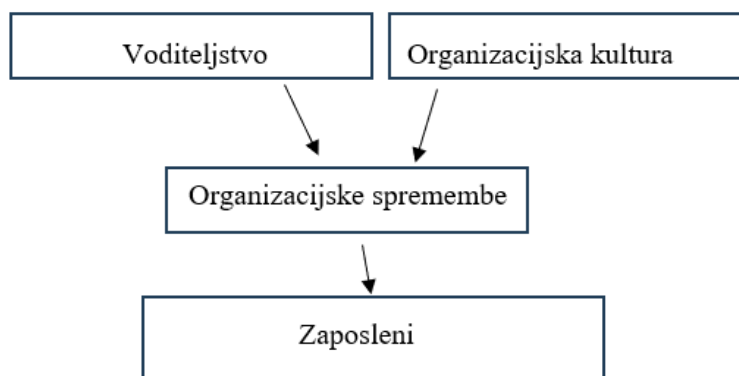
**Tabela 2**

Ključne besede

<b>Ključna beseda (SL)</b>	<b>Ključna beseda (EN)</b>
Organizacijska kultura	Organizational culture
Voditeljstvo	Leadership
Spremembe	Changes
Komunikacija	Communication
Vpliv na zaposlene	Impact on employees
Odpor	Resistance
Dejavniki	Factors
Organizacija	Organization

Spodnja Slika 2 prikazuje model raziskave, torej kako vodstveni pristopi vplivajo na doživljanje in sprejemanje organizacijskih sprememb s strani zaposlenih. V modelu so vključeni ključni dejavniki – voditelj, organizacijska kultura, spremembe in zaposleni – raziskuje se, kaj je potrebno za uspešno uresničitev teh sprememb v organizacijah.

**Slika 1**  
Model raziskave



Podatki so zanesljivi in veljavni, saj smo jih črpali iz verodostojnih podatkovnih baz. Podatki so torej smiselni in uporabni, kar nam omogoča natančno analizo in lažje razumevanje.

V Tabeli 3 so predstavljeni članki, ki so bili ocenjeni kot ustrezni in katere smo v sami raziskavi tudi uporabili.

**Tabela 3**  
Ustrezni članki

Avtor	Naslov
Adaobi, L. O. et al.	Leadership and Management of Change in Organizations
Bučača, G. in Andrei, C.	The impact of leadership and management changes on the military organization
Bukovec, B. (2006)	Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb
Bukovec, B. (2009)	Nova paradigma obvladovanja sprememb
Burke, W. W. (2018)	Organizational Change: Theory and Practice
Drucker, P. F. (2020)	Učinkoviti vodja: o pravočasnem opravljanju pravih stvari
EFQM. (2020).	Model EFQM
Gashaw Awoke, T. (2020)	Leading and Managing Change: A Review from the Global Corporate Organizations Perspectives
Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. (2024)	Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb
Selimović, I. in Markič, M. (2021)	Vloga svetovanja in svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb
Siddiq, S. et al. (2024)	Transformational leadership with relation to change management: An underlying mechanism

## 4 Rezultati

Tabela 4 prikazuje ključne ugotovitve predstavljenih člankov, ki povzemajo glavne rezultate in spoznanja o vplivu voditeljstva, organizacijske kulture in sprememb na zaposlene.

**Tabela 4**

Rezultati s ključnimi ugotovitvami

Avtor	Ugotovitev
Adaobi, L. O. et al.	Voditeljstvo in upravljanje sprememb sta ključna za <b>uspešno izvedbo sprememb</b> , z jasno komunikacijo in razvojem veščin.
Bučača, G. in Andrei, C.	Voditelji močno vplivajo na <b>odpornost in pripravljenost organizacij na spremembe</b> , vodstveni slog je ključnega pomena.
Bukovec, B. (2006)	Uspeh sprememb je odvisen od upravljanja ljudi in učinkovitega <b>komuniciranja</b> , kjer <b>voditeljstvo igra osrednjo vlogo</b> .
Bukovec, B. (2009)	Voditeljstvo ni samo upravljanje, temveč tudi <b>motivacija in navdihovanje</b> zaposlenih za podporo spremembam.
Burke, W. W. (2018)	Voditelji so ključni pri <b>premagovanju odpora</b> do sprememb in oblikovanju organizacijske kulture, ki podpira spremembe.
Drucker, P. F. (2020)	Voditeljstvo je veščina, ki se jo je potrebno učiti; <b>učinkovito vodenje povečuje uspeh sprememb</b> .
EFQM. (2020).	V skladu z <b>modelom odličnosti EFQM</b> vodstveni pristopi z jasno vizijo in vključevanjem zaposlenih oblikujejo <b>sprejemanje organizacijskih sprememb</b> , njihova uresničitev pa zahteva usklajeno voditeljstvo in razvoj organizacijskih sposobnosti.
Gashaw Awoke, T. (2020)	<b>Transformacijsko voditeljstvo</b> spodbuja vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri uvajanju sprememb.
Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. (2024)	Močna <b>organizacijska kultura zmanjšuje odpor</b> do sprememb in povečuje hitrost ter učinkovitost njihove implementacije.
Selimović, I. in Markič, M. (2021)	Svetovanje podpira vodstvo pri <b>komunikaciji in vključevanju zaposlenih</b> , kar izboljša sprejemanje sprememb.
Siddiq, S. et al. (2024)	Transformacijsko voditeljstvo izboljšuje motivacijo zaposlenih in omogoča <b>lažje sprejemanje sprememb</b> .

Adaobi et al. poudarjajo, da sta voditeljstvo in upravljanje sprememb neločljivo povezana, saj uspešnost sprememb v veliki meri temelji na jasni komunikaciji in razvoju veščin zaposlenih. V kontekstu raziskovalnega vprašanja to pomeni, da zaposleni spremembe lažje sprejemajo, kadar razumejo njihov namen in imajo podporo vodstva pri razvoju kompetenc, potrebnih za novo stanje.

Bučača in Andrei izpostavljata, da vodstveni slog pomembno vpliva na odpornost in pripravljenost organizacije na spremembe. Vodje, ki delujejo vključujoče in prilagodljivo, prispevajo k

pozitivnemu doživljanju sprememb med zaposlenimi, saj zmanjšujejo negotovost in krepijo občutek varnosti v času sprememb.

Bukovec poudarja, da je uspeh organizacijskih sprememb predvsem rezultat učinkovitega upravljanja ljudi in komunikacije. Z vidika raziskovalnega vprašanja to pomeni, da spremembe niso zgolj operativni izziv, temveč proces, v katerem vodje s svojim pristopom odločilno vplivajo na pripravljenost zaposlenih za sodelovanje.

V kasnejšem delu Bukovec dodatno izpostavi razliko med upravljanjem in vodenjem ter poudari pomen motivacije in navdihovanja zaposlenih. Vodstveni pristopi, ki presegajo formalno vodenje nalog, pozitivno vplivajo na sprejemanje sprememb, saj zaposleni spremembe dojemajo kot skupen cilj, ne kot vsiljen ukrep.

Burke poudarja vlogo vodij pri premagovanju odpora do sprememb in oblikovanju organizacijske kulture, ki spremembe podpira. V kontekstu RV to kaže, da zaposleni odpor pogosto razvijejo zaradi negotovosti, ki jo lahko vodje zmanjšajo z zgledom, doslednostjo in jasnim vrednotnim okvirom.

Drucker izpostavlja, da je voditeljstvo veščina, ki se jo je mogoče in potrebno učiti. Učinkoviti vodstveni pristopi, ki temeljijo na znanju, razumevanju ljudi in odgovornosti, povečujejo verjetnost uspešne izvedbe sprememb, saj vodje delujejo bolj samozavestno in prepričljivo.

Model odličnosti EFQM poudarja vlogo voditeljstva, ki temelji na viziji, integriteti in vključevanju zaposlenih. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem model jasno kaže, da so spremembe uspešne takrat, ko vodje usklajeno razvijajo organizacijske sposobnosti in ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni spremembe razumejo, sprejemajo in podpirajo.

Gashaw Awoke ugotavlja, da transformacijsko voditeljstvo spodbuja sodelovanje in aktivno vključenost zaposlenih pri uvajanju sprememb. Takšen vodstveni pristop pozitivno vpliva na doživljanje sprememb, saj zaposleni niso pasivni prejemniki odločitev, temveč soustvarjalci sprememb.

Kramar Zupan, M. in Gradišek, A. poudarjata, da močna organizacijska kultura zmanjšuje odpor do sprememb in pospešuje njihovo implementacijo. V kontekstu RV to pomeni, da vodstveni pristopi, ki gradijo kulturo zaupanja, sodelovanja in odprtosti, pomembno prispevajo k lažjemu sprejemanju sprememb.

Selimović in Markič izpostavljata pomen svetovanja kot podpore vodstvu pri komuniciranju in vključevanju zaposlenih. To potrjuje, da vodje pri spremembah pogosto potrebujejo dodatna znanja in orodja, saj kakovostna komunikacija neposredno vpliva na doživljanje sprememb med zaposlenimi.

Siddiq et al. ugotavljajo, da transformacijsko voditeljstvo izboljšuje motivacijo zaposlenih in zmanjšuje odpor do sprememb. Njihove ugotovitve potrjujejo, da so spremembe uspešne predvsem takrat, ko vodje znajo povezati cilje organizacije s potrebami in pričakovanji zaposlenih.

Analiza literature je pokazala, da imajo vodstveni pristopi ključno vlogo pri doživljanju organizacijskih sprememb med zaposlenimi. Učinkovito voditeljstvo je tesno povezano z jasno komunikacijo, vključevanjem zaposlenih ter sposobnostjo vodstva, da navdihuje in motivira ljudi (Drucker, 2020; Burke, 2018). Transformacijsko voditeljstvo se izkazuje kot najuspešnejši pristop pri uvajanju sprememb, saj krepi zaupanje, motivacijo in pripravljenost zaposlenih (Siddiq et al., 2024). Močna organizacijska kultura zmanjšuje odpor in pospešuje implementacijo sprememb (Kramar Zupan in Gradišek, 2024).

Rezultati potrjujejo, da spremembe v organizaciji niso zgolj tehnični proces, temveč predvsem družbeno interakcijski proces, v katerem ima voditeljstvo ključen vpliv. Avtorji, kot sta Burke (2018) in Bukovec (2009), poudarjajo, da vodje oblikujejo okolje, v katerem se spremembe sploh lahko zgodijo. Brez jasne komunikacije in zgleда vodij se pojavi odpor, ki je naravni odziv zaposlenih na negotovost.

Ena izmed najpogosteje omenjenih tem v literaturi je pomen komunikacije, ki se kaže kot osrednji element uspešnega menedžmenta sprememb (Adaobi, 2023). Slaba komunikacija vodi do napačnih interpretacij, strahu in nezaupanja. Nasprotno pa močna organizacijska kultura, utemeljena na vrednotah, sodelovanju in medsebojnem zaupanju, omogoča hitrejše sprejemanje sprememb.

Zanimiva ugotovitev analize je tudi razlika med menedžerjem in vodjo: medtem ko menedžerji upravljajo naloge, vodje vodijo ljudi (Burke, 2018). Raziskava poudarja potrebo organizacij po razvojnih programih, ki bi okrepili vodstvene kompetence, zlasti na področjih motiviranja, komuniciranja in upravljanja odpora.

Na podlagi teoretične literature lahko odgovorimo na naše raziskovalno vprašanje. Vodstveni pristopi pomembno oblikujejo, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo spremembe. Transformacijski in komunikativni vodje ustvarijo okolje zaupanja in motivacije, zato zaposleni spremembe sprejmejo hitreje. Kadar pa vodstvo slabo komunicira ali ne vključuje zaposlenih, se pojavijo odpor, negotovost in slabša izvedba sprememb. Za uspešne spremembe so zato ključni dobro voditeljstvo, jasna komunikacija, vključevanje zaposlenih in podpirajoča organizacijska kultura.

Ugotovitve literature potrjujejo, da so spremembe uspešne le takrat, ko so ljudje pripravljeni sodelovati. To pa je možno le v organizacijah, kjer voditelji razumejo svojo vlogo kot navdihujočo, podporno in vključujočo. Po najinem mnenju je največja težava organizacij še vedno formalni

pristop k spremembam, kjer se zaposlenih obravnava kot izvajalce, ne pa kot partnerje v procesu. Organizacije bi morale več pozornosti nameniti grajenju odnosa, ne le procesov.

## 5 Zaključek

Raziskava je pokazala, da vodstveni pristopi močno določajo, kako zaposleni doživljajo in sprejemajo organizacijske spremembe. Ključni dejavniki uspeha so jasna komunikacija, transformacijsko voditeljstvo ter močna in stabilna organizacijska kultura. Pomanjkanje komunikacije in neustrezno voditeljstvo pa vodita do odpora, negotovosti in zmanjšane učinkovitosti uvedbe sprememb.

Rezultati prispevajo k razumevanju sodobnih pristopov odličnosti, saj se skladajo s smernicami modela EFQM, ki poudarja voditeljstvo, agilnost, inovativnost in ustvarjanje vrednosti. Raziskava potrjuje, da odličnost organizacije ni odvisna le od procesov, temveč predvsem od ljudi in kulture, kar je temelj nove paradigme kakovosti.

Ugotovitve predstavljajo pomembno sporočilo za menedžerje: uspešne spremembe so rezultat zaupanja, dobrih odnosov in komunikacije. Organizacije lahko z usposabljanjem vodij, krepitvijo kulture in jasnim posredovanjem vizije bistveno zmanjšajo odpor zaposlenih. Posredno ima to vpliv tudi na širšo družbo, saj stabilne in dobro vodene organizacije prispevajo k zadovoljstvu ljudi, produktivnosti ter gospodarskemu razvoju.

Glavna omejitev raziskave je omejen nabor literature, ki je bila vključena v analizo. Ker gre za kvalitativni pristop, rezultati ne zagotavljajo statistično preverljive sklepčnosti. Prav tako ni bila vključena empirična analiza (npr. ankete zaposlenih), kar bi lahko še poglobilo razumevanje izpostavljenih tem.

Za nadaljnje raziskovanje bi lahko izvedli tudi kakšno kvantitativno metodo, naredili bi intervjuje in povečali število prebranih člankov.

Raziskava ni bila financirana s strani zunanjih organizacij in zanjo niso bila prejeta nikakršna sredstva. Izvedena je bila izključno kot študijsko delo.

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

## Reference

1. Adaobi, L. O., et al. (n. d.). *Leadership and management of change in organizations*.
2. Bucăța, G., & Andrei, C. (n. d.). *The impact of leadership and management changes on the military organization*.
3. Bukovec, B. (2006). *Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Burke, W. W. (2018). *Organizational change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
6. Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the connection between the application of EFQM model principles and the results of organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1).  
<https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
7. Drucker, P. F. (2020). *Učinkoviti vodja: O pravočasnem opravljanju pravih stvari*. Pasadena: Drucker Institute.
8. EFQM. (2020). *Model EFQM* (slovenska izdaja). EFQM.
9. Gashaw Awoke, T. (2020). Leading and managing change: A review from the global corporate organizations perspectives. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(11), 225–234.
10. Kramar Zupan, M., & Gradišek, A. (2024). Organizacijska kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb. *Organizacija*, 57(1), 33–45.
11. Selimović, I., & Markič, M. (2021). Vloga svetovanja in svetovalcev na področju menedžmenta pri uvajanju organizacijskih sprememb. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(3), 302–315.
12. Siddiq, S., et al. (2024). Transformational leadership with relation to change management: An underlying mechanism. *Journal of Leadership & Management Studies*, 12(2), 45–60.

\*\*\*

**Maša Brezovar** je svojo srednješolsko izobrazbo zaključila na srednji šoli za farmacijo. Nato je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je pridobila znanje o kakovosti procesov v organizacijah. Trenutno obiskuje 1. letnik magistrskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije. Zaposlena je v podjetju Krka, d. d., na oddelku za upravljanje kakovosti, podrobneje kakovost pogodbenikov in dobaviteljev.

\*\*\*

**Alja Baškovec** je svojo srednješolsko izobrazbo pridobila na Gimnaziji Brežice, kjer je pridobila splošno izobrazbo. Njena pot jo je naprej odnesla na Fakulteto za ekonomijo in informatiko, kjer je z odliko diplomirala in si pridobila naziv diplomirana ekonomistka. Pri tem je dobil veliko teoretičnega pa tudi praktičnega znanja. Njena študijska pot se tukaj ni zaključila, vpisala se je na 2. stopnjo študija na Fakulteto za organizacijske študije, kjer obiskuje prvi letnik. Poleg tega se je zaposlila v podjetju Krka d. d., kjer svoje delo opravlja v sektorju za upravljanje kakovosti.

\*\*\*

## Abstract

# Organizational Culture and Leadership: Creating Conditions for the Implementation of Change

**Research Question (RQ):** How do leadership approaches influence employees' experiences and acceptance of organizational changes, and what is necessary for these changes to be successfully implemented?

**Purpose:** The purpose of the research is to examine how employees perceive the introduction of organizational changes and to identify which elements of leadership most strongly encourage or hinder their readiness to adapt.

**Method:** A qualitative approach was used, based on a systematic literature review (PRISMA) and existing theoretical frameworks. Literature was searched in Scopus, Web of Science, ProQuest, SpringerLink, and Google Scholar, and 11 relevant articles were included in the final analysis.

**Results:** Literature analysis shows that leadership style has a strong impact on how employees experience and accept change, as good communication and people involvement reduce resistance. It also shows that a strong organizational culture facilitates the introduction of change and ensures that employees accept it more quickly.

**Organization:** The research is valuable for the organization, as it highlights the important role leadership plays in implementing change. Therefore, the study has a positive impact on the organization by emphasizing added value and awareness.

**Society:** Society strives for satisfaction in the workplace and within organizations. Sudden changes often lead to friction and negative experiences. If more people read this research, they would better understand the importance of change in the work environment. The research is particularly intended for leaders and practitioners responsible for introducing and managing such changes within companies.

**Originality:** Although numerous studies on organizational change already exist, we found it important to continue exploring how change impacts employees and how leadership deals with these challenges.

**Limitations/Future Research:** A limitation of this study is the number of articles reviewed. Future research could incorporate more theoretical sources and include a quantitative approach.

**Keywords:** organizational culture, leadership, change, communication, impact on employees, resistance, factors, organization, model EFQM.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos-nm.si/)