

Odličnost in vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Dušica Kunšek Rihtar*

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

dusica.kunsek.rihtar@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na organizacije in njihove zaposlene?

Namen: Raziskati razmerja med vsemi tremi faktorji gradnika modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, s ciljem prepoznati, ali je kateri od treh faktorjev bolj ključen od ostalih dveh.

Metoda: Uporabili smo deskriptivno metodo, kjer smo zbrali literaturo in informacije, jih pregledali ter analizirali.

Rezultati: V raziskavi smo ugotovili, da so za gradnik vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomembni vsi trije segmenti, saj je tak način celovitega vodenja ključen za uspeh organizacij in zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacija: Iz raziskave so razvidni jasni napotki in pregled nad najbolj primernimi načini vodenja, ključnih za odličnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Ob tem smo tudi potrdili dobre primere prakse, ki so v organizaciji že utečeni.

Družba: Socialna odgovornost organizacije, kjer ne način vodenja takšen, kot ga opredeljuje model EFQM, je velika in se odraža tudi v sami družbi.

Originalnost: Raziskava je velikega pomena za vzorec organizacij, v kateri smo izvedli samooceno po FOŠmetru poslovne odličnosti ter posledično zastavili predloge za izboljšavo omenjenega gradnika.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave so predvsem v smislu obravnave zgolj enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM ter analiza rezultatov samoocenitve za obdobje samo enega leta, zato bi bilo smiselno prihodnosti analizo razširiti še na preostale gradnike in daljše časovno obdobje.

Ključne besede: organizacija, vodenje, EFQM, vizija, integriteta, navdih, FOŠmeter, odličnost.

1 Uvod

Odlične organizacije vodijo ljudje, ki s svojim zgledom vrednot in etničnih načel, oblikujejo in udeležujejo prihodnost organizacije.

Od vodij se v današnjem času pričakuje, da vodijo ljudi, da jim zaposleni zaupajo, so empatični in čuječni, obvladajo psihologijo, jim zaposleni zaupajo in sledijo njihovim idejam, viziji.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

Kot navaja Kern Pipan (2011, str. 4), model odličnosti EFQM poudarja usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije ter osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Obenem model izpostavlja, postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi ter vzdržujejo ravnotežje med potrebami organizacije in njenih deležnikov. Model poudarja tudi pomen tehničnih in pravočasnih informacij ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. Model promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev, v zavedanju, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe.

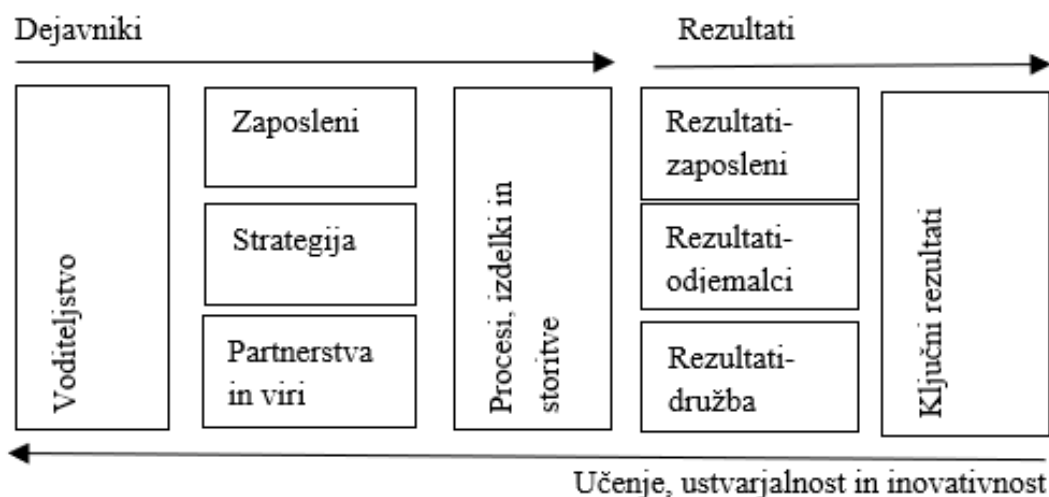
Učinkovito vodenje je večšina, ki je poudarjena kot nosilni steber vsake organizacije, zato je temu področju namenjen tudi velik del vsebine pri ocenjevanju odličnosti organizacij.

Namen raziskave je raziskati razmerja med vsemi tremi faktorji gradnika modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, s ciljem prepoznati, ali je kateri od treh faktorjev bolj ključen od ostalih dveh.

2 Teoretična izhodišča

Slovenija je leta 1998 sprejela zakon o »Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost«, ki temelji na istem modelu odličnosti kot evropska nagrada za kakovost in nudi možnost primerjave z drugimi organizacijami na evropski in svetovni ravni. Priznanje RS za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam, tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemov managementa kakovosti ISO 9000. (Marolt & Gomišček, 2005, str. 527)

Na sliki 1 je predstavljen model odličnosti EFQM, neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od njih je t. i. »dejavnikov«, štirje pa so »rezultati«. »Dejavniki« zajemajo tisto, kar organizacija počne in kako to počne, »rezultati« pa tisto, kar dosega. »Rezultati« so posledica »dejavnikov«, te pa izboljšujemo s povratnimi informacijami o »rezultatih«. (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 9)



Slika 1. Model odličnosti EFQM. Povzeto po Model odličnosti EFQM (str. 9), po Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, 2013, Ljubljana: Urad RS za meroslovje.

Marolt & Gomišček (2005) navajata, da se voditeljstvo nanaša na to, kako najvišji poslovodni organi in vodje razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni razvoj organizacije. Kako omogočajo doseganja vizije organizacije in kako se s svojim obnašanjem in dejanji osebno zavzamejo in podpirajo načela managementa celovite kakovosti. To merilo naj bi pokazalo kako voditeljstvo aktivno sodeluje pri izboljšavah in kako se vključuje v delo s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami. (str. 529)

Pristop EFQM se uporablja na tri načine. Prvič se uporablja kot referenčni okvir za vodenje kakovosti v organizaciji, drugič je orodje za samoocenjevanje in kot tretjič se kriteriji modela uporabljajo za nacionalne ali evropske nagrade za kakovost. (Nabitz, Klazinga & Walburg, 2000, str. 193)

Clemmer (2008) navaja, da je voditeljstvo glagol, ne samostalnik. Pomeni ukrepanje in ne stališče. Vodenje ni povezano z našo vlogo, temveč s stvarmi, ki jih počnemo. Kaj pomeni voditi? Pomeni biti spredaj in drugim pokazati smer. Pomeni obvladovati tok dogodkov. (str. 21)

Tudi Jakopec (2007) trdi, da mora vodstvo organizacije posvečati zaposlenim največjo pozornost. Svojim zaposlenim je treba zagotoviti možnost razvoja in izobraževanja. Treba je iskati skrite talente in jih postaviti na položaje, kjer lahko prevzamejo vso odgovornost. (str. 12)

Vsak vodja mora imeti določeno smer. Če vodja ve in razume, kam gre, mu bodo ljudje sledili, če pa svojo smer nenehno spreminja, pa med podrejene vnaša zmedo. Zato naj vodje poskrbijo, da bodo njihove smernice merljive, cilj pa uresničljiv. Ukazi pa so ustrezni le v kriznih

situacijah in zaželeno je, da se jih poslužujemo le v izrednih razmerah. (Kocet Ritlop, 2012, str. 78)

Vodjo, ki je primarno usmerjen k ciljem, odraža visoka raven znanja in izkušen, realističen pogled, dobro poznavanje mehanizmov, v okviru katerih organizacija deluje ter vseh morebitnih tveganj, ki lahko nastanejo v procesu doseganja točno določenih ciljev. Ciljno usmerjeno vodenje vključuje tudi vzpostavitev hierarhije ciljev ali v drugačnem pomenu jasno določen časovni plan za doseg posameznih ciljev. Tovrsten način vodenja je značilen za prodajne menedžerje, športne trenerje, učitelje ali mentorje, ki želijo svoje sledilce z dosegom posameznih manjših ciljev navdušiti pri nadaljevanju oziroma učenju. (Domingues, Vieira & Agnihotri, 2017, str. 640)

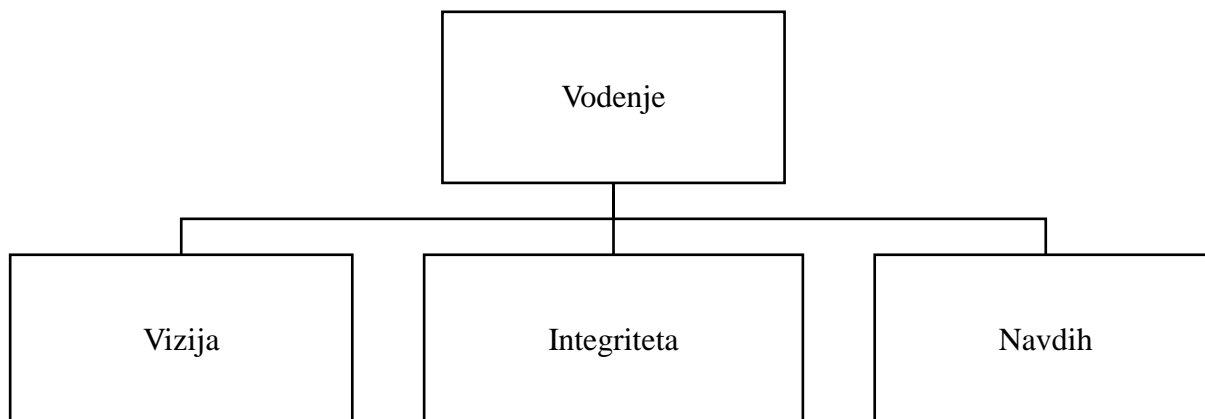
Galič (2019, str. 152) ugotavlja, da je temelj uspešnega vodenja, tako v javnem kot v zasebnem sektorju, vsekakor predstavljajo kompetence, ki so značilne za vodje.

V praksi ugotavljamo, da imajo odlične organizacije voditelje, ki (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 6):

- *oblikujejo in udeležujejo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije;*
- *s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti;*
- *se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije;*
- *določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije;*
- *so fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev;*
- *se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva;*
- *uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj;*
- *delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.*

3 Metoda

V modelu raziskave nas zanima kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na samo organizacijo in njene zaposlene, model je prikazan v sliki 2.



Slika 2. Model raziskave

V raziskavi smo uporabili deskriptivno metodo, kjer smo zbrali literaturo in informacije, jih pregledali ter analizirali. Iskanje literature je potekalo po ključnih besedah, ki so navedene v tabeli 1. Za iskanje smo uporabili bibliografske baze Cobiss, Google Učenjak, več člankov pa smo našli na spletni strani Fakultete za organizacijske študije Novo mesto, v spletnih revijah Revija za univerzalno odličnost in Izzivi prihodnosti. V pregled smo vključili tudi magistrske naloge in doktorske disertacije.

V raziskovalnem delu smo uporabili preglednico FOŠmeter poslovne odličnosti za leto 2021. Preglednica povzema rezultate samoocenjevana devetih različnih organizacijah s širšega ozemlja Republike Slovenije. Samoocnitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditvev, pri čemer je bila za potrebe samoocnitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesement Framework).

Tabela 1. Raziskovalno vprašanje s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
Slovensko	Angleško	Slovenska	Angleška
Kako način vodenja z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na samo organizacijo in njene zaposlene?	How does leadership with vision, inspiration and integrity affect the organization itself and its employees?	"organizacija" "vodenje" + "vizija" "vodenje" + "navdih" "vodenje" + "integriteta" "FOŠmeter" "EFQM" "odličnost"	"organization" "leadership" + "vision" "leadership" + "inspiration" "leadership" + "integrity" "FOŠmeter" "EFQM" "excellence"

Iz tabele 2 je razviden seznam uporabljene literature, ki smo jo uporabili pri izbiri ključnih besed, v tabeli 3 pa so navedeni avtorji ter njihove ključne ugotovitve.

Tabela 2. Seznam uporabljenih literature

Avtor (Letnica)	Naslov
Antonius, G. (2016).	Personal Integrity and Leadership.
Clemmer, J. (2008).	Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha.
Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017).	The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance.
Galič, S. (2019).	Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih.
Jakopec, F. (2007).	Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021).	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
Kern Pipan, K. (2011).	Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM.
Kocet Ritlop, S. (2012).	Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi.
Langerholc, M. (2016).	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM.
Marolt, J., Gomišček, B., (2005).	Management kakovosti.
Miklavčič, M. (2016).	Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM.
Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000).	The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care.
Sumrak, M. (2016).	Usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva kot dejavnik organizacijske kulture.

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava vodenja z vizijo, navdihom in integriteto

Kakšen je dober vodja? V današnjem času naj bi bil vodja človek, ki je kompetenten za delo, ki ga opravlja, čustveno inteligenten, zgled zaposlenim, konec koncev tudi psiholog in psihiater.

V tabeli 3 so podane ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (Letnica)	Ključne ugotovitve
Antonius, G. (2016).	Integriteta vodje je povezana z uspešnostjo vloge zaposlenih.
Clemmer, J. (2008).	Vodja mora zaposlene znati motivirati .
Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017).	Vodjo, ki je primarno usmerjen k ciljem , odraža visoka raven znanja in izkušenj ter realističen pogled .
Galič, S. (2019).	Dobro vodja ima dobro razvito čustveno inteligenco in intuicijo .
Jakopec, F. (2007).	Vodja ima moč izboljšati zadovoljstvo zaposlenih.
Janežič, D. & Pevec, N. (2021).	Vodje so dobri komunikatorji , imajo jasno vizijo ter svoje zaposlene vodijo do zastavljenih ciljev.
Kern Pipan, K. (2011).	Voditeljstvo s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture in etike.
Kocet Ritlop, S. (2012).	Če vodja ve in razume, kam gre, mu bodo ljudje sledili .
Langerholc, M. (2016).	Najpomembnejša naloga vodstva je doseči fleksibilnost s katero obvladuje spremembe .
Marolt, J., Gomišček, B., (2005).	Dobro voditelj ne stoji za timom, ampak se postavi na čelo tima in s svojim zgledom navdihuje tim , da doseže svoje cilje .
Miklavčič, M. (2016)	Voditeljstvo je gonilo politike, strategije, zaposlenih, partnerstev, virov in procesov.
Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000).	Pri vodenju visoko učinkovitih organizacij se soočamo z izzivi voditeljstva .
Sumrak, M. (2016).	Vrednote vodstva morajo biti usklajene z vrednotami zaposlenih.

Osebna integriteta in vodstvo sta tesno povezana. Vodenje temelji na osebni integriteti vodje. Pogovora o vodenju ni mogoče ločiti od razprave o integriteti in pogovor o integriteti vedno povezujemo z vodstvom. Integriteta in vodstvo sta dve stvari, ki sta bili vedno z roko v roki. (Antonius, 2016, str. 367)

Galič (2019) pravi, da imajo intelektualne in menedžerske kompetence dolgo tradicijo v teoriji menedžmenta in vodenja, vendar pa se v zadnjih desetletjih vse bolj izpostavlja pomen čustvenih kompetenc kot lastnosti učinkovitih in uspešnih vodij. Čustveno inteligentni vodja

zna prepoznati občutke svojih zaposlenih, jih zna motivirati, navdihovati in jim vliva zadovoljstvo, pri čemer se kažejo pozitivni učinki pri delovanju celotne organizacije. (str. 2)

Vodja je simbol neke organizacije, obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost njegovega vodenja se odraža v ustvarjanju sfere, ki posledično vodi do doseganja ali nedoseganja načrtovane učinkovitosti in produktivnosti podjetja. (Janežič & Pevec, 2021, str. 53-54)

Kocet Ritlop (2012) navaja, da je prispevek vodje k uspešnosti organizacije zagotovo ustrezno motiviran sodelavec, ki dosega pričakovane standarde uspešnosti. Vir motivacije pa izhaja iz sodelovanja z vodjem, ki je dovzeten za novosti, ideje, ki je iskren, pošten, odgovoren, dostopen, ki prepozna dosežke in dobro delo. (str. 6)

Vodstvo je tisto, ki prepozna in vzpostavi nove vrednote, se prične ravnati po njih, nato pa jih prevzamejo vsi zaposleni. Vodenje že v osnovi vsebuje tudi usmerjanje kulture, zato imajo vodje pri ustvarjanju in vzdrževanju ustrezne kulture veliko vlogo in tudi odgovornost. Vodje zaposlene usmerjajo h ključnim ciljem, skrbijo za optimalno organizacijo, odkrivajo poslovna tveganja in ohranjajo stabilno organizacijo. (Langerholc, 2016, str. 80)

Miklavčič (2016) pove, da voditeljstvo in predanost vrhnjega menedžmenta delujeta kot gonilna sila celotnega menedžmenta kakovosti in procesa izboljšanja kakovosti. To je vidno iz učinka, ki ga ima voditeljstvo na politiko in strategijo, partnerstva in vire, zaposlene in procese. (str. 21)

Sumrak (2016, str. 35) razpravlja, da mora dober vodja odkrivati in spoznavati vrednote zaposlenih, jih združevati v celoto in zagotoviti njihovo skladnost in pomembnost.

Naloge vodij postajajo v sodobnih organizacijah čedalje bolj kompleksne. Vodja naj bi predstavljal gonilno silo v organizaciji, povezoval in vodil ljudi, obvladal večine motiviranja in timskega dela ter predstavljal zgled življenja v skladu z integriteto in pričakovanji zaposlenih. Lahko bi se reklo, da je sodobni vodja, super junak.

4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti

Ocene se nanašajo na gradnik 5, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. V prvem delu so prikazane ocene pod-gradnikov, na koncu pa povprečje za celoten gradnik.

Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti- preglednica ocen za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

ZAP. ŠT.	VODENJE Z VIZIJO, NAVDIHOM IN INTEGRITETO	Povprečje ocen 2021
1	S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.	3,78
2	Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.	3,94
3	Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.	4,11
4	So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.	4,00
5	Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.	4,06
6	Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.	3,89
7	Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.	3,89
	Skupno	3,95

Opomba. Povzeto in prirejeno po FOŠmeter poslovne odličnosti- preglednica ocen 2021.

Iz preglednice je razvidno, da so v raziskavi sodelovale različno zrele organizacije, seveda z vidika ocenjevanja poslovne odličnosti.

Oceno 2, ki je najnižja, podana na ocenjevanju, pomeni, da pri teh vidikih dejavnost samo načrtujemo in izvajamo, ocena 5 pa pomeni, da dejavnosti načrtujemo, izvajamo, redno prilagajamo, se učimo od drugih in smo v krogu nenehnih izboljšav.

Dosežena skupna ocena v višini 3,95 odraža stanje organizacije, ki že dosega določeno stopnjo odličnosti organizacije, ki stremi k trajnem ohranjanju izjemnih rezultatov, vendar so možnosti za izboljšave še velike.

Najvišja skupna ocena je bila podana pri pod-gradniku, ki govori, da vodje ocenjevanih organizacijah določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus, združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije ter pri pod-gradniku, kjer se vodje zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.

Najslabše so organizacije ocenile pod-gradnik, kjer vodje s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti. Tudi tukaj je sicer ocena relativno visoka in znaša 3,8.

V procesu doseganja odličnosti je ključnega pomena neprestano izboljševanje. S tem namenom naj organizacije uvedejo sistemske izboljšave, v smislu oblikovanja in zapisa strategij za krepitev inovativne kulture ter oblikovanje spodbud in nagrad za inoviranje. Zaposleni morajo biti s tem seznanjeni in kontinuirano motivirani.

5 Zaključek

Samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM, ki so ga izvedle organizacije, je odlično orodje za pregled dejavnosti in rezultatov, ob enem pa ga lahko uporabimo tudi za primerjavo z drugimi organizacijami.

V raziskavi smo ugotovili, da so za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomembni vsi trije segmenti, saj je tak način celovitega vodenja ključen za uspeh organizacije.

Organizacija lahko ob tem prepozna področja za izboljšave, z večletnim ocenjevanjem beleži napredek, postavlja skupen koncept organizacije, izobražuje zaposlene o temeljnih načel odličnosti, vključuje primere dobrih praks sorodnih organizacije, lahko pa se prijavi tudi na ocenjevanje za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Vodstvo organizacije lahko na podlagi rezultatov ocenjevanja zagotovi vire za potrebne izboljšave na izbranih področjih. Organizacija z dobrimi rezultati in mogoče celo prijeto priznanje za poslovno odličnost, poveča ugled in prepoznavnost v ožjem in širšem okolju, mogoče izboljša svojo konkurenčnost na trgu.

Različne raziskave v tujini so pokazale, da so prejemniki nagrade poslovne odličnosti izboljšali številne poslovne kazalnike, od prodaje delnic do rasti premoženja. Prav tako pa se je izkazalo, da so nekoliko slabše ocene podane v javnem sektorju.

Raziskava je omejena zgolj na gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, ki je zgolj eden od osmih gradnikov. Relativno majhno je tudi število sodelujoči organizacij. V raziskavi prav tako nismo ločili gospodarskega od javnega sektorja, da bi lahko izvedli primerjavo. Literatura, ki je bila uporabljena za teoretične okvirje raziskave, je v večjem delu slovenska, število virov je omejeno.

Za celovito sliko bi bilo smiselno raziskavo razširiti na vse gradnike modela, povečati število sodelujočih organizacij, grupirati sorodne organizacije, da bi bila primerjava med rezultati bolj uporabna. Smiselno bi bilo razširiti spekter literature ter uporabiti več primerov dobre prakse iz tujine.

Reference

1. Antonius, G. (2016). Personal Integrity and Leadership. *Humaniora*, 7(3), 359-369. doi.org/10.21512/humaniora.v7i3.3590
2. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
3. Domingues, J., Vieira, V. A. & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649.
4. Fakulteta za organizacijske študije. (2021). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno 05. decembra 2021, na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>
5. Galič, S. (2019). *Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
6. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
7. Janežič, D. & Pevec, N. (2021). *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
8. Kern Pipan, K. (2011). *Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM*, Portorož (str. 4). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
9. Kocet Ritlop, S. (2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi* (Magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
10. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
11. Marolt, J., Gomišček, B., (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
12. Miklavčič, M. (2016). *Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Nabitz, U., Klazinga, N. & Walburg J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191-202. doi.org/10.1093/intqhc/12.3.191
14. Sumrak, M. (2016). *Usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami vodstva kot dejavnik organizacijske kulture* (Magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
15. Urad RS za meroslovje. (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.

Dušica Kunšek Rihtar je diplomirala na Zdravstveni fakulteti v Ljubljani, smer Sanitarno inženirstvo. Zaposlena je v večjem nacionalnem laboratoriju kot vodja kakovosti. Je vodilna notranja presojevalka sistemov vodenja kakovosti po ISO 9001, ISO/IEC 17020, ISO/IEC 17025 in GMP (dobra proizvodna praksa). Raziskovalno se ukvarja s sistemi vodenja kakovosti, upravljanjem organizacij, dobrimi laboratorijskimi praksami in elektronskimi dokumentnimi sistemi.

Abstract:

Excellence and leadership with Vision, Inspiration and Integrity

Research Question (RQ): How the way of leadership with Vision, Inspiration and Integrity affects the organizations and its employees.

Purpose: To explore the relationships between all three factors of the EFQM Excellence Model, Leadership with Vision, Inspiration, and Integrity, to identify whether one of the three factors is more crucial than the other two.

Method: We used a descriptive method where we collected literature and information, reviewed and analyzed it.

Results: The research found that all three segments are important for the Leadership with Vision, Inspiration and Integrity building block, as such a way of holistic leadership is key to the success of the organizations and employees satisfaction.

Organization: The research provided the organizations with a clear guidelines and an overview of the most appropriate management methods, which are key to the organizations excellence and employees satisfaction. At the same time, we also confirmed good examples of practice that are already well established in the organizations.

Society: The social responsibility of an organization, where the way of leadership is as defined by the EFQM model, is great and is also reflected in society itself.

Originality: The research is of great importance for the organizations in which we conducted a self-assessment according to the FOŠmeter of business excellence and consequently made proposals for improving the mentioned Model.

Limitations/Future Research: The limitations of the research are mainly in terms of addressing only one of the eight building blocks of the EFQM excellence model and analysis of self-assessment results for a period of only one year, so it would make sense to extend the analysis.

Keywords: organization, leadership, EFQM, vision, integrity, inspiration, FOŠmeter, excellence.

Copyright (c) Dušica KUNŠEK RIHTAR



Creative Commons License

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