

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

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

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

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

## Povzetek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1 Uvod

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

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

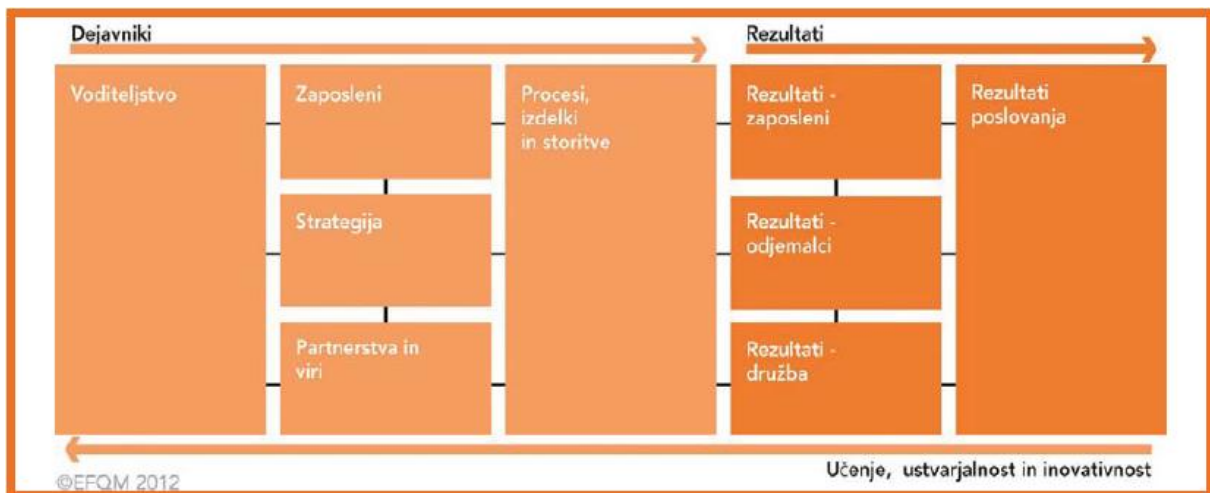
Cilj tega članka je na osnovi izbranih študij pokazati, kako voditeljstvo in organizacijska kultura zaposlenih vplivata procese, inovacije in rezultate v proizvodnih in sorodnih organizacijah. Takrat, kadar so analizirani skozi merila modelov EFQM 2013 in EFQM 2020. Pregled znanstvenih člankov bo tako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

## 2 Teoretično izhodišče

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

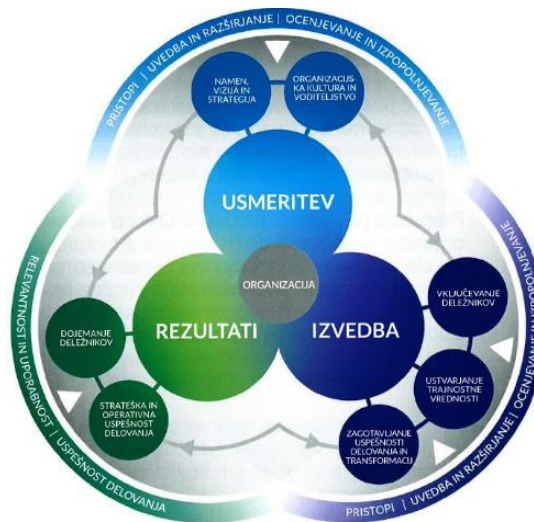
### Slika 1

Model EFQM 2013, EFQM Excellence Model 2013



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

**Slika 2**  
Model EFQM 2020



SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

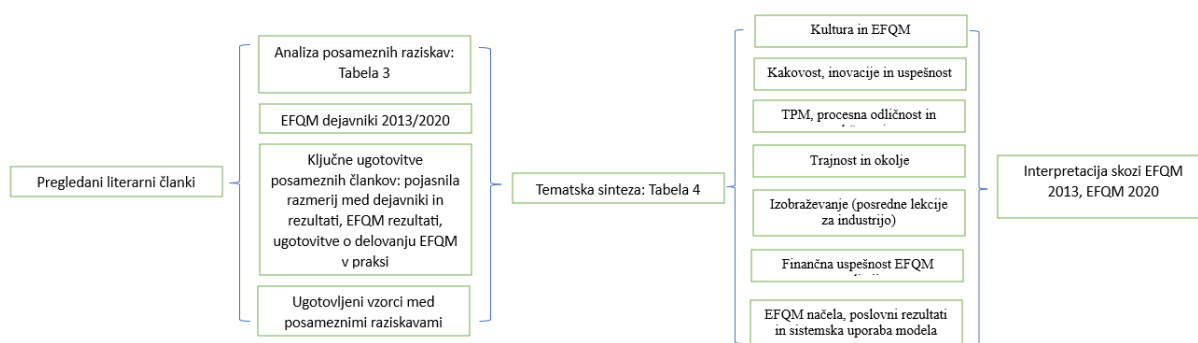
predstavlja temelj naše analize. Predstavlja izhodišče za ocenjevanje vloge voditeljstva pri oblikovanju zelenega vedenja in vrednot.

### 3 Metoda

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

#### Slika 3

Model raziskave



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

**Tabela 1**

Vključitveni in izključitveni kriteriji ob pregledu literature

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

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

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

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

**Tabela 2**

Seznam ključnih besed

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

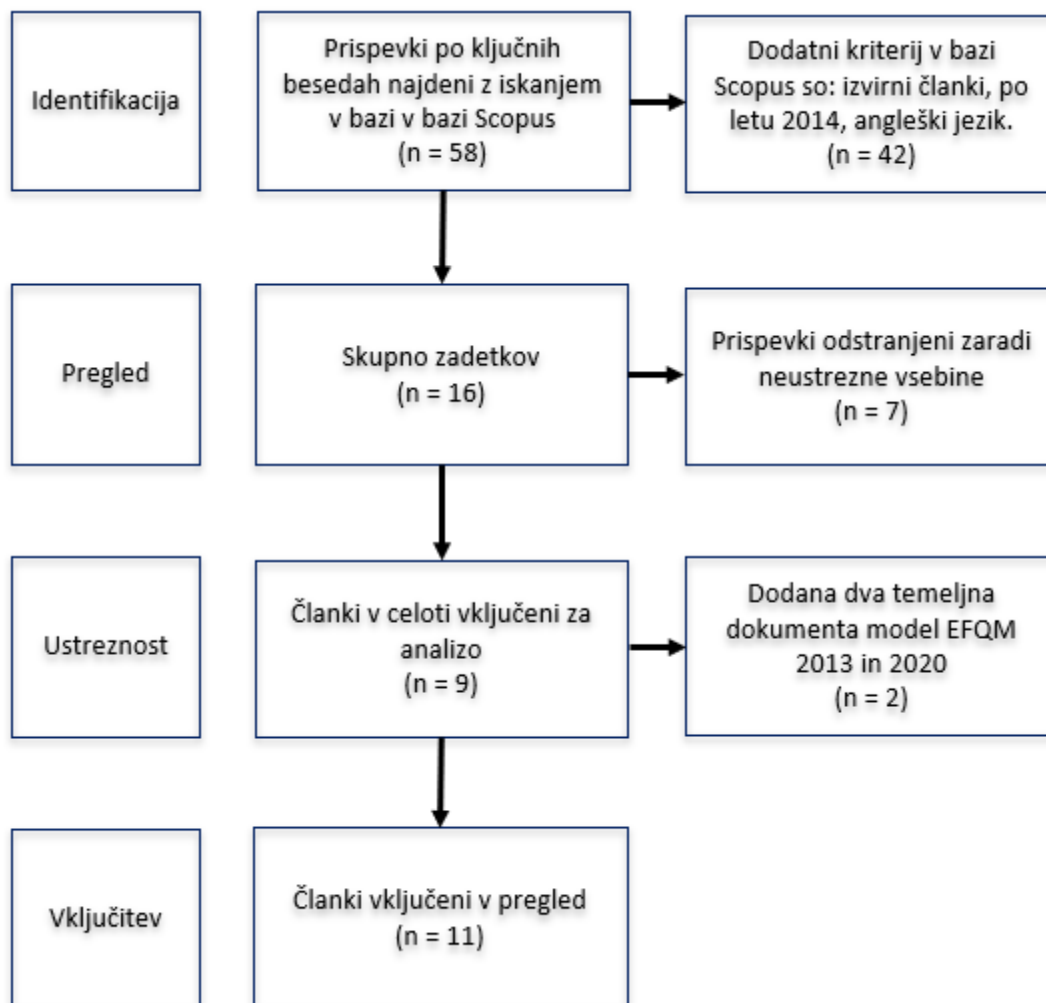
V naslednjem koraku smo pregledali naslove in izvlečke ter uporabili osnovna merila vključitve.

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

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

### Slika 3

PRISMA diagram pregleda literature



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

**Tabela 3**

Seznam zbranih in pregledanih referenc

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabela 5**

Združena tematska tabela

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

»se nadaljuje«

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5 Zaključek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Reference

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

\*\*\*

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

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

\*\*\*

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

\*\*\*

## Abstract

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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