

Vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah

Simona Resnik Kozinc*

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

simona.resnik.kozinc@fos-unm.si

Anja Činkole Radovanovič

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

anja.cinkole.radovanovic@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah?

Namen: Cilj raziskave je proučiti vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji ter raziskati možnost izboljšanja vodenja s pomočjo modela EFQM 2020.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda, ki zajema študijo strokovnih in referenc ter analizo pridobljenih podatkov.

Rezultati: Organizacijska kultura in voditeljstvo, kot merilo v modelu EFQM 2020, se izkaže kot ključen faktor pri zadovoljstvu zaposlenih. Raziskava poudarja pomembnost prednosti voditeljev, njihovo posvečenost zaposlenim ter pravilno izbiro kadrov za vodstvene vloge. Učinkovite vodje ponujajo jasno vizijo in poslanstvo, ustvarjajo podporno delovno okolje, zagotavljajo jasne cilje, dajejo povratne informacije in zaposlene tudi vključijo v odločanje.

Organizacija: Razvoj vodji proizvoden prispeva k večji produktivnosti, inovativnosti in zanesljivosti proizvodnih organizacij in s tem povečanju delovne uspešnosti.

Družba: Učinkovito voditeljstvo lahko prispeva k boljšemu počutju zaposlenih, zmanjšanju odsotnosti z dela in izboljšanju odnosov med zaposlenimi in organizacijami. Zadovoljni zaposleni posledično lahko pozitivno vplivajo tudi na družbene odnose izven organizacije in s tem prispevajo k krepitvi kulture in nenehnega družabnega razvoja.

Originalnost: Raziskava prinaša vpogled v voditeljstvo kot merilo za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava se osredotoča na izbrane reference, kar predstavlja omejitev. Priporoča se nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Ključne besede: voditeljstvo, zaposleni, zadovoljstvo, Model EFQM 2020, Model odličnosti EFQM, organizacijska kultura, sodelovanje, učinkovitost proizvodnje.

1 Uvod

Vodenje v proizvodnih organizacijah ima ključno vlogo pri oblikovanju njihove usmeritve, kulture in zadovoljstva zaposlenih. Vodja postavlja vizijo, poslanstvo ter vrednote, obenem pa usmerja zaposlene k uresničevanju ciljev.

Učinkoviti voditelji, ki se odlikujejo po motiviranju, uspešnem sporazumevanju in odločnosti, imajo ključno vlogo pri oblikovanju pozitivne organizacijske kulture. Ta kultura spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, povečuje produktivnost in spodbuja inovacije. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik za uspešnost organizacije, še posebej v zahtevnem in konkurenčnem okolju proizvodnih organizacij, ki se lahko pohvalijo z visoko motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi, pripravljenimi dati vse od sebe za doseganje skupnih ciljev.

Cilj raziskave je zagotoviti konkretne smernice za oblikovanje učinkovitega vodenja, ki bo hkrati prispevalo k zadovoljstvu zaposlenih in celotni uspešnosti organizacije. Zadovoljstvo vsakega zaposlenega na delovnem mestu predstavlja ključno osnovo za doseg uspeha in kreativnosti pri delu. Učinkovito vodenje zaposlenih ne le usmerja, temveč tudi motivira k aktivnemu doseganju zastavljenih delovnih ciljev ter hkrati spodbuja njihov osebni razvoj tako na poklicnem kot tudi zasebnem področju.

Raziskavo, ki smo jo izvedli, bo osvetlila vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Osredotočila se je na dejavnike voditeljstva, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ocenila moč tega vpliva ter raziskala posledice zadovoljstva zaposlenih za uspešnost proizvodnih organizacij. S pomočjo modela EFQM 2020 smo pridobili vpogled, kako voditelji v proizvodnih organizacijah vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in identificirati korake za uvedbo izboljšav ter analizirati usmerjenost v načrtovanje prihodnosti s pomočjo modela EFQM 2020.

2 Teoretična izhodišča

V današnjem zahtevnem poslovnem okolju je učinkovito vodenje ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji in posledično za uspešno poslovanje organizacije, ker je proizvodnja zahtevna dejavnost, ki zahteva visok nivo strokovnosti in sodelovanja med vodji in zaposlenimi. Učinkoviti vodje so sposobni navdihniti, usmerjati in motivirati svoje sodelavce, dosežati izjemne rezultate ter ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo.

V nadaljevanju poglavja bomo na podlagi različnih virov podrobneje obravnavali dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost vodenja.

Učinkoviti voditelji so posamezniki, ki imajo sposobnost navdihovanja in usmerjanja ljudi, dosegajo izjemne rezultate s svojo ekipo ter spodbujajo pravilno razmišljanje. Vsak vodja mora imeti usmerjenost k ljudem ter izpolnjevati vsako nalogo s čim večjo predanostjo in strokovnostjo. (Škedelj, 2016, str. 252)

Osebnostne lastnosti vodje temeljijo na njegovih sposobnostih, vrednotah in prepričanjih. Učinkoviti vodje se ponašajo s pozitivnim odnosom, poštenostjo, odgovornostjo in odločnostjo. Te lastnosti jim omogočajo, da v svojem delu vzpostavijo zaupanje, spoštovanje in pozitivno delovno okolje.

Možina in drugi et al (2002, str. 427) ugotavljajo, da je uspešnost vodje ključna za uspešnost organizacije. Uspešen vodja ima sposobnost vpliva na ljudi in organizacijsko okolje. Z osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja vzdušje, ki spodbuja pripravljenost za delo, medsebojno sodelovanje in ustvarjalnost. Usmerja energijo v organizaciji v neprestano inoviranje. Uspešen vodja ima sposobnost vplivanja na ljudi, da pri svojem delu uporabljajo vsa svoja znanja in zmožnosti. Ima vizijo, ki jo zna posredovati drugim in jih pritegniti k sodelovanju.

Metode vodenja predstavljajo način, kako vodje svoje sodelavce usmerjajo in spodbujajo k doseganju ciljev. Vodje lahko uporabljajo različne metode vodenja, da se prilagajajo specifičnim potrebam svojih sodelavcev in situacij. (Možina in et al, 2002, str. 427)

Možina, Bernik, Merkač Skok & Svetic (2000, str. 27) poudarjajo, da imajo različne metode vodenja različno učinkovitost. Uspešnost metode vodenja se meri z doseganjem ciljev organizacije. Pri izbiri metode vodenja je pomembno upoštevati naslednje dejavnike:

- **Dejavnosti in velikost organizacije:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste organizacij in dejavnosti. Na primer, metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili so primernejše za organizacije, ki imajo relativno enostavne procese, medtem ko so metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem primernejše za organizacije, ki imajo kompleksne procese.
- **Organiziranost organizacije:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste organizacije. Na primer, metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili so primernejše za centralizirane organizacije, medtem ko so metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem primernejše za decentralizirane organizacije.
- **Lastnosti zaposlenih:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste zaposlenih. Na primer, metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem so primernejše za usposobljene in motivirane zaposlene, medtem ko so metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili primernejše za zaposlene, ki niso usposobljeni ali motivirani.

Vodja mora pri izbiri metode vodenja upoštevati vse navedene dejavnike. Ni ene najboljše metode vodenja, ki bi bila primerna za vse organizacije in vse situacije. Vodja mora izbrati metodo vodenja, ki je najbolj primerna za njegovo organizacijo in za trenutne razmere.

Ključno je, da vodja temeljito spozna posamezne zaposlene ter razume njihovo delovno kulturo. Natančno poznavanje osebnih in poklicnih lastnosti zaposlenih omogoča vodji učinkovito prilagajanje pristopov za pozitivno sodelovanje v celotni skupini. Vodja raste skupaj s svojimi sodelavci, nenehno izpopolnjuje svoje vodstvene spretnosti in s tem prispeva k doseganju vedno

boljših rezultatov. Hkrati pa pozitivno delovno okolje v skupini lahko blaži morebitno negativno energijo. (Škedelj, 2016, str. 252)

Preučevanje vloge čustvene inteligence v vodstvu je pozitivno vplivalo na razvoj vodstvenih sposobnosti. Raziskava je pokazala, da čustva igrajo ključno vlogo pri motivaciji zaposlenih, kar nato vpliva na splošno uspešnost organizacije. Le tisti vodja, ki uspe učinkovito obvladovati svoja čustva in razumeti čustva svojih sodelavcev, ima potencial doseči najvišjo raven vodenja. Tak vodja postane spoštovan in zaposleni si ga prostovoljno izberejo za voditelja. (Ivanko, 2019, str. 374-393)

Uspešen vodja se odlikuje po naslednjih osebnih lastnostih (Ivanko, 2019, 374-393):

- odgovornost,
- pravičnost,
- poštenost,
- komunikativnost,
- pozornost do drugih,
- odločnost,
- samozavest,
- vztrajnost,
- ambicioznost.

Pomembno je, da vodja pozna svoje sodelavce, saj jim lahko s svojim znanjem, predanostjo, vizijo, lastnim zgledom ter navdihom predstavlja vzor. Čeprav so bile v preteklosti ključne lastnosti vodje natančnost, energičnost in dominantnost, je danes v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija. (Ivanko, 2019, str. 374-393)

Dobro sodelovanje z zaposlenimi s pomočjo učinkovite komunikacije prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske klime. (Hrovat, 2008, str. 24-25)

Učinkovita organizacijska klima je pozitivna, spodbudna in motivirajoča. V takšnem okolju so zaposleni zadovoljni, motivirani in pripravljeni sodelovati.

Organizacijska klima ali vzdušje v organizaciji predstavlja kompleksno mrežo lastnosti, ki odražajo zadovoljstvo zaposlenih glede socialnih vidikov njihovega dela. Lipičnik opredeljuje organizacijsko klimo kot "atmosfera v organizaciji, ki se oblikuje zaradi različnih preteklih in sedanjih dejavnikov, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vodenje ljudi in izkoriščanje njihovih sposobnosti." Klima vključuje specifične značilnosti, ki vplivajo na način vodenja v organizaciji, zaradi česar se organizacije med seboj razlikujejo. Razlike med združbami torej niso le fizične narave, temveč tudi odražajo različna stališča in pristope do vodenja med ljudmi. (Lipičnik, 1998, str. 74)

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni rezultat usklajenega delovanja osebnosti vodje, učinkovite motivacije ter pravilnega vodenja v organizaciji. V ospredju tega koncepta je prepoznavanje zadovoljstva zaposlenih, ki ima v organizacijah pomembno vlogo. Opredeljeno je kot

kompleksen splet pozitivnih občutkov posameznika na delovnem mestu in zajema različne elemente, kot so zadovoljstvo z nalogami, nadrejenimi, možnostjo izobraževanja, fizičnimi pogoji dela, sodelavci, opremljenostjo delovnega prostora, napredovanjem, načinom dela, nagrajevanji, plačo in delovnim časom. Različne oblike zadovoljstva vključujejo progresivno, stabilno, ravnodušno, konstruktivno, fiksirano in psevdo nezadovoljstvo. Osebno prepričanje in odnos posameznika igrata ključno vlogo pri njegovem vedenju, saj lahko vplivata na odločitve o delovnih naporih. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je bistveno tudi za organizacije kot delodajalce, saj omogoča zadovoljevanje potreb zaposlenih in posledično pozitivno vpliva na splošno počutje ter življenje zaposlenih. (Duhanič, 2015, str. 40-41)

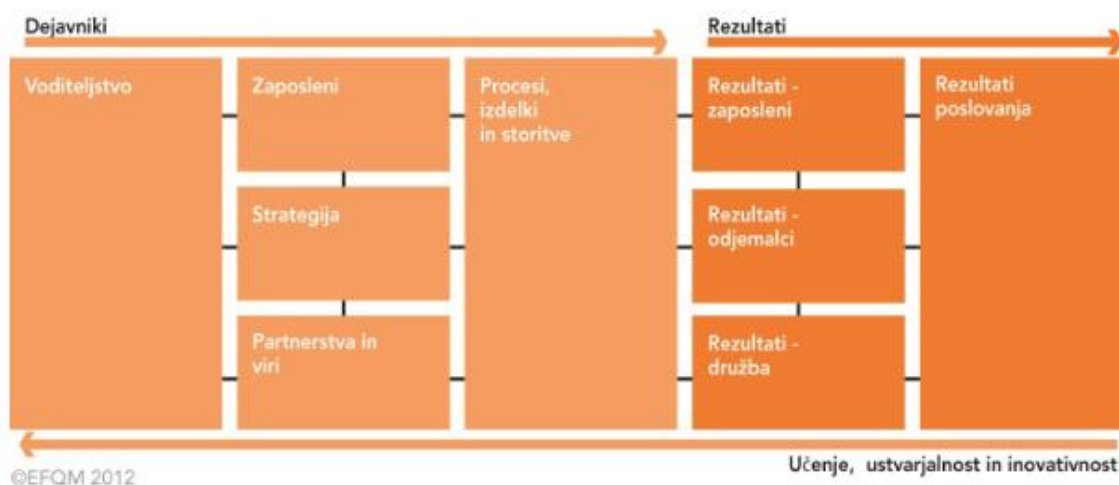
Zadovoljstvo zaposlenih je povezano tudi z njihovo zavzetostjo pri delu. Določeni dejavniki, kot so delovno okolje in odnosi s sodelavci, pomembno vplivajo na povečanje zavzetosti zaposlenih, kar neposredno koristi učinkovitosti zaposlenih. Raziskava, izvedena med nižjimi in srednjimi managerji v manjših organizacijah, razkriva, da ima zavzetost zaposlenih pomemben vpliv na zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji, namero po odhodu in organizacijsko vedenje. Drugi viri, kot so Saks (2006), Vance (2006), Harter, Schmidt, Hayes (2002), Aon Hewitt (2015) ter Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman (2013), dodatno potrjujejo, da zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na različna ključna področja poslovnega rezultata, vključno z zadovoljstvom kupcev, produktivnostjo, dobičkom, zadrževanjem zaposlenih, varnostjo zaposlenih, lojalnostjo kupcev, rastjo prodaje, maržo in EBITDA. (Mekiš, 2016, str. 23)

Leta 1988 se je štirinajst predsednikov uprav vplivnih evropskih podjetij združilo in ustanovilo Evropsko fundacijo za poslovno odličnost (EFQM), ki je leta 1991 predstavila model odličnosti EFQM. Ta model je razvit z vključevanjem številnih strokovnjakov iz prakse in akademske sfere, danes uporablja na deset tisoče organizacij po Evropi in po svetu, vključno s podjetji, šolami, zdravstvenimi organizacijami, policijo in državno upravo. Zavzema holističen pristop k analizi in spodbujanju izboljšav na vseh področjih delovanja organizacije. Poleg tega model omogoča celovit sistem merjenja napredka in vzpostavlja možnost primerjave z drugimi organizacijami ter prenos dobrih praks v zasebnem in javnem sektorju. Evropski model odličnosti EFQM, nasprotno od drugih pristopov, omogoča sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, cilji organizacije in dejansko doseženimi rezultati. (Kern Pipan, 2010, str. 51 -55)

Model odličnosti EFQM predstavlja ključno orodje za organizacije, ki želijo oceniti svojo pot do odličnosti. Temelji na gradnikih in merilih, ki zajemajo analizo dejavnikov, ki opisujejo, kaj organizacija počne, ter rezultatov, ki prikazujejo dosežke organizacije. Model omogoča spremljanje, kje so možnosti za izboljšave in prepoznavanje potencialnih nevarnosti. Ključna načela odličnosti vključujejo dodajanje vrednosti za odjemalce, razvijanje trajnostne prihodnosti, vodenje z vizijo, agilen management, inovativnost ter trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Delovanje v skladu z načeli EFQM je sicer neobvezujoče, a organizacije, ki si prizadevajo za trajnostno odličnost, bodo verjetno uporabljale model za izboljšave. (Janežič & Pevec, 2020, str. 45-46)

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

- **Voditeljstvo**
Odlične organizacije imajo voditelje, ki so zgled za vrednote in etiko organizacije, oblikujejo prihodnost, vzbujajo zaupanje, so fleksibilni in zagotavljajo uspešnost.
- **Zaposleni**
Odlične organizacije izkazujejo spoštovanje do svojih zaposlenih ter oblikujejo vzdušje, ki spodbuja medsebojno koristno uresničevanje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
- **Strategija**
Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije.
- **Partnerstva in viri**
Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo z zunanjimi partnerstvi, dobavitelji in internimi viri za podporo svoji strategiji ter učinkovito izvajanje procesov.
- **Procesi, izdelki, storitve**
Odlične organizacije so osredotočene na izboljšanje vrednosti za odjemalce in druge deležnike.



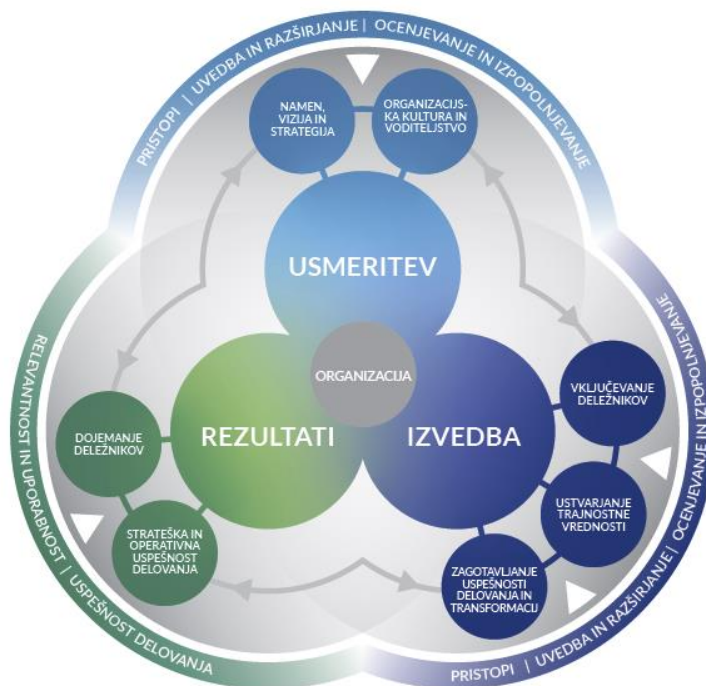
Slika 1. Model odličnosti EFQM (EFQM 2012, 2012, str. 4.)

Organizacijska kultura predstavlja poseben sklop vrednot in norm, ki so deljene med zaposlenimi ter skupinami znotraj organizacije. Te vrednote in norme sčasoma vplivajo na način, kako se v organizaciji obnašajo v medsebojnih odnosih in do ključnih deležnikov zunaj organizacije. (SPIRIT, 2019, str. 14)

Voditeljstvo v organizaciji presega vodenje posameznikov ali timov na vrhu hierarhije. Namesto tega se nanaša na celotno organizacijo, kjer organizacija sama prevzame vodilno vlogo v svojem ekosistemu. Drugi subjekti organizacijo prepoznajo kot vzorčno. Gre za prehod

od tradicionalnega razumevanja vodenja kot zgolj obvladovanja organizacije s strani vrhnjega menedžmenta. (SPIRIT, 2019, str. 14)

V izjemni organizaciji se voditeljstvo razume kot dejavnost, ne le kot dodeljena vloga. Voditeljsko vedenje se manifestira na vseh ravneh in v vseh delih organizacije. Voditelji so vir navdiha, krepčijo druge in po potrebi prilagajajo vrednote ter norme, s čimer pomembno oblikujejo organizacijsko kulturo. (SPIRIT, 2019, str. 14)



Slika 2. Model EFQM 2020 (SPIRIT, 2019, str. 4)

V modelu EFQM 2020, ki je prikazan v sliki 1, je predstavljeno, da organizacija, ki si prizadeva postati prepoznavna kot izjemna in vodilna v svojem ekosistemu, dosega uspehe s poudarkom na naslednjih dejavnostih (SPIRIT, 2019, str. 15):

- **Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot**
Izjemna organizacija razume in ustvarja kulturo z namenom usklajevanja, ter prepozna potrebo po njenem prilagajanju. Prikazuje želene vrednote v obliki etničnega in poštenega obnašanja.
- **Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb**
Izjemna organizacija skupaj z deležniki pripravi okolje za uspešno izpeljavo sprememb. Spodbuja učenje ter nenehno izboljševanje.
- **Omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti**
Izjemna organizacija ceni ustvarjalnost, inovativnost ter razmišljanje za doseganje ciljev. Postavlja si visoke cilje.
- **Poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije**

Izjemna organizacija učinkovito sporoča svoj namen, vizije in strategije. S deležniki deli vsak uspeh.

V raziskavi smo se osredotočili na prvo dejavnost, Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot.

V praksi je ugotovljena, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2019, str. 15) :

- *Razume in usmerja kulturo, da bi jo uskladila z namenom, ter prepozna potrebo po njenem prilagajanju.*
- *Neguje svoje vrednote, ki se pretvorijo v želene norme in vedenja, ter jih s svojimi dejanji jasno promovira, sporoča in izkazuje.*
- *Izkazuje zelene načine etičnega in poštenega obnašanja s socialnim čutom ter zagotavlja, da njeni zaposleni izkazujejo to zeleno vedenje z lastnim ravnanjem.*
- *Izraža in spodbuja skrb za okolje in omejenost virov ter ozavešča zaposlene o pomembnosti uvedbe odgovornih pristopov do okolja.*
- *Usklajuje sisteme ocenjevanja, priznavanja in nagrajevanja s svojimi vrednotami v smeri zelene kulture organizacije in sproti slavi dosežke.*
- *Prepozna, spodbuja in promovira druge zglede v svojem ekosistemu, ki so vodilni pri utiranju poti do bolj trajnostne prihodnosti za vse vpletene.*

Poznavalci modelov odličnosti trdijo, da sta za uspeh organizacije izjemno pomembna dva dejavnika, voditeljstvo in zaposleni. Voditeljstvo je ključno za razvoj organizacije, saj voditelji določajo poslanstvo, vizijo in vrednote organizacije, razvijajo strategijo in jo uspešno izvajajo, ter skrbijo za ustvarjalno in inovativno vzdušje v organizaciji. Zaposleni so tisti, ki dejansko izvajajo delo v organizaciji, zato je njihovo zadovoljstvo in motivacija ključna za uspeh organizacije. V modelu EFQM 2013 sta dejavnika voditeljstvo in zaposleni tesno povezana. Voditeljstvo je ključno za ustvarjanje trajne prihodnosti organizacije, razvoj sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management ter doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Zaposleni so ključni za doseganje trajnostno izvrstnih rezultatov. (Langerholc, 2016, str. 27)

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov s pregledom referenc iz področja vodenja organizacij, ki omogoča primerjavo vodenja organizacije z uporabo modela odličnosti EFQM 2020.



Slika 3. Model raziskave za 2. merilo modela EFQM 2020

S pomočjo predstavljenega modela, ki jo prikazuje slika 2, smo skušali doseči naš cilj, to je raziskati identičnosti in razhajanja ter nato izboljšati vodenje proizvodnje z namenom izboljšanja zadovoljstva zaposlenih.

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

Tabela 1. Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v lovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Voditeljstvo	Leadership
Zaposleni	Employees
Zadovoljstvo	Satisfaction
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Model odličnosti EFQM	EFQM Excellence Model
Organizacijska kultura	Organizational culture
Sodelovanje	Cooperation
Učinkovitost proizvodnje	Production efficiency

V tabeli 2. je predstavljen seznam zbranih in pregledanih referenc, ki smo jih našli s pomočjo ključnih besed v bazi COBBIS. Analiza bo predstavljena iz ugotovitev navedenih referenc.

Tabela 2. Seznam zbranih in pregledanih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Duhanić, A.M. (2015)	Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih
EFQM (2012)	Pregled modela odličnosti EFQM
Franko, P. & Gorenc S. (2023)	Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji
Hrovat, S. (2008)	Vodenje in uspešnost podjetij
Ivanko, Š. (2019)	Vodenje v 21. stoletju
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Kern Pipan, K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Lipičnik, B. (1998)	Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Mekiš, A.(2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., & Svetic A. (2000)	Osnove Managementa
Možina et al (2002)	Management: nova znanja za uspeh Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020
Škedelj, J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM

Našli smo reference, ki se navezujejo tako na vodenje, kot na menedžment. Ti dve pomembni komponenti vsake uspešne organizacije se med seboj dopolnjujeta. Vodenje je kot nek proces, ki vpliva na druge ljudi, da se usmerijo k določenim ciljem. Menedžment na drugi strani pa je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in na koncu tudi nazdiranja postopkov, ki vodijo k doseganju ciljev.

4 Rezultati in razprava

Pridobili smo vpogled v vpliv vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah, ki smo ga predstavili v tabeli 3. Model EFQM 2020 nam je nudil celovit okvir za analizo in razumevanje dejavnikov, ki so ključni za oblikovanje trajne organizacijske odličnosti. Z rezultati raziskave smo identificirali specifične vidike vodenja, ki so najbolj povezani z učinkovitostjo proizvodnje in splošnim zadovoljstvom zaposlenih. Poleg tega smo prepoznali vidike modela EFQM 2020, ti so se izkazali za nujne pri oblikovanju učinkovitega vodenja v proizvodnih organizacijah.

Tabela 3. Analiza referenc na temo vpliva voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih

Avtor (letnica)	Povzete ugotovitve
Duhanić, A.M. (2015)	Učinkoviti vodje uporabljajo različne stile vodenja in so pozorni na osebnosti svojih zaposlenih .
EFQM (2012)	Za trajni uspeh organizacije je potrebno močno vodstvo in jasna strateška usmeritev, razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese.
Franko, P. & Gorenc S. (2023)	Vodje spodbujajo dobre medosebne odnose , imajo jasno vizijo in določene jasne cilje ter prenašajo znanje na svoje zaposlene.
Hrovat, S. (2008)	Vodje, ki komunicirajo učinkovito, spodbujajo kreativnost in ustrezno motivirajo zaposlene, prispevajo k uspehu podjetja.
Ivanko, Š. (2019)	Vodje v 21. stoletju oblikujejo vizijo, vodijo spremembe ter z empatijo in vizionarstvom motivirajo zaposlene , kar prispeva k pozitivnim rezultatom celotne organizacije.
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodja je voditelj , ki zna vizijo prenesti v dejanja. S svojim zgodom, poštenostjo in odgovornostjo navdihuje zaposlene in ustvarja pozitivno delovno okolje .
Kern Pipan, K. (2010)	Organizacijska kultura spodbuja timsko delo, odprto komuniciranje in inovativnost . Voditeljstvo je ključni dejavnik pri krepitevi inovativnega mišljenja in doseganju poslovne odličnosti v organizacijah.
Lipičnik, B. (1998)	Organizacijska klima je kompleksna mreža lastnosti, ki odražajo zadovoljstvo zaposlenih in vplivajo na način vodenja .
Langerholc, M. (2016)	Voditeljstvo močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je ključno za organizacijsko uspešnost v skladu z modelom odličnosti EFQM. Vodstvo mora ustvariti okolje , ki zaposlenim omogoča usposabljanje, priznavanje, komunikacijo in pretok informacij .
Mekiš, A.(2016)	Vodenje , ki temelji na empatiji in pozornosti , ima največji vpliv na zavzetost zaposlenih , ki se kaže s poslovno odličnostjo v organizaciji.
Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., & Svetic A. (2000)	Različne metode vodenja , imajo različno učinkovitost , ki jo merimo skozi doseganje organizacijskih ciljev .
Možina et al (2002)	Uspešen vodja usmerja energijo v organizacijo, spodbuja inovacije ter vpliva na ljudi, da uporabljajo svoje znanje in zmožnosti, ob tem pa ima tudi vizijo , ki jo učinkovito posreduje sodelavcem .
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Osredotočenost na merilo Organizacijska kultura in voditeljstvo , poudarek je na voditeljstvu: <ul style="list-style-type: none"> • Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb • Omogočanje ustvarjalnost in inovativnosti • Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot
	Poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije.
Škedelj, J. (2016)	Uspešno vodenje temelji na usmerjenosti k ljudem in ustvarjanju pozitivnih odnosov .

Model EFQM 2020 je temelj za organizacijsko odličnost. Janežič & Pevec (2020) poudarjata ključna načela odličnosti, vključno z ustvarjanjem vrednosti za odjemalce, razvojem trajnostne prihodnosti, vodenjem z vizijo, agilnim managementom, inovativnostjo ter trajnim doseganjem izvrstnih rezultatov. Model odličnosti EFQM (EFQM 2012, 2012) prikazuje, da organizacija dosega svoje cilje z merili voditeljstva, zaposlenimi, strategijo, partnerstvom in viri ter procesi, izdelki, storitvami. Na SPIRIT Slovenija (2019) pa je Model EFQM 2020 predstavljen kot celovit okvir za analizo in razumevanje dejavnikov, ključnih za trajno organizacijsko odličnost, s poudarkom na vplivu voditeljstva in zaposlenih na uspeh organizacije.

Kakšen je pomen voditeljstva v modelu odličnosti izpostavlja Kern Pipan (2010) in sicer da Model odličnosti EFQM omogoča sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, cilji organizacije in doseženimi rezultati, s poudarkom na stalnih izboljšavah in človeškem kapitalu. Medtem ko se Langerholc (2016) osredotoča na izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v Modelu odličnosti EFQM, kjer so ključna načela ustvarjanje vrednosti, razvoj trajnostne prihodnosti in inovativnost.

Mekiš (2016) ugotavlja, da zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na različna ključna področja poslovnega rezultata, vključno z zadovoljstvom pri delu, pripadnostjo organizaciji, namerami po odhodu ter organizacijskim vedenjem.

Vodenje vpliva na organizacijo na različne načine. Možina in drugi (2000) izpostavljajo različne metode vodenja in poudarjajo, da imajo različne metode vodenja različno učinkovitost. Možina še z drugimi avtorji (2002) ugotavlja, da je uspešnost vodje ključna za uspešnost organizacije, saj uspešen vodja vpliva na ljudi in organizacijsko okolje. Škedelj (2016) poudarja, da učinkovito vodenje temelji na osebnih lastnostih vodje, kot so odgovornost, poštenost, komunikativnost, odločnost, samozavestnost, vztrajnost in ambicioznost, ter da je poznavanje zaposlenih zelo pomembno za prilagajanje pristopov, za pozitivno sodelovanje v celotni skupini.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je zelo pomembna. Hrovat (2008) poudarja, da poznavanje zaposlenih in njihovih ciljev s pomočjo učinkovite komunikacije prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske klime. Medtem ko Lipičnik (1998) opredeljuje organizacijsko klimo kot atmosfero v organizaciji, ki se oblikuje zaradi različnih dejavnikov in ki vpliva na način vodenja ter odraža zadovoljstvo zaposlenih.

Duhanić (2015) izpostavlja vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno za organizacije, saj omogoča zadovoljevanje potreb zaposlenih in pozitivno vpliva na njihovo splošno počutje ter življenje. Posebej pomembno je, da vodje razumejo, kako lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To lahko storijo tako, da ustvarijo pozitivno organizacijsko klimo, ki spodbuja sodelovanje in medsebojno pomoč, predpostavljajo povratne informacije od zaposlenih in upoštevajo njihove potrebe in želje, nudijo zaposlenim priložnosti za razvoj in napredovanje ter nagrajujejo in spodbujajo dobre delavce.

Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, produktivni in inovativni. So tudi manj nagnjeni k odhodu iz organizacije. Vse to lahko pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacije.

Franko & Gorenc (2023) ugotavljata, da vodje v proizvodni organizaciji vplivajo na poslovno uspešnost s spodbujanjem inovacij, razvojem zaposlenih ter zagotavljanjem učinkovite komunikacije.

Analiza pridobljenih referenc razkriva nekaj ključnih ugotovitev o vplivu vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Uspešno vodenje vključuje več vidikov, kot so:

- Raznoliki stili in metode vodenja: učinkoviti vodje uporabljajo različne stile vodenja, ki so prilagojeni osebnostim zaposlenih.
- Jasna vizija in cilji: vodje morajo imeti jasno vizijo in določene cilje, ki jih prenašajo na svoje zaposlene.
- Učinkovita komunikacija: vodje, ki komunicirajo učinkovito, prispevajo k ustvarjalnosti in motivaciji zaposlenih ter posledično k uspehu podjetja.
- Čustvena inteligentnost: uspešni vodje se odlikujejo po čustveni inteligenci, vizionarstvu, empatiji in poznavanju zaposlenih.
- Stalne izboljšave in razvoj humanih virov: ključno je nenehno izboljševanje voditeljstva in človeških virov za doseganje poslovne odličnosti.
- Zavzetost zaposlenih: zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na ključna področja poslovnega rezultata, kar vključuje zadovoljstvo kupcev, produktivnost, dobiček, zadrževanje zaposlenih itd.
- Ustvarjanje trajnostne vrednosti z modelom odličnosti EFQM: organizacije morajo biti osredotočene na ustvarjanje vrednosti za odjemalce, razvoj trajnostne prihodnosti, vodenje z vizijo, agilnim managementom, inovativnostjo ter doseganjem izvrstnih rezultatov.
- Model EFQM 2020: Model EFQM 2020 omogoča organizacijam celovit pristop k analizi in izboljšavam. Poudarja, da so zaposleni ključnega pomena za uspeh organizacije, zato je treba poskrbeti za njihov razvoj, motivacijo in zadovoljstvo.

Skupaj te zbrane ugotovitve poudarjajo pomen celovitega vodenja, ki združuje raznolike pristope.

5 Zaključek

Obravnavali smo pomembne vidike vodenja in organizacijske odličnosti. Raziskava se osredotoča na uporabo modela EFQM 2020 za pridobivanje vpogleda v vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Ključne točke vključujejo pomen vodenja v proizvodnji, vpliv voditeljev na organizacijsko kulturo, povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom organizacije ter uporabo modela EFQM 2020 za doseganje odličnosti.

Tekom izvedene raziskave smo prišli do zaključkov, da je dober vodja v največji meri vpliva na zadovoljstvo zaposlenih znotraj svoje organizacije. S pomočjo modela EFQM 2020 lahko

vodja vzpostavi sistem znotraj katerega svoje zaposlene ves čas spodbuja k ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšavam sistema samega. Z ustrezno komunikacijo dober vodja ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, kar prispeva k boljšemu počutju zaposlenih na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni v organizaciji delujejo boljše, so bolj zavzeti in posledično bolj produktivni, kar pozitivno vpliva na poslovanje organizacij.

Če povzamemo lahko povemo, da mora odličen vodja v prvi vrsti biti vzor zaposlenim v svoji organizaciji, svoje zaposlene mora ves čas spodbujati in z njimi ustrezno komunicirati. Dajati jim mora jasna navodila, ki jih zaposleni ustrezno in pravilno razumejo.

Za nadaljnjo in poglobljeno raziskavo predlagamo vključitev večjega števila referenc, prav tako tujih. Zanimivo bi bilo raziskati vpliv različnih stilov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Pomembno bi bilo tudi raziskati, kako lahko model EFQM 2020 pomaga vodjem pri ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture in spodbujanju zadovoljstva zaposlenih.

Članek smo izdelali kot del študijske obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Duhanić, A. M. (2015). *Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. EFQM (2012). Pregled modela odličnosti EFQM. Pridobljeno 15.01.2023 na https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/1_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
3. Franko, P. & Gorenc S. (2023), Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(1), 59-69. doi: 10.37886/ruo.2023.004
4. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. Diplomsko delo. Kranj: B&B Višja strokovna šola..
5. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21.stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374-393.
6. Janežič, D. & Pevec, N. (2020). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 41-56. doi: 10.37886/ruo.2021.027
7. Kern Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
8. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
9. Lipičnik, B., (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
10. Mekiš, A. (2016), *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

11. Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., Svetic A. (2000). *Osnove Managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
12. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
13. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija. Pridobljeno na: https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
14. Škedelj, J., (2016). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 251-260.

Simona Resnik Kozinc, rojena 13. 2. 1994 v Celju. Svojo šolsko pot je začela na osnovni šoli Boštanj, ter nadaljevala na Biotehniški gimnaziji Grm Novo mesto. Študij kemijske tehnologije je leta 2018 uspešno zaključila na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani. Istega leta se je kot kontrolorka v proizvodnji zdravil zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, kjer je kasneje leta 2020 napredovala na delovno mesto tehnologa pakiranja in v začetku leta 2024 postala vodja delovne enote.

Anja Činkole Radovanovič, rojena 30. 7. 1987 v Novem mestu. Obiskovala je osnovno šolo v Šmihelu in šolanje nadaljevala na Ekonomski srednji šoli. Leta 2015 je diplomirala v Univerzi v Mariboru, na Fakulteti za logistiko. Med rednim študijem je preko študentskega servisa delala kot farmacevtska delavka v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, leta 2013 se je na istem delovnem mestu zaposlila. Leta 2015 je zamenjala delovno mesto, kot referentka v proizvodnem obratu, letos pa napredovala v strokovno sodelavko na dokumentaciji.

Abstract:

The Impact of Leadership on Employee Satisfaction in a Manufacturing Organization

Research Question (RQ): What is the impact of leadership on employee satisfaction in a manufacturing organization?

Purpose: The aim of the research is to examine the influence of leadership on employee satisfaction in manufacturing and explore opportunities for improving leadership using the EFQM 2020 model.

Method: A qualitative approach is employed, encompassing a study of professional literature and references, along with an analysis of the collected data.

Results: Leadership, as a criterion in the EFQM model, proves to be a crucial factor in employee satisfaction. The research emphasizes the importance of leaders' advantages, their dedication to employees, and the proper selection of personnel for leadership roles. Effective leaders provide a clear vision and mission, foster a supportive work environment, set clear goals, provide feedback, and involve employees in decision-making.

Organization: The development of manufacturing leadership contributes to increased productivity, innovation, and the reliability of the production organization, thereby enhancing overall work performance.

Society: Effective leadership can contribute to improved employee well-being, reduced absenteeism, and enhanced relationships between employees and the organization. Satisfied employees can, in turn, have a positive impact on social relationships outside of the organization and thus contribute to the strengthening of culture and continuous social development.

Originality: The study provides insights into leadership as a criterion for improving employee satisfaction.

Limitations/Future Research: The research focuses on selected references, representing a limitation. Further research in this field is recommended.

Keywords: leadership, employees, satisfaction, EFQM Model 2020, EFQM Excellence Model, organizational culture, motivation, cooperation, production efficiency.

Copyright (c) Simona RESNIK KOZINC, Anja ČINKOLE RADOVANOVIČ



Creative Commons License

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

