

## Odličnost voditeljstva v proizvodni organizaciji

Janja Škedelj\*

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

janja.skedelj83@gmail.com

**Povzetek:**

**Namen in originalnost:** Namen članka je oceniti stanje organizacije po modelu odličnosti EFQM, po merilu 1: Voditeljstvo.

**Raziskovalno vprašanje:** Kako po modelu odličnosti ocenjujejo voditeljstvo v proizvodni organizaciji?

**Metoda:** Metoda ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM (merilo 1: Voditeljstvo).

**Rezultati:** Predložila bom svoje predloge izboljšav, ki jih bom razvila s pomočjo analize različnih dokumentov in poskušala podjetju s svojim znanjem, ki sem ga pridobila do sedaj, predstaviti in predlagati nekatere smernice za vnaprej.

**Ključne besede:** odličnost, voditeljstvo, model EFQM, vodenje, proizvodna organizacija.

### 1 Uvod

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)

V vsaki uspešni organizaciji, morajo menedžerji veliko časa posvetiti predvsem željam svojih zaposlenih, saj bodo le tako lahko povečali obseg svoje proizvodnje. Potrebno je tudi analizirati vedenje kupcev pri nakupu njihovih izdelkov in poskušati prilagoditi svoje proizvode glede na vse te dejavnike.

Namen članka je oceniti stanje organizacije po modelu odličnosti EFQM, po merilu 1: Voditeljstvo. Poleg tega bom poskušala prispevati k izboljšanju dejanskega stanja v podjetju tako, da bom predložila tudi svoj predlog izboljšave, ki ga bom razvila s pomočjo analize različnih dokumentov in poskušala podjetju s svojim znanjem, ki sem ga pridobila do sedaj, predstaviti in predlagati nekatere smernice za vnaprej. Cilj te naloge je oceniti stanje po modelu odličnosti EFQM, po merilu 1: Voditeljstvo ter podati predlog izboljšave. Metoda ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM (merilo 1: Voditeljstvo).

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 18. januar 2017; revidirano: 23. marec 2017; sprejeto: 27. marec 2017. /

Received: January 18, 2017; revised: March 23, 2017; accepted: March 27, 2017.

## 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. Prevzemati 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)

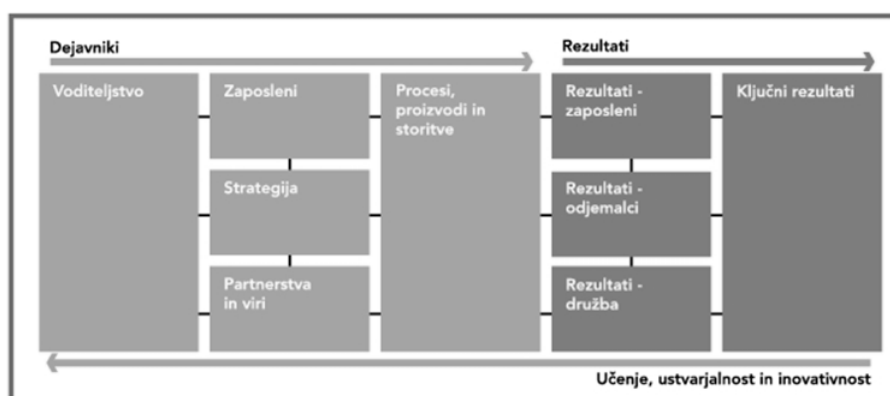
Kaj pomeni odličnost? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) pomeni odličnost kakovost v največji meri. Castilla in Ruiz (2008, str. 136) pa pravita, da odličnost ni sistem, ampak sprememba filozofije, kulture in strategije.

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 (22. 10. 2016). Pridobljeno na: [http://www.nets.si/?page\\_id=119](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 udeležujejo, 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 udeleževanja 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.

### **3 Metoda**

Obravnavana organizacija je proizvodna organizacija, ki deluje že deset let. Svoje proizvodne obrate imajo v okolici Novega mesta, na Dolenjskem. Na začetku je bila organizacija usmerjena v proizvodnjo orodij, kasneje pa je vedno bolj težila k prehodu iz proizvodnje unikatnih izdelkov oz. orodij v serijsko proizvodnjo izdelkov na lastnih orodjih. Bogate izkušnje zaposlenih v organizaciji so za veliko število kupcev njihovih orodij pomenile konkurenčno prednost, s postopnim prehodom na serijsko proizvodnjo plastičnih izdelkov pa je bil na nek način oblikovan »paket« izdelkov.

Z dodatnimi vlaganji, tako v infrastrukturo kot v strojno opremo, in intenzivnim zaposlovanjem novih strokovnih sodelavcev so v nekaj letih uspeli stopiti korak naprej in tako sedaj svojim partnerjem ponujajo razvoj manjših polizdelkov iz plastike, kovine, tekstila ali kombinacij teh materialov po meri kupca, proizvodnjo prototipnih izdelkov na orodjih lastne izdelave, preizkušanje le-teh in njihove modifikacije, izdelavo orodij za serijsko proizvodnjo,

serijsko proizvodnjo na sodobnih CNC-strojih. V organizaciji proizvedejo tudi orodja za brizganje plastike, tlačno litje, kombinirana orodja za izsekovanje in krivljenje kovin, izdelke iz plastike (maksimalna teža brizganega izdelka 450 g), kovine ali kombinacije plastike in kovine in iz tehničnega tekstila.

V proizvodni organizaciji je zaposlenih največ delavcev s strokovno izobrazbo s področja strojništva. Skoraj 70 % zaposlenih predstavljajo delavci s IV. in V. stopnjo izobrazbe, medtem ko je manj izobraženih delavcev manj kot 5 %, delež višje in visoko strokovno izobraženih kadrov, ki v podjetju skrbijo za razvoj in vodenje ostalih procesov, pa je 25 %.

Pretežni del zaposlenih predstavljajo delavci, mlajši od 40 let. To je tudi dokaz, da je proizvodna organizacija usmerjena v prihodnost in da z močno zastopanostjo zaposlenih vseh starostnih skupin zagotavlja tako dinamičnost v proizvodnih procesih in odnosih do strank podjetja na eni strani kot tudi izkoriščenost in preudarnost na drugi strani. Znanje in izkušnje starejše generacije se prenašajo na mlajše sodelavce.

Visoko usposobljeni in motivirani zaposleni za kupce dnevno rešujejo probleme oblikovanja, razvoja in testiranja izdelkov. Kot nišni proizvajalec podjetje deluje v več panogah, predvsem v avtomobilski, karavan, smučarski in vojaški panogi, kjer se vse bolj uveljavljajo kot reševalec nerešljivih problemov. S tem, ko v proizvodni organizaciji proizvedejo izdelke na ključ, torej od njihove zasnove do končnega izdelka, brez angažiranja poddobaviteljev, svojim kupcem zagotavljajo krajši razvojni cikel, manjše število oseb, ki poznajo novi projekt, kar pomeni manjšo verjetnost, da bi se do projekta dokopala konkurenca, nižje logistične stroške.

Temeljne vrednote so v skladu z vrednotami celotne organizacije. Sama kultura podjetja opredeljuje, da podjetje deluje družbeno odgovorno in takšna je tudi njegova politika, ki zahteva podjetniško iskanje novih priložnosti. Temelj njihovega razvoja je tako stalno proučevanje zahtev trga in njihovih udeležencev, ugotavljanje lastnih prednosti in tudi pomanjkljivosti, zaznavanje priložnosti in potencialnih nevarnosti ter analiziranje poslovnega okolja. Temeljne vrednote so: timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, zagotavljanje sistema kakovosti, stalno izobraževanje in usposabljanje kadrov ter varovanje okolja. (<http://arex.si/>)

## **4 Rezultati**

Voditeljstvo v modelu odličnosti EFQM pravi, da odlični vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem. V obdobjih sprememb ohranjajo stanovitnost namena. Če je treba, so taki vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi ostale.

### ***1. Voditelji razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled***

**Zagotavljanje prihodnosti tako, da se določijo in sporočajo osrednji nameni, ki so temelj celovite vizije, poslanstva, vrednot, etike in korporativnega vodenja:** Poslanstvo, vizija in vrednote so vodilo vsake organizacije pri vsakodnevnem delovanju ter skupni imenovalec poslovnih ter organizacijskih odločitev v organizaciji. Z vsakim izdelkom in storitvijo želi organizacija kupcem ponuditi najboljše rešitve za kakovostno preživljanje prostega časa. Poslanstvo orodjarne je načrtovanje in izdelovanje najzahtevnejših orodij za lastno proizvodnjo in za kupce. Vizija: organizacija ima izdelano lastno poslovni vizijo ter dolgoročno in kratkoročno zastavljene cilje, ki jim pomagajo poslovati tako uspešno kot poslujejo. Njihova vizija je kakovost izdelkov in storitev, kar uresničujejo z izvajanjem strateških ciljev podjetja. Vrednote: timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, zagotavljanje sistema kakovosti, stalno izobraževanje in usposabljanje kadrov ter varovanje okolja.

**Organizacije se zavzemajo za vrednote organizacije in so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja navznoter in navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije:** Temeljne vrednote so v skladu z vrednotami celotne organizacije. Sama kultura podjetja opredeljuje, da podjetje deluje družbeno odgovorno in takšna je tudi njegova politika, ki zahteva podjetniško iskanje novih priložnosti. Temelj njihovega razvoja je tako stalno proučevanje zahtev trga in njihovih udeležencev, ugotavljanje lastnih prednosti in tudi pomanjkljivosti, zaznavanje priložnosti in potencialnih nevarnosti ter analiziranje poslovnega okolja. Temeljne vrednote so: timsko delo, znanje in inovativnost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, zagotavljanje sistema kakovosti, stalno izobraževanje in usposabljanje kadrov ter varovanje okolja.

**Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije:** V proizvodni organizaciji imajo organizirana različna predavanja na temo vodenja, kot je šola vodenja, in tečaji varovanja, saj ima organizacija vpeljana varovanje objekta 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Znotraj oddelkov so enkrat na vsake dve leti organizirani osebni razgovori z vsemi delavci. Proizvodna organizacija spodbuja svoje zaposlene, da se udeležujejo tudi družabnih srečanj v okviru organizacije, saj se tako zaposleni v bolj sproščenem okolju bolj spoznajo.

**Razvijajo in podpirajo skupno voditeljstvo kulturo organizacije ter pregledujejo in izboljšujejo uspešnost osebnega voditeljskega vedenja:** Podjetje spodbuja k inovativni ustvarjalnosti z mesečnim zbiranjem, ocenjevanjem in nagrajevanjem koristnih predlogov. Organizacija sistematično vlaga v tehnološko urejeno delovno okolje, izvaja programe zdravja na delovnem mestu, sistematično spodbuja inovativnost, karierni razvoj zaposlenih ter vlaga v športne in družbeno odgovorne projekte, s katerimi ustvarja in krepi organizacijsko



kulturo podjetja. Vključujejo letne ankete o zadovoljstvu, letni razgovori z vodji, interna presoja poslovanja. Ker je pomembna komunikacija s kupci iz različnih delov držav, so organizirani lastni tečaji tujih jezikov za vse zaposlene: predvsem angleščina, ruščina in nemščina. Proizvodna organizacija spodbuja študij ob delu, organizira strokovna izobraževanja in usposabljanja za vse profile kadrov v organizaciji. Za zaposlene v proizvodnji in orodjarni vsako leto organizirajo usposabljanje na področju orodjarstva in proizvodnje plastičnih izdelkov. Učinkovitost vseh teh dejavnosti pa preverjajo z anketami o zadovoljstvu zaposlenih in se nato na podlagi teh rezultatov odločajo o nadaljnjih ukrepih, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu povezovanju.

*Prednosti:* velika stopnja izobraževanja, spodbujanje inovativnosti.

*Priložnosti za izboljšanje:* vpeljava coachinga, ocenjevanje tveganja, benchmarking.

*Predlogi za izboljšanje:* vpeljava internih glasil ali biltenov, možnost izbire več izobraževanj.

## ***2. Voditelji določajo, spremljajo, pregledujejo in vodijo izboljšave sistema menedžmenta in delovanja organizacije***

**Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo- in kratkoročnimi prednostnimi nalogami in obvladujejo pričakovanja deležnikov:** V proizvodni organizaciji organizacijsko strukturo predstavljajo dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev; dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor nad procesi in nad zaposlenimi. Združevanje zaposlenih v različne delovne enote omogoča doseganje ciljev v še večji meri, saj imajo zaposleni v delovnih enotah skupne cilje, ki so med seboj povezani in odvisni drug od drugega.

**Razumejo in razvijajo temeljne sposobnosti organizacije:** V organizaciji imajo vpeljan sistem izobraževanja svojih zaposlenih. Vodstvo delovnih enot spodbuja svoje zaposlene, da se udeležujejo organiziranih izobraževanj, seminarjev in delavnic. Tako si podjetje zagotovi uspešen razvoj delovnih procesov. Proizvodna organizacija ima javno vpeljan proces skrbništva, saj skrbniki procesov vedo, kaj je njihovo delo. Znajo voditi, organizirati, načrtovati in nadzirati delovne procese tako v komerciali kot v proizvodnji in orodjarni. Zagotavljajo razvoj na svojem področju, pripravljajo podlago za izdelavo in realizacijo plana.

**Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotavljali trajno korist vsem svojim deležnikom:** Glavni cilj vsake organizacije je doseganje zastavljenih ciljev. V organizaciji je glavni cilj pridobivanje dobička ter zadovoljni kupci in zaposleni. V podjetju imajo določene kratkoročne, srednjeročne ter dolgoročne plane. Kratkoročni plani so v naprej določeni za en mesec, srednjeročni za pol leta

ter dolgoročni za eno leto. Določeno imajo koliko % naj bi bila prodaja v vsakem mesecu ter predvideno povečano rast za vsako leto.

**Se pri svojih odločitvah opirajo na zanesljive, na dejstvih temelječe informacije ter uporabljajo vse razpoložljivo znanje za razlago obstoječe in predvidene ravni uspešnosti delovanja relevantnih procesov:** Organizacija ima vzpostavljen sistem stalnih izboljšav, z namenom ohranitve poslovnih rezultatov predvsem z namenom zvišanja stopnje inovativnosti poslovanja. Vpeljava sistema omogoča pravočasno prepoznavanje in vrednotenje odstopanj od zastavljenih ciljev in primerjavo s konkurenčnimi organizacijami. Vse to pa bo imelo za posledico stalno izboljševanje njihovega delovanja in na koncu realizacijo zastavljenega cilja; postati poslovno odlično podjetje.

**Pri deležnikih dosegajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev in uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja:** Organizacija je usmerjena predvsem v prodajo kakovostnih izdelkov, v razumevanje in poglobljanje odnosov med kupci, v podporo fleksibilnemu in kakovostnemu poslovanju ter poglobljanju odnosov med zaposlenimi. S politiko in strategijo organizacije zaposlenih uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, ki je osredotočena na vse udeležene strani ter podprto za ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.

*Prednosti:* doseganje organizacijskih ciljev, združevanje zaposlenih v delovne enote, vpeljan proces skrbništva.

*Priložnosti za izboljšanje:* pripravljanje strokovnih podlag za izdelavo in realizacijo plana, upoštevanje veljavne zakonodaje in standardov poslovanja družbe, upoštevanje razvojnega programa družbe in prioritet poslovanja,

*Predlogi za izboljšanje:* uvedba tehnoloških novosti.

### **3. Voditelji sodelujejo z zunanjimi deležniki**

**Uporaba pristopov za razumevanje in predvidevanje ter odzivanje na različne potrebe in pričakovanja njihovih ključnih deležnikov:** Dejavnost organizacije temelji na proizvodnih in storitvenih programih. Različnost programov se kaže v vrstah uporabljenih vhodnih virov, organizaciji poslovnih procesov ter tržnih nišah – odjemalcih. Trudijo se zadovoljevati potrebe in pričakovanja kupcev.

**Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše ter zagotavljajo, da njihovih zaposleni delujejo etično, odgovornost in z integriteto:** Glavni partner proizvodnega podjetja je Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. Z dobro izdelanimi

proizvodi se sodelovanje samo še krepi in utrjuje. Podjetje svoje partnerje vabi na razne prireditve v okviru dneva odprtih vrat.

**Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji:** Podjetje se udeležuje veliko seminarjev in delavnic tudi v tujini. Imajo tudi svojo stojnico, s katero privabljajo svoje potencialne partnerje.

**Spodbujajo svoje deležnike k sodelovanju pri družbeno koristnih dejavnostih:** Organizacija skrbi za okolje. Nevarne odpadke shranjujejo v za to namenjenih kontejnerjih, ki se jih odpelje na deponije, ki so namenjen za zažig teh nevarnih odpadkov. Ostali odpadki se tudi primerno ločujejo; embalaža, komunalni odpadki, folija, plastenke.

*Prednosti:* zadovoljevanje potreb kupcev.

*Priložnosti za izboljšanje:* družabne prireditve za potencialne poslovne partnerje.

*Predlogi za izboljšanje:* priznanja za odličnost timom ali posameznikom, vpeljali bi lahko dan čistega okolja in bi vsi zaposleni takrat uredili okolico, pobirali morebitne smeti, urediti in obrezali drevesa, grmovje.

#### **4. Voditelji krepijo kulturo odličnosti skupaj z zaposlenimi v organizaciji**

**S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblašcanja, izboljševanja in odgovornosti:** Organizacija svojim zaposlenim nudi redne tedenske in mesečne sestanke. Tedenski sestanki so razdeljeni po delovnih enotah, mesečni pa so po navadi za celotno organizacijo naenkrat. Vodstvo je svojim podrejenim na voljo za morebitna vprašanja zaposlenih, ki se nanašajo na poslovanje organizacije.

**Zavedajo se, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in odzivanja, ko je treba:** stalno izobraževanje in usposabljanje kadrov.

**Podpirajo zaposlene po celotni organizaciji pri doseganju njihovih načrtov, namenov in ciljev:** V organizaciji vodje delovnih enot podpirajo svoje podrejene in jih spodbujajo, da se dokazujejo pri opravljanju svojega dela. Ponujajo jim tudi, da predlagajo koristne predloge in izboljšave.

**Pravočasno in na ustrezen način priznavajo prizadevanja zaposlenih in njihove dosežke:** Vodja podjetja svoje zaposlene pohvali takrat, ko si to zaslužijo. Pohvala je javna in se jo tudi obrazloži, da so tudi ostali zaposlenih seznanjeni s pohvalo.

**Uveljavljajo kulturo, ki podpira razvijanje novih idej in novih načinov razmišljanja za spodbujanje inovativnosti in organizacijskega razvoja:** Sodelovanje pri projektih.

**Promovirajo in spodbujajo enake možnosti in različnosti:** Vodstvo daje svojim podrejenim jasno vedeti, da so vsi enakovredni. Med njimi ni dejanskih razlik. Ve se, kdo je vodja in kdo je zaposleni in takšno je tudi obnašanje.

*Prednosti:* zadovoljevanje kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov podjetja, uveljavljanje na evropskem trgu, zagotavljanje sistema kakovosti, redni tedenski in mesečni sestanki, sodelovanje pri projektih, pohvala.

*Priložnosti za izboljšanje:* varovanje okolja, pravočasno in ustrezno dajanje priznanja timom in posameznikom za njihova prizadevanja.

*Predlogi za izboljšanje:* uvajanje kontinuiranega procesa razvoja in nenehnih izboljšav z namenom zadovoljevati in presežati pričakovanja kupcev, možnost izobraževanja po lastni izbiri zaposlenih (na primer Katalog izobraževanj).

##### **5. Voditelji zagotavljajo, da je organizacija fleksibilna in uspešno obvladuje spremembe**

**So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, prednostnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev:** Vodenje priprave načrtov za spremembe. V vodenje priprave načrtov za spremembe so vključeni predvsem vodstvo ter vodje delovnih enot. Zavarovanje investicij, virov ter podpore za spremembe. Vsa oprema in delovna sredstva so zavarovana. Zaposleni pa so s politiko varovanja osebnih podatkov tudi seznanjeni ter jo tudi potrdili s svojim podpisom.

**Pri usklajevanju nasprotujočih si zahtev, s katerimi se soočajo, upoštevajo »ljudi, okolje in dobiček«:** Obveščanje zaposlenih v organizaciji ter drugih udeleženih strani o spremembah in razlogih zanje. Svoje zaposlene je potrebno primerno informirati o spremembah in jim dati jasno vedeti, kaj za celotno organizacijo in za vsakega posebej pomenijo te spremembe. Podpiranje in omogočanje zaposlenim, da obvladujejo spremembe. Če želi biti organizacija uspešna na trgu, mora iti v korak s časom ter se prilagajati spremembam. V veliko pomoč so tudi zadovoljni in motivirani zaposleni, saj so le-ti glavni razlog za uspeh.

**Vključujejo se relevantne deležnike ter si prizadevajo za njihovo podporo in prispevek pri spremembah, ki so potrebne za zagotovitev trajnega uspeha organizacije:** Vsi zaposleni v organizaciji so bolj ali manj naklonjeni spremembam. Za spremembe v podjetju je odgovoren menedžment, zato je pomembno, da je sposoben morebitne odpore na spremembe prepoznati in jih tudi odpraviti.

**Uspešno obvladujejo spremembe s strukturiranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov:** Rutinske spremembe so zelo pogoste v vsaki organizaciji in se nanašajo na manjše spremembe v vzorcih posameznikovega vedenja in povzročajo velike in pomembne spremembe njegovega položaja. V zadnjem času so vpeljali dodatni obrazec, ki ga mora zaposleni izpolniti, kadar gre na službeno pot. Vodstvo meni, da so spremembe, s katerimi se poslovanje še izboljša vedno pozitivno sprejete.

**Uporabljajo strukturiran pristop za razvijanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej:** Uspešnost sprememb se vidi v poslovnem uspehu, v povečanju dobička in porasti prodaje. Spremembe so vidne tudi pri zaposlenih, ki so pridobljeno znanje uspešno uporabili pri vpeljavi novih projektov, novih sprememb.

*Prednosti:* jasna predaja informacij o spremembah.

*Priložnosti za izboljšanje:* vključevanje vseh zaposlenih v načrt sprememb.

## 6. Razprava

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.

V proizvodni organizaciji organizacijsko strukturo predstavljajo dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev; dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor nad procesi in nad zaposlenimi. Združevanje zaposlenih v različne delovne enote omogoča doseganje ciljev v še večji meri, saj imajo zaposleni v delovnih enotah skupne cilje, ki so med seboj povezani in odvisni drug od drugega.

Organizacija ima izdelano lastno poslovno vizijo ter dolgoročno in kratkoročno zastavljene cilje, ki jim pomagajo poslovati tako uspešno kot uspešno poslujejo. Vizija organizacije je kakovost izdelkov in storitev, kar uresničujejo z izvajanje strateških ciljev, kot so zadovoljevanje kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov podjetja, uvajanje na evropskih trgih pri kupcih orodij, zagotavljanje sistema kakovosti, varovanje okolja.

Po modelu odličnosti EFQM smo v proizvodni organizaciji našli kar nekaj prednosti, s katerimi je podjetje še bolj uspešno. V podjetju imajo veliko stopnjo izobraževanja, spodbujajo inovativnost, dosegajo zastavljene cilje in združujejo zaposlene v delovne enote. Zadovoljujejo svoje kupce, dobavitelje, zaposlene ter lastnike podjetja, uveljavljajo se na evropskem trgu. Zagotovljen pa imajo tudi sistem kakovosti. Za svoje zaposlene imajo redne tedenske in mesečne sestanke, na katerih so zaposleni deležni morebitnih pohval.

Kot priložnost za izboljšanje vidimo v vpeljavi coachinga, pri ocenjevanju tveganj in benchmarkingu. Priložnost se vidi tudi v pripravljanju strokovnih podlag za izdelavo in realizacijo planot, pri upoštevanju veljavnih zakonodaj in standardov poslovanja družbe ter pri upoštevanju razvojnega programa družbe in prioritete poslovanja. Za izboljšanje odnos med potencialnimi poslovnimi partnerji predlagamo tudi družabne prireditve. Za zaposlene bi lahko vpeljali stano stalno izobraževanje in usposabljanje ter pravočasno in ustrezno dajanje priznanja timom in posameznikom za njihova prizadevanja.

Pri predlogih za izboljšanje vidimo vpeljavo internih glasih ali biltenov, v možnosti izbire več izobraževanj, v uvedbi tehnoloških novosti, v uvajanju kontinuiranega procesa razvoja in nenehnih izboljšav z namenom zadovoljevati in presehati pričakovanja kupcev in v možnosti izobraževanja po lastni izbiri zaposlenih.

## **7. Zaključek**

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.

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)

Poslanstvo orodjarne je načrtovanje in izdelovanje najzahtevnejših orodij za lastno proizvodnjo in za kupce. Organizacija ima izdelano lastno poslovni vizijo ter dolgoročno in kratkoročno zastavljene cilje, ki jim pomagajo poslovati tako uspešno kot poslujejo. Njihova vizija je kakovost izdelkov in storitev, kar uresničujejo z izvajanjem strateških ciljev podjetja. Vrednote organizacije se kažejo v timske delu, znanju in inovativnosti, zadovoljstvu strank in zaposlenih, zagotavljanju sistema kakovosti, stalnemu izobraževanju in usposabljanju kadrov ter varovanje okolja.

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)

## Reference

1. Arex. (22. 02. 2016). Pridobljeno na: <http://arex.si/>.
2. Argyris, C. (2010). Good communication that blocks learning. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 63–71. Boston: Harvard business review.
3. Bizjak, F., & Petrin T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
6. Castilla, J., & Ruiz O. (2008). *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*. Emerald: Journal of Inttellectual Capital.
7. Hertiš, M. (2010). *Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja* (Diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta.
8. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij* (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
9. 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](http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2012_11_Jankovic_Vesna.pdf)
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 (22. 02. 2016). Pridobljeno na: [http://www.nets.si/?page\\_id=119](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](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 tehničarka 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.

\*\*\*

## **Excellence of leadership in production organization**

### **Abstract:**

**Purpose and Originality:** Article tries to assess the EFQM indicator "leadership" in organization.

**Research Question:** How leadership can be assessed in production organization according to the excellence model?

**Method:** Assessment according to the EFQM excellence model (measure 1: leadership)

**Results:** we will propose own improvement suggestions, based on document analysis and provide consultancy to the companies, based on the acquired knowledge, as well as we will provide some future directions.

**Keywords:** excellence, leadership, EFQM model, leading, production organization.

Copyright (c) Janja Škedelj



Creative Commons License

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