

Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM

Janja Škedelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
janja.skedelj83@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Primerjava vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM.

Namen: Namen raziskave je na osnovi primerjave vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM, ugotoviti identičnost in razhajanja. Cilj je izboljšati vodenje proizvodnje in se s pomočjo modela približati odličnosti.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize.

Rezultati: Rezultati kažejo na odstopanje, ki predstavljajo priložnost za izboljšanje vodenja proizvodnje z odličnostjo.

Organizacija: Če bi organizacija upoštevala rezultate, bi bila to pridobitev za organizacijo.

Družba: Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju.

Originalnost: Raziskava je originalna in prva take vrste v proizvodni organizaciji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Z raziskavo bomo pridobili izboljšave na področju vodenja proizvodnje s pomočjo modela odličnosti.

Ključne besede: poslovna odličnost, model odličnosti EFQM, proizvodnja, vodenje, vodja.

1 Uvod

Vsaka organizacija ima zastavljene cilje, sprejema ukrepe za uresničevanje, nadziranje in doseganje le-teh. Osebe, ki določajo cilje, sprejemajo ukrepe za njihovo uresničevanje, nadzorovanje in uresničevanje teh ciljev ter načrtujejo in organizirajo, imenujemo vodje, to so direktorji oz. vodje oddelkov. Naloga vodij je vodenje podjetja. Funkcije vodenja pa so planiranje, nadziranje, kontroliranje, dodeljevanje delovnih nalog, organiziranje.

V vsaki organizaciji vsi zaposleni sodelujejo pri poslovni odličnosti. Tako na področju vodenja, marketinga, razvoja kot v proizvodnji. Vsaka organizacija ima zastavljeno vizijo, ki jo skupaj s strankami, kupci in zaposlenimi želijo doseči, za to pa je potrebno sodelovanje in izboljševanje delovnih dosežkov. Vsaka organizacija ali javna ustanova so si med seboj v procesu poslovanja enaki, kar vpliva tako na kupce oz. odjemalce, kot na same zaposlene v podjetju in na celotno družbo. Model odličnosti EFQM se lahko prenese v vsako dejavnost, saj zajema vse dejavnike poslovanja. S tem pa ustvarjamo možnosti in pogoje za nenehno izboljševanje. (Hertiš, 2010, str. 1)

Raziskano bo področje vodenja proizvodnje z odličnostjo in uporabo modela EFQM. Raziskava bo izvedena s pomočjo teoretičnih izhodišč modela odličnosti v povezavi z dejanskimi lastnosti vodenja proizvodnje.

* Korespondenčni avtor.

Namen raziskave je na osnovi primerjave vodenja proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM, ugotoviti identičnost in razhajanja. Cilj je izboljšati vodenje proizvodnje in se s pomočjo modela približati odličnosti.

2 Teoretična izhodišča

Vodenje je funkcija menedžmenta in se nanaša na ljudi, njihovo usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zadane naloge ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Z vodenjem se oblikuje vedenje posameznika in skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Vodje vplivajo na ljudi, da bi se dosegli zastavljeni cilji organizacije. Vodje delegirajo naloge, spodbujajo in usmerjajo sodelavce, se dogovarjajo, preprečujejo in rešujejo konflikte, se odločajo in sporazumevajo. (Hrovat, 2008, str. 8)

Dobri vodje so tiste osebe, ki znajo motivirati ljudi in jih usmeriti v pravilno razmišljanje in ki dosegajo dobre uspehe s svojim timom. Vsak vodja mora biti usmerjen v ljudi in vsako nalogo mora opraviti kar se da najbolje. Glavne značilnosti voditelja so razmišljanje v prihodnost in sposobnost dolgoročnega videnja. Vodenje je proces, ki ga lahko izvedejo le uspešni in motivirani menedžerji oz. vodja. (Klopčič, 2015, str. 177)

Vodenje kot menedžment obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, vodenje kot leadership pa se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. (Možina, 1990, str. 10)

Vodenje je interpersonalno dogajanje, ki vpliva na aktivnosti drugih, je opravilo, ki se ukvarja z uresničevanjem sprejetih odločitev tako, da po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani pa vodja organizira in usklajuje odnose med sodelavci in njihovimi skupinami. Vodenje ima tako dvojni vpliv: na tehnološki proces in na ljudi, kar od vodilnih zahteva obojestransko strokovno pripravljenost. (Brajša, 1996, str. 65)

Lastnost dobrega vodja je, da pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, pri delu daje zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj, preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnosti svojih ljudi in zna načrtovati delo. (Bizjak, & Petrin, 1996, str. 140)

Glavne funkcije menedžerjev so torej planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Faza planiranja je vloga vodje, da vpliva in motivira zaposlene, da bodo sledili in izpolnjevali zastavljene cilje organizacije. Vodja mora v zaposlenih prepoznati moč pozitivnega sodelovanja in se truditi delovati čim bolj povezovalno. Vsak vodja se mora za vedati, da v njihovih skupinah obstajajo različne osebnosti zaposlenih. Vodja mora biti sposoben prepoznati te osebnosti in jih sprejeti ter jih uporabiti v korist celotne skupine. vsak dober vodja zna prisluhniti svojim sodelavcem. (Hrovat, 2008, str. 14–15)

Dejavnost, ki jo navadno označujemo kot vodenje, upravljanje, poslovanje oz. menedžment, je v vsaki organizaciji dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oz. končni izvajalci delovnih nalog. Drugače rečeno, v hierarhični organizaciji so to vsi tisti, ki imajo podrejene ali sodelavce, katerih delo načrtujejo, usmerjajo in kontrolirajo. Kljub velikemu številu strokovnih del, ki se ukvarjajo s to problematiko, je med strokovnjaki malo soglasja o tem, kaj je pravzaprav vsebina vodenja oziroma upravljanja. (Lipič, 2008, str. 11)

Velika izziva za sodobne organizacije sta potreba po obvladovanju sprememb in ustvarjanje kulture osebne odgovornosti. Kadar ljudje ravnajo odgovorno, je to zanje dosežek in prednost za organizacijo, v kateri delajo. Najpomembnejše je, da morajo biti vodje in menedžerji zgled tega, kar bi ustvarili okrog sebe, oz. tistega, kar bi radi videli pri drugih, kar pomeni, da mora vodja ali menedžer biti dejaven, ne samo reagirati, izražati mora visoko raven zavedanja, osredotočenja in odločnosti. Prezemati mora odgovornost za svoje izbire, odločitve in dejanja, brez zavračanja krivde na druge in iskanja izgovorov. Biti mora popolnoma odgovoren za dane obljube in zagotovila in jasen o tem, kaj je in kaj ni v njegovi moči. Vodja mora biti osredotočen na delo, ne pa na povečevanje samega sebe in biti mora osredotočen na rezultate, ne pa na ščitenje lastnega položaja. Biti mora sposoben pobrati se po porazu ali zastoju in nadaljevati pot proti ciljem, ne da bi se vdal obupu. Vsak vodja v organizaciji mora izražati jasno zavezanost soočanju z realnostjo, pa naj bo ta prijetna ali ne. (Branden, 2000, str. 53)

Vodje se morajo zavedati, kako je njihovo delovanje pomembno za vse zaposlene. Zavedati se morajo, koliko prispevajo k okolju, v katerem delujejo. Zato je glavna lastnost vodij, da imajo sposobnost komuniciranja in sposobnost voditi organizacijo s pomočjo kulture. (Castilla, & Ruiz, 2008, str. 137)

Vodja pritegne delavce k stalni odprti razpravi o oceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje za svojo uspešnost. Svoje sodelavce ne le posluša, ampak jih tudi opogumlja k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov. Vodja nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da zaposleni, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj vodja pričakuje. Vodja si prizadeva, da bi pri zaposlenih povečal občutek, da obvladuje svoje delo. Vodja odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Zaposlene uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da vedo zaposleni veliko, tako o visoko kakovostnem delu, kako o tem, kako delati ekonomično. Vodja nenehno uči zaposlene, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njihovo delo pomembno zanj in za službo. (Škulj, 2010, str. 6)

Kaj pomeni odličnost? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) pomeni odličnost kakovost v največji meri. Castilla in Ruiz (2008, str. 136) pa pravita, da odličnost ni sistem, ampak sprememba filozofije, kulture in strategije.

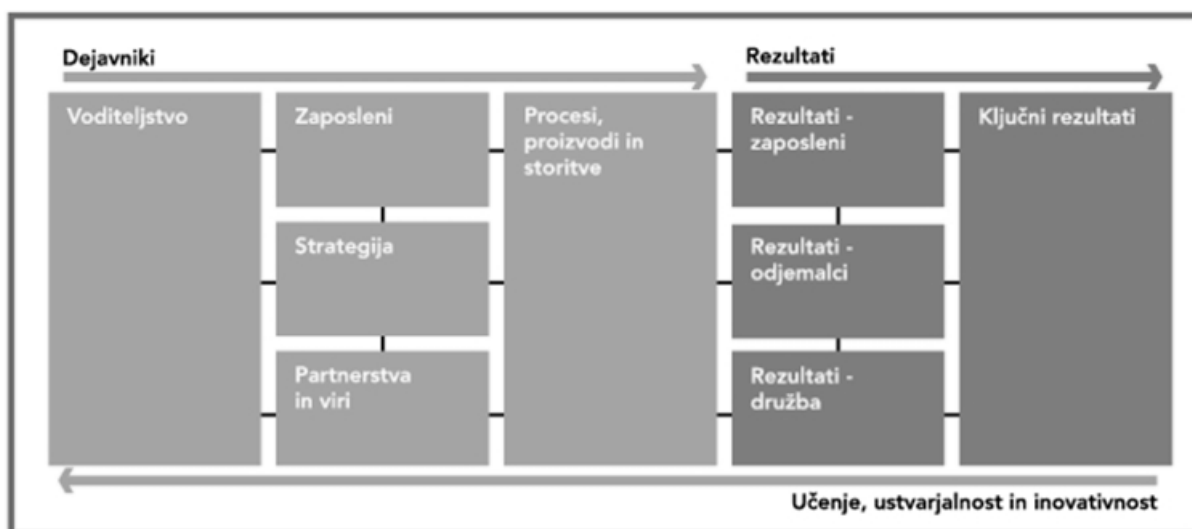
Standardi odličnosti so v naprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razišljenje in kultura ljudi. Organizacije se morajo zavedati, da je za poslovanje s

pomočjo modela odličnosti pomembno nenehno izboljševanje. Da bi organizacije odlično vodile podjetje so pomembne različne vodstvene kompetence, kot na primer postavitev ciljev in zasnova politike in postopkov, organiziranje, motiviranje in nadziranje zaposlenih, ocenjevanje situacij in oblikovanje strateških in delovnih načrtov, odziv na spremembe skozi nove strategije in reorganizacijo in pridobitev rezultatov in proizvajanje rasti. Odličen vodja mora biti tudi kreativen, okreten, pozoren in potrpežljiv, opaziti mora spremembe in imeti mora vizijo. (Kolar, 2009, str. 15–16)

Vsaka organizacija mora kljub standardom odličnosti, ki so vnaprej določeni, sestaviti določen del posebnih meril, ki določajo odličnost posameznih organizacij in morajo zajemati vsa merila in vrednote, ki so pomembne za vsako posamezno organizacijo. Pri poslovni odličnosti je v poslovnem svetu pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura ljudi, ki delajo v skupini. (Kolar, 2009, str. 16)

Z vpeljavo modela odličnosti EFQM se želijo organizacije doseči, da bodo izkoristile svoje konkurenčne prednosti. Pri uporabi modela je pomembno, da organizacije nenehno stremijo k izboljšavam, saj nove ideje in učenje dajejo rezultate, ki se odražajo v boljšem poslovanju organizacije. Poleg horizontalne uporabe modela; od dejavnikov k rezultatom, je potrebno uporabljati tudi posamezne pristope za vsak dejavnik posebej, saj ima vsak element v organizaciji svoj sistem za prilagajanje. (Castilla, & Ruiz, 2008, str. 135)

Model poslovne odličnosti EFQM temelji na devetih merilih, od katerih jih je pet dejavnikov, štirje pa so rezultati. Iz sestave modela je razvidno, kako pomembno je nenehno izboljševanje poslovanja organizacije, rezultate merjenja pa je potrebno nujno uporabiti za inoviranje in učenje, kar izboljša dejavnike in posledično tudi rezultate. (Kolar, 2009, str. 20–21)



Slika 1. Model poslovne odličnosti EFQM (Modeli odličnosti EFQM (17. 02. 2016). Pridobljeno na:
http://www.nets.si/?page_id=119)

Na levi strani modela odličnosti EFQM je pet dejavnikov, ki jih mora imeti organizacija za razvoj in izvajanje strategije. Odlične organizacije imajo vodje, ki oblikujejo prihodnost

organizacije in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije. Organizacija ima fleksibilne vodje, ki organizaciji omogočajo, da predvidijo dogodke na katere se pravočasno odzovejo, s čimer zagotavljajo stalno uspešnost. (Argyris, 2010, str. 63–71)

Odlične organizacije svoje poslanstvo in vizijo uresničujejo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Tako se širijo ustrezna politika, načrti, cilji in procesi v organizaciji. Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in tako ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo se sposobnosti zaposlenih in zagotavljajo poštenost in enakopravnost. Organizacije skrbijo za svoje zaposlene, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in motivirajo ter spodbujajo njihovo zavzetost in jim tako omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije. (Peace, 2010, str. 103–108)

Vse odlične organizacije načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire, da jim je v podporo pri strategiji in politikam ter za uspešno izvajanje procesov. Zagotavljajo uspešno obvladovanje vpliva na okolje in družbo. Organizacije razvijajo, obvladujejo in izboljšujejo procese, izdelke in storitve, da bi povečevale vrednost za odjemalce in druge deležnike. (Savič, 2007, str. 15–16)

Desna stran modela odličnosti prikazuje rezultate, ki jih organizacije dosegajo skladno s svojimi strateškimi cilji. Na vseh štirih področjih rezultatov se ugotavlja, da odlične organizacije uporabljajo nabor meril dožemanja in povezanih kazalnikov uspešnosti delovanja, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije in podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj svojih skupin interesnikov; postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj svojih interesnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo; razčlenjujejo rezultate, da bi razumele potrebe in pričakovanja posebnih skupin interesnikov; vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate; jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažene trende ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na druge kazalnike uspešnosti delovanja, dožemanja in z njimi povezane končne rezultate; zaupajo v svoje prihodnje uspešno delovanje in rezultate na podlagi lastnega razumevanja in vzročno posledičnih povezav; razumejo, kako so njihovi ključni rezultati primerljivi s podobnimi organizacijami in te podatke uporabijo za postavljanje ciljev, kjer je relevantno. (Savič, 2007, str. 28–30)

Za doseganje pozitivnih delovnih rezultatov v modelu poslovne odličnosti EFQM so kompetence zaposlenih zelo pomembne. Za vodje v organizacijah je pomembno, da je uspešen in učinkovit pri doseganju zastavljenih ciljev in da zna te cilje aktivirati tudi med zaposlenimi. Pomembno je, da kompetence izraža in prenaša na druge sodelavce, da med sodelavce deli delo, da spremlja in ocenjuje kompetence drugih ter da je kos nalogam, ciljem in vlogam, v prihodnosti. (Kolar, 2009, str. 28–29)

Odločnost poslovanja je možna le z združitvijo prihodnosti podjetja z včerajšnjimi idejami koga zaposliti in kako ga uporabiti, ko je enkrat zaposlen. Vsaka odlična organizacija doseže, razvija in izkoristi potencial svojih zaposlenih na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Zelo pomembna je komunikacija, nagrajevanje ter motiviranje zaposlenih, ki prepričajo, da se znanje uporabi v dobro organizacije. (Savič, 2007, str. 66–67)

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov v družbi. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov. (Savič, 2007, str. 28–30)

Vsaka organizacija ima svojo vodjo. Večje organizacije pa imajo tudi vodje oddelkov ali delovnih enot. Vsi vodje pa imajo enako funkcijo; vodenje zaposlenih. Vodje z vodenjem vplivajo na delo svojih zaposlenih, da se skupaj uresničujejo cilji organizacije. Za odlično vodenje je pomembno, da ima organizacija zastavljene cilje, zasnovano politiko in postopke, po katerih se bodo ti cilji uresničevali. Organizacije v svoje delovne sredine vedno bolj vpeljujemo model odličnosti EFQM z namenom, da se bodo izkoristile konkurenčne prednosti.

Podali smo tudi tezo, da se vodenje spreminja in dober vodja mora najprej razvijati sebe, da postane vedno boljši, saj bo le tako vplival na svoje zaposlene in njihov razvoj.

3 Metoda

V članku je uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, s katero bomo primerjali vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. Poskušali bomo ugotoviti identičnost in razhajanja ter poskušali izboljšati vodenje proizvodnje in se tako približati odličnosti.

Vodja proizvodnje mora biti usmerjen k ciljem in pozitivnim rezultatom poslovanja. Vodja se pogosto osredotoča na cilj in na zagotavljanje uresničevanja le-tega. Za uspešno dosego zastavljenih ciljev je potreben čas in procesi, ki so skladni z navodili in pravilnimi usmeritvami ter zaposleni, ki upoštevajo navodila vodij.

Uspešen vodja je čustveno nadzorovan in stabilen in zaposlenim ne kaže osebnih občutkov. Sodelavci ga vidijo kot nadzorovano in stabilno osebo in ga dojemajo kot brezskrbni vodja, ki ima racionalen pristop do dela. (Jankovič, 2012, str. 78)

Dober vodja je lahko zelo samozavesten in vreden zaupanja, je zadržan in skeptičen do drugih ter neposreden in odkrit. Vodenje lahko spreminja in se prilagaja danim situacijam. Svoje delo opravlja natančno in vestno. Pogosto preuči vse podrobnosti in se temeljito pripravi na delovni proces.

Z analizo procesa vodenja proizvodnje smo ugotovili, da je sam proces usmerjen k ciljem. Oseba, ki proces izvaja, delo dobro pozna in se ne odloča samoiniciativno. Vodja proizvodnje spremlja podrejene, ki izvajajo ta proces ter jih vztrajno spodbuja na uspešno opravljanje dela. Zaposleni so, skupaj z vodjo, usmerjeni k ciljem organizacije, naloge pa so tako vestno opravljene.

4 Rezultati

Model EFQM voditeljstvo uvršča med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije, opredelitev pa pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki stremijo k prihodnosti in pri tem dajejo zgled vsem zaposlenim skozi vrednote in etiko organizacije. To so prilagodljivi voditelji, ki organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi spremembe, na katere se hitro odzove in si tako zagotovi uspešnost. (Klopčič, 2015, str. 178)

Voditeljstvo v modelu odličnosti EFQM je usmerjeno v prihodnost organizacije, v skladu s strateškimi cilji. Vodja proizvodnje se osredotoča na cilj in zagotavlja, da bo uspešno dosegel ta cilj. Je oseba, ki dobro premisli tako prednosti kot slabosti vsakega zadanega cilja in je pri tem uspešen, če ima dobro zastavljen proces v skladu z navodili in pravilnimi usmeritvami.

V modelu odličnosti daje voditelj osebni zgled in pri vedenju razvije vrednote in etiko. Vodja pa je naravnan, stabilen in ne kaže svojih osebnih občutkov. Znan je kot brezskrbna oseba z racionalnim pristopom do dela in uspeva tudi v nestabilnem delovnem okolju, v katerem je še vedno osredotočen na zadane naloge.

Model odličnosti daje voditeljem jasna navodila, vodja proizvodnje pa je pri svojem delu previden, skrbno preuči in premisli vprašanje, preden sprejme odločitev. Vsa navodila, ki jih posreduje svojim sodelavcem morajo biti jasna.

Voditeljstvo v modelu odličnosti EFQM izvaja fleksibilen način vodenja, kjer se prilagaja danim situacijam. V praksi pa je vodja energična oseba, ki je in opravlja več nalog naenkrat, običajno pa prevzema tudi pobude za nove dejavnosti. Vodja je dinamičen in podjeten, včasih pa lahko deluje zelo prisilno in nestrpno. Tak vodja uspeva z neodvisnimi nalogami, kjer ima malo stikov s svojimi zaposlenimi.

V modelu odličnosti voditeljstvo sodelavce navdušuje za delo, v praksi pa vodja z disciplino in vztrajnostjo spremlja dogajanje tako med zaposlenimi kot sam proces proizvodnje. Tak vodja pogosto izraža svoje mnenje, čeprav je pogosto tudi poslušalec in hkrati poskuša vplivati na odnose v celotni skupini. Tak vodja se dojema kot dobro uravnotežen in sposoben vplivati na zaposlene.

Model odličnosti EFQM spodbuja razvoj znanja, veščin in sposobnosti vseh zaposlenih. Vodja pa dovoli, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupina skupaj ustvarja odlične rezultate.

Voditeljstvo v modelu odličnosti spodbuja inovativnost, vodja proizvodnje pa svojim zaposlenim dovoli, da z novimi idejami in koristnimi predlogi ter pridobivanjem novih znanj skupaj dosegajo zastavljene cilje.

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko potrdimo predhodno zastavljeno tezo, da se vodenje spreminja in dober vodja mora najprej razvijati sebe, da postane vedno boljši, saj bo le tako vplival na svoje zaposlene in njihov razvoj.

5 Razprava

Iz prakse ter strokovne in znanstvene literature je znano, da je zavzetost za izboljšave, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v tesni povezanosti z ustreznim načinom vodenja in organizacijske kulture ne glede na to, ali gre za organizacijo zasebnega ali javnega sektorja.

Glavna prednost samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM je v sistematičnem spodbujanju, motiviranju in vključevanju zaposlenih na vseh ravneh, da s svojim znanjem in idejami postanejo pobudniki izboljšav in napredka. Organizacija tako pridobi pogled vase, prepozna svoje prednosti, področja za izboljšave ter opredeli akcijski načrt ukrepov za izboljšave. (Kern Pipan, & Leon, 2012, str. 5–6)

Klopčič (2014) pri modelu EFQM uvršča voditeljstvo med pet dejavnikov razvoja in izvajanja strategije. Opredelitev voditeljstva po EFQM pravi, da odlične organizacije vodijo voditelji, ki oblikujejo in udeležujejo prihodnost, ob tem pa dajejo zaposlenim zgled skozi vrednote in etiko organizacije ter pri njih vedno zbujejo zaupanje. Ti voditelji so prilagodljivi in organizaciji omogočajo, da pravočasno predvidi in se odzove na spremembe ter s tem zagotovi stalno uspešnost.

Identičnost voditeljstva v modelu odličnosti EFQM z vodji se kaže predvsem v usmerjenosti k ciljem, energičnosti, v dinamičnem okolju ter uspešnem opravljanju delovnih nalog. (Janković, 2012, str. 82)

Do razhajanj prihaja predvsem v komunikaciji, ki je posredna in neosebna in zato se podrejeni sodelavci počutijo neprijetno, ne sprejemajo kritik in se počutijo manj vredne. Razhajanje se vidi tudi pri navezovanju stikov, kjer so vodje premalo družabni. Čeprav delo opravljajo vestno in so usmerjeni k ciljem, še vedno iščejo nove kontakte kot posledica pa lahko za določena dela porabijo preveč časa, ker ji želijo opraviti sami, namesto da bi poiskali pomoč ali potrebne informacije. Razhajanja se vidijo tudi pri prisili in nestrpnosti, saj vodje velikokrat uporabljajo prisilo, da zaposleni delajo, čeprav tega nočejo narediti oz. ne želijo. Vodje s svojim obnašanjem dajejo zgled svojim podrejenim in tako razvijajo vrednote in etiko vedenja. Tako prisila kot nestrpnost nista vrednoti etike in med zaposlenimi ustvarjata neprijetno vzdušje ter slabo organizacijsko klimo.

6 Zaključek

Vsi vodilni v organizacijah morajo vzdrževati zadovoljstvo med vsemi sodelavci in biti pozorni, da se pravilno strateško planira in vzpostavlja primerno sestavo in sistem, ki daje možnost napredovanja, motivira zaposlene in meri dobljene rezultate.

Model poslovne odličnosti EFQM povezuje dejavnike vodenja z intelektualnimi komponentami, kot so človeški in strukturni kapital ter kapital razmerij. Največji izziv za vodje v organizacijah, je vzpostaviti sistem, ki nadzira in meri delovanje zaposlenih in tako vzpodbuja njihovo kreativnost. (Kolar, 2009, str. 26)

Z leti se vodenje zaposlenih v organizacijah spreminja in tudi dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, ampak mora najprej razvijati sebe in tako postajati vedno boljši, saj bo leta vplival na razvoj zaposlenih. (Janković, 2012, str. 83)

Analiza in samoocena sta tista instrumenta, ki preverjata osebnostne lastnosti tako vodij, kot zaposlene v organizaciji. Podjetju prinašata uporabne informacije, ki so potrebne, da se določijo odlični vodje. Pomembno je, da je menedžment v vsaki organizaciji seznanjen s karakteristikami posameznikov, tako prednostmi, kot tudi slabostmi, ki se lahko pojavijo pri vodenju zaposlenih. (Janković, 2012, str. 83)

Če strnemo z nekaj besedami, mora odličen vodja imeti sposobnost pravilnega komuniciranja s svojimi podrejenimi, pravilno jih mora voditi ter jim dajati ustrezna navodila za opravljanje poslovnih procesov. Svojim zaposlenim mora biti zgled, mora jih spodbujati ter tudi primerno pohvaliti oz. nagraditi. Saj le tako bodo zadovoljni vsi. Vodja in njegovi podrejeni.

Reference

1. Argyris, C. (2010). Good communication that blocks learning. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 63–71. Boston: Harvard business review.
2. Bizjak, F., & Petrin T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
5. Castilla, J., & Ruiz O. (2008). *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*. Emerald: Journal of Intellecual Capital.
6. Hertiš, M. (2010). *Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja* (Diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta.
7. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
8. Janković, V. (2012, junij). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73–84. Pridobljeno na: http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_11_Jankovic_Vesna.pdf
9. Kern Pipan, & Leon, L. (2012). Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovosti življenja: Zbornik referatov 21. strokovne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO), Portorož, 8–9. november 2012, 5–6.

10. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Ljubljana: Formatisk.
11. Kolar, M. (2009). *Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti EFQM* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
12. Lipič, K. (2008). *Vloga vodij pri razvoju kadrov* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
13. Modeli odličnosti EFQM (17. 02. 2016). Pridobljeno na: http://www.nets.si/?page_id=119.
14. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Peace, W. H. (2010). Hard work of being a soft manager. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 103–108. Boston: Harvard business review
16. Savič, N. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
17. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=odli%C4%8Dnost&hs=1.
18. Škulj, J. (2010). *Možnosti zamenjave šefovskega vodenja z managerskim pri vodenju proizvodnje v lesnem podjetju* (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Janja Škedelj je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in si tako pridobila naziv diplomirana organizatorica. Od leta 2007 je zaposlena v farmacevtski firmi, sprva kot upravljavka strojev v proizvodnji, kasneje pa kot obratna tehničarica v proizvodnem obratu. V času službovanja si je pridobila izkušnje na področju vodenja in organiziranja dela in zaposlenih, kakovosti izdelkov in razporejanju dela in zaposlenih.

Production management using the EFQM Excellence Model

Abstract:

Research Question (RQ): Comparison of production management using the EFQM Excellence Model.

Purpose: The aim of the research is based on a comparison of production management using the EFQM Excellence Model, to establish identity and difference. The aim is to improve the management of production and by using the model closer to excellence.

Method: An identification method of benchmarking.

Results: The results show tolerance, which represent an opportunity to improve production management with excellence.

Organization: If we take into account the results of the organization, this would be an asset to the organization.

Society: Method comparisons can also be used in the wider environment.

Originality: The survey is unique and the first of its kind in the manufacturing organization.

Limitations/Future Research: With this research we will gain improvements in production management through design excellence.

Keywords: business excellence, EFQM Excellence model, production management, leadership, leader.