



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

VPLIV VODENJA NA DELOVNO KLIMO PRI ZAPOSLENIH V PODJETJU

Mentor: Robert Mašera, mag.
Lektorica: Ksenija Pečnik, prof. slov.

Kandidat: Sime Danilov

Ljubljana, februar 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Robertu Mašeri za strokovno svetovanje, potrpežljivost in spodbudo pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Kseniji Pečnik, prof. slov., ki je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Iskrena zahvala tudi mojim staršem za vso podporo in finančno pomoč v času študija.

IZJAVA

Študent **Sime Danilov** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **mag. Roberta Mašere**.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu se osredotočimo na vpliv organizacijske klime in vodenja na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih v podjetjih. Organizacijska klima, ki vključuje komunikacijo, odnose med zaposlenimi, vodstvene prakse in kulturne vrednote, lahko bodisi spodbuja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih bodisi vodi do nasprotnega učinka. Cilj naloge je raziskati pomen dobre organizacijske klime in vloge vodenja pri njenem oblikovanju. Različni slogi vodenja (npr. avtorski, birokratski, razvijalski) pomembno vplivajo na delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih. Dober vodja mora imeti razvite osebnostne lastnosti, kot so čustvena stabilnost, etična načela in čustvena inteligenca, ter nenehno razvijati svoje vodstvene veščine. Zadovoljstvo zaposlenih je ključno za poslovno uspešnost. Povezano je z delovnimi pogoji, nagrajevanjem, odnosi s sodelavci in možnostmi za napredovanje. Poleg tega je motiviranje zaposlenih ključnega pomena za doseganje organizacijskih ciljev. Motivirani zaposleni so bolj produktivni in zvesti organizaciji, kar prispeva k uspešnosti podjetja. Vodje morajo razumeti, da notranja motivacija, poleg denarja, igra pomembno vlogo pri spodbujanju zaposlenih. Namen naloge je proučiti, kako vodstvo in organizacijska klima vplivata na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, ter identificirati ključne elemente, ki prispevajo k izboljšanju delovnega okolja. Teoretične osnove jasno kažejo, da sta vodstvo in organizacijska klima ključna dejavnika, ki vplivata na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Sodobne organizacije morajo vlagati v razvoj pozitivne klime in vodstvenih veščin, saj lahko le tako dosežejo dolgoročno rast in konkurenčnost. Razumevanje in obvladovanje dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo, je ključnega pomena za ustvarjanje okolja, ki spodbuja motivacijo, inovativnost in produktivnost zaposlenih. V nadaljevanju naloge je raziskano, kako različni slogi vodenja vplivajo na organizacijsko klimo ter kakšne posledice ima ta klima za zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

- vodenje
- odnosi
- komunikacija
- zadovoljstvo zaposlenih
- delovna klima

ABSTRACT

In this thesis we focus on the impact of organisational climate and leadership on employee satisfaction and performance in companies. Organisational climate, which includes communication, employee relations, management practices and cultural values, can either promote employee productivity and satisfaction or lead to the opposite effect. The objectives of this thesis are to explore the meaning of a good organisational climate and the role of management in creating it. Different leadership styles (e.g. autocratic, bureaucratic, developmental) have a significant impact on the work environment and employee satisfaction. A good leader must have developed personal qualities such as emotional stability, ethical principles and emotional intelligence, and continuously develop his/her leadership skills. Employee satisfaction is key to business success. It is linked to working conditions, rewards, relationships with colleagues and opportunities for promotion. In addition, motivating employees is key to achieving organisational goals. Motivated employees are more productive and loyal to the organisation, which contributes to the success of the company. Managers need to understand that intrinsic motivation, in addition to money, plays an important role in motivating employees. The purpose of this thesis is therefore to examine how leadership and organisational climate influence employee performance and satisfaction and to identify the key elements that contribute to improving the work environment. The theoretical background clearly shows that leadership and organisational climate are key factors influencing employee performance and satisfaction. Modern organisations need to invest in developing a positive climate and leadership skills in order to achieve long-term growth and competitiveness. Understanding and managing the factors that influence organisational climate is key to creating an environment that fosters employee motivation, innovation and productivity. The following section of this thesis will explore how different leadership styles influence organisational climate and what implications this climate has on employee satisfaction and performance.

KEYWORDS

- guidance
- relations
- communication
- employee satisfaction
- working climate

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Raziskovalni vprašanja.....	2
1.5	Metode dela	2
2	TEORETIČNE OSNOVE.....	3
2.1	Vodstvo v podjetju	3
2.2	Slogi vodenja.....	5
2.2.1	Birokratski slog vodenja	6
2.2.2	Razvijalski slog vodenja	6
2.2.3	Dobrohotni slog vodenja.....	7
2.2.4	Izvrševalski slog vodenja.....	7
2.2.5	Dezerterski slog vodenja	7
2.2.6	Misijonarski slog vodenja	7
2.2.7	Avtokratski slog vodenja.....	7
2.2.8	Kompromisarski slog vodenja.....	7
2.3	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.....	8
2.4	Motiviranje zaposlenih pri delu	10
2.5	Pomen organizacijske klime.....	12
2.6	Kako vodenje vpliva na organizacijsko klimo	18
2.7	Posledice dobre in slabe organizacijske klime v podjetju	19
2.7.1	Zmanjšana delovna učinkovitost	20
2.7.2	Zdravstvene težave.....	20
2.7.3	Pomanjkanje motivacije.....	20
2.7.4	Višja fluktuacija kadra	21
2.7.5	Slabša komunikacija in sodelovanje	21
2.7.6	Upad lojalnosti	21
2.7.7	Negativen vpliv na ugled podjetja.....	22
2.7.8	Zmanjšana inovativnost.....	22
3	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	24
4	ZAKLJUČKI.....	26
5	LITERATURA IN VIRI.....	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu	10
Slika 3: Hierarhija zavzetosti	12
Slika 4: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v podjetju	14
Slika 5: Model EFQM 2020	16
Slika 6: Delitev operativnih nalog glede na Demingov krog	17
Slika 7: Tower Perrinov model zavzetosti	23

KRATICE IN AKRONIMI

EFQM: The European Foundation for Quality Management – model odličnosti oz. Evropska fundacija za uvajanje kakovosti

PDCA: Plan, Do, Check, Act – načrtovanje, izvršitev, preverjanje, izvedba (Demingov krog)

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Organizacijska klima zajema širok spekter elementov, vključno s komunikacijo, odnosi med zaposlenimi, vodstvenimi praksami, delovnimi pogoji in kulturnimi vrednotami organizacije. Te značilnosti skupaj oblikujejo delovno okolje, ki lahko bodisi pozitivno bodisi negativno vpliva na zaposlene, problem nastane, ko organizacijska klima ni optimalna, kar lahko vodi do zmanjšanja produktivnosti, povečanja stresa in odsotnosti ter nizkega zadovoljstva zaposlenih. Predpostavljam, da pozitivna organizacijska klima neposredno vpliva na večjo uspešnost zaposlenih, saj spodbuja sodelovanje, inovativnost in proaktivnost. Domnevam, da negativna organizacijska klima vodi do zmanjšanja zadovoljstva zaposlenih, kar se odraža v višji stopnji stresa, konfliktov in odsotnosti z dela. Menim, da ima vodstvo ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime. Načini vodenja, komunikacija in podpora vodstva bistveno vplivajo na zaznano klimo med zaposlenimi. Kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi močno prispeva k celotni organizacijski klimi. Razumevanje in upravljanje organizacijske klime je ključnega pomena za dolgoročen uspeh organizacije. S ciljem izboljšanja delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih se organizacije morajo osredotočiti na prepoznavanje in odpravljanje negativnih vidikov klime ter spodbujanje pozitivnih praks, ki bodo prispevale k boljšim delovnim pogojem in večji produktivnosti.

1.2 Cilji naloge

Namen diplomskega dela je raziskati pomen dobre organizacijske klime ter pomen ustreznih metod za razvoj in vpliv na uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Cilji diplomskega dela so:

1. ugotoviti, kako vodenje in ustrezna klima vplivata na nastanek dobre klime med zaposlenimi v podjetju;
2. ugotoviti posledice slabega vodenja in slabe organizacijske klime za zaposlene v podjetju.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da obstaja povezanost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer uspešno vodenje igra ključno vlogo pri ustvarjanju pozitivne klime, ki neposredno vpliva na produktivnost in spodbuja inovativnost. Predpostavljam, da se dolgoročna organizacijska klima odraža v skladu s temeljnimi vrednotami in cilji korporativne kulture, pri čemer različne generacije zaposlenih prinašajo različna pričakovanja. Prav tako se predvideva, da organizacije z ustrezno pozitivno klimo privabljajo in zadržujejo zaposlene, medtem ko obstaja medsebojna

povezava med organizacijsko klimo in zavzetostjo zaposlenih. Spremembe v organizacijski klimi lahko vplivajo na dolgoročne spremembe v celotni korporativni kulturi organizacije.

Omejitev predstavlja, da bo na voljo dovolj literature s tega področja. Vpliv vodenja na delovno klimo pri zaposlenih v podjetju je dinamičen koncept, kar pomeni, da so podatki, pridobljeni ob določenem času, morda omejeni v odsevu trenutnega stanja, pri tem pa lahko spremembe hitro vplivajo na rezultate. Te spremembe prinašajo novosti, ki pa niso vedno zajete v literaturi. Zavedam se, da lahko naletim na določene omejitve glede potrebne literature oz. dostopnosti informacij.

1.4 Raziskovalni vprašanji

Raziskovalni vprašanji sta:

1. Kakšen vpliv ima vodja na organizacijsko klimo med zaposlenimi v podjetju?
2. Kakšne posledice lahko ima slaba organizacijska klima za zaposlene v podjetju?

1.5 Metode dela

V diplomskem delu uporabimo komparativno metodo za sistematično primerjanje dejstev, procesov in odnosov v kontekstu organizacijske klime.

Sledi metoda kompilacije, kjer informacije pridobimo iz različnih strokovnih virov, vključno z literaturo avtorjev s področja menedžmenta in organizacijske psihologije. Uporaba metode deskripcije omogoči objektivni opis različnih vidikov obravnavanega problema, podkrepjen z analizo ključnih značilnosti. Hkrati uporabimo sintezo in analizo za ustvarjanje celovitega razumevanja organizacijske klime, kar vključuje identifikacijo vzorcev, povezav in razčlenjevanje sestavnih delov. Raziskovalni pristop vključuje tudi ankete, intervjuje, študijo primerov in statistično analizo podatkov za boljše razumevanje vpliva vodenja in delovne klime na uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Vodstvo v podjetju

Vodenje je proces, pri katerem se ukvarjamo z zaposlenimi in na njih vplivamo, jih usmerjamo in motiviramo. Predstavlja najpomembnejši element ter skupaj z načrtovanjem, organiziranjem in kontroliranjem sestavlja menedžment, ki ga opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki nastajajo med poslovanjem in delom v organizaciji, ter ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev organizacije (Laznik, 2017). Laznik (2017) dodaja tudi, da je vodenje kot proces, ki se nanaša na ljudi in njihove zmožnosti, v okviru katerega poskušamo vplivati na zaposlene, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar najbolje.

Dončić (2021) poudarja, da si podjetja nenehno prizadevajo ustvariti delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo zadovoljni in motivirani za opravljanje svojih nalog. Zadovoljstvo zaposlenih je ključen dejavnik, saj vpliva na njihovo zavzetost, produktivnost in dolgoročno pripadnost podjetju. Ko so zaposleni zadovoljni, razvijejo pozitiven odnos do organizacije, kar pomeni, da jo vidijo kot zaupanja vredno in stabilno delovno okolje. Pri oblikovanju takšnega okolja ima ključno vlogo vodstvo podjetja, saj je odgovorno za zagotavljanje pogojev, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Eden od pomembnih dejavnikov je lojalnost podjetja do svojih delavcev. To pomeni, da podjetje ne le pričakuje predanost in odgovornost zaposlenih, temveč jim tudi nudi ustrezno podporo, stabilnost in priložnosti za osebni ter poklicni razvoj. Če zaposleni čutijo, da jim podjetje stoji ob strani in ceni njihov trud, bodo bolj motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela. Če pa vodstvo ne upošteva potreb zaposlenih in jih ne vključuje v ključne procese odločanja, lahko to vodi v slabše delovno vzdušje in posledično neuspeh podjetja. Zato je pomembno, da podjetja prepoznajo vrednost svojih zaposlenih in ustvarijo okolje, v katerem se bodo ti počutili cenjene, spoštovane in motivirane za doseganje skupnih ciljev.

Purkart in Breznik (2022) navajata, da mora vodstvo s svojim vedenjem delovati kot zgled zaposlenim, pri čemer je ključno, da spodbuja odprto komunikacijo, posluša njihove želje in omogoča sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja ter pri načrtovanju njihovega razvoja. Pomembno je vzpostaviti in ohranjati dvosmerno odprto komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, saj to ne le krepi zaupanje, temveč tudi spodbuja večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja. Ko imajo zaposleni občutek, da so njihove ideje in mnenja upoštevana, se poveča njihova motivacija, kar pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in vzdušje v delovnem okolju. Poleg tega je pomembno, da vodstvo ne le komunicira odprto, ampak tudi dejavno vključuje zaposlene v proces odločanja. S tem ne le krepi občutek pripadnosti in odgovornosti med zaposlenimi, temveč spodbuja tudi inovativnost in boljše reševanje izzivov. Vodje morajo ustvariti okolje, kjer se zaposleni počutijo varne pri izražanju svojih idej, mnenj

in skrbi, saj to prispeva k boljši delovni klimi in krepitvi timskega duha. S takšnim pristopom se povečuje tudi verjetnost, da bodo zaposleni bolj zavezani doseganju skupnih ciljev, kar dolgoročno vodi do uspeha podjetja.

Škedelj (2016a) navaja, da se dober vodja odlikuje po svoji sposobnosti aktivnega poslušanja in upoštevanja mnenj drugih, s svojim zgledom motivira zaposlene in dosledno izpolnjuje svoje obljube. Ustvarja jasna navodila, spodbuja zanimanje za delo, pripravljen je sprejeti predloge in ustrezno ukrepati pri zahtevah za izvršitev nalog. Poleg tega proučuje možnosti za izboljšanje delovnih metod, natančno ocenjuje sposobnosti svojih sodelavcev in učinkovito načrtuje naloge.

Lastnosti dobrega vodje:

- čustvena stabilnost,
- dominantnost,
- duhovitost, moderiranje in energija,
- etična načela,
- čustvena inteligentnost,
- sposobnost izražanja in
- karizmatičnost.

Pevec in Janežič (2021) navajata, da se dober vodja osredotoča na osebni razvoj in izboljševanje svojih sposobnosti, kar prispeva k napredku zaposlenih. Pomembneje mu je nenehno razvijanje svojih veščin kot le nadzor nad sredstvi, materialom, časom in denarjem. Ključne so osebnostne lastnosti vodje, saj te pomembno vplivajo na njegove odzive v različnih situacijah in njegovo uspešnost pri reševanju nalog. Razvijanje vodstvenih veščin in osebnih kvalitete vodje je torej ključno za uspešno vodenje in dolgoročni napredek organizacije.

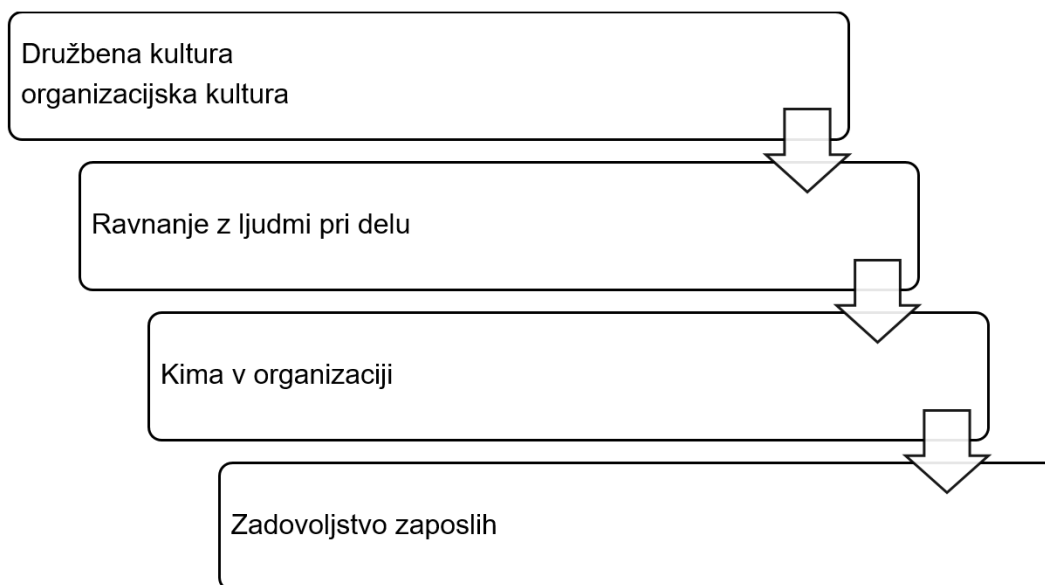
Franko in Gorenc (2023) dodajata, da vodja, ki dobro razume osebne in delovne lastnosti svojih zaposlenih, lahko učinkovito uporabi prave pristope za spodbujanje pozitivnega sodelovanja v timu. Z nadgrajevanjem svojih vodstvenih veščin skupaj s sodelavci vodja prispeva k doseganju boljših rezultatov. Pozitivno vzdušje v delovni skupini lahko pomaga omiliti negativno energijo, ki pogosto spremlja uvajanje sprememb. Pomembno je, da vodja dobro pozna svoje zaposlene in njihove delovne navade, saj mu to omogoča učinkovitejše vodenje in boljše sodelovanje z ekipo.

Dober vodja je tisti, ki se zaveda pomena vodenja in veščin, ki jih potrebuje za dobro vodenje, pomembno pa je tudi, da te veščine ves čas razvija. Od vodje so odvisni odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in njihovo počutje. Ravno zato je vodenje zelo zapleteno, saj ima vsak od zaposlenih druge želje, ideje in potrebe, ki jim ne more ugoditi vedno, sploh pa ne hkrati. Zaposleni vedno raje sledijo in zaupajo dobremu vodji, ki je pozitiven ter jih redno spodbuja in motivira. Vodja je med drugim tudi odgovoren tako za rezultate dela sodelavcev kot tudi za lastno ravnanje ter

sprejemanje odločitev. Prav tako mora biti odločen, kar pomeni, da ima nek namen ter je pri doseganju ciljev vztrajen, neomahljiv ter prepričan vase in v svoje zmožnosti. Odločnost pomeni, da je zmožen najti pravo ravnotežje med strogostjo in prizanesljivostjo (Laznik, 2017).

Miselnost vodij je usmerjena v učenje, ustvarjalnost, inovativnost in sprejemanje novih načinov napredovanja na podlagi dosedanjih rezultatov. Vodja mora obvladati ključne kompetence na naslednjih področjih (Franko in Gorenc, 2023):

- vodenje: usposabljanje, prepričevanje in motiviranje,
- komunikacija: učinkovita izmenjava informacij na delovnem področju in krepitev samozvesti zaposlenih,
- sodelovanje: spodbujanje timskega dela med zaposlenimi, kar vodi do večje predanosti delu in organizaciji,
- upravljanje uspešnosti: izkoriščanje potencialov zaposlenih, zmanjševanje izgub in zagotavljanje storilnosti,
- upravljanje sprememb: uvajanje in uspešno vodenje sprememb.



Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih
(Vir: Schneider, 1990, str. 289)

2.2 Slogi vodenja

Bižal (2013) navaja, da je slog vodenja način, s katerim vodja dolgoročno vpliva na ljudi v organizaciji, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje. Vsak vodja razvije svoj edinstven slog vodenja, ki je odvisen od uporabe različnih metod, tehnik in orodij. Ta orodja vključujejo komunikacijske spretnosti, motivacijske pristope in načine reševanja konfliktov, kar omogoča prilagajanje različnim situacijam in sodelavcem. Slog vodenja se torej oblikuje kot kombinacija vodjevih osebnostnih lastnosti, izkušenj

in strateških pristopov, kar določa, kako usmerja svoje sodelavce, jih motivira in koordinira aktivnosti v organizaciji. Vodenje ni zgolj tehnični proces, temveč predvsem medosebni, kjer vodja prek svojega sloga vpliva na klimo v organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo učinkovitost. Vodje vedno stremijo k iskanju najboljših načinov vodenja, saj se zavedajo, da je njihovo delovanje ključno za doseganje uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Učinkovit slog vodenja mora biti fleksibilen in prilagodljiv, saj organizacije delujejo v dinamičnih okoljih, kjer se nenehno spreminjajo notranji in zunanji dejavniki. Zmožnost prilagajanja sloga vodenja je zato ključna za doseganje dolgoročnih ciljev in konkurenčnosti.

Peterka in Žakelj (2024) sta mnenja, da je organizacijska klima močno pod vplivom sloga vodenja zaposlenih, zato je ključnega pomena, da ima vodja dovolj svobode pri izbiri med različnimi pristopi k vodenju. Vsak vodja uporablja svoj način, ki ga v določeni situaciji ocenjuje kot najučinkovitejšega, pri čemer je ključno, da se prilagodi specifičnim potrebam svoje ekipe. Odnosi med vodstvom in zaposlenimi igrajo pomembno vlogo, zato je bistveno spodbujati odprto komunikacijo in spoštovati mnenja zaposlenih. Uspeh organizacije pri doseganju ali preseganju zastavljenih ciljev ni odvisen le od izbranega sloga vodenja, temveč tudi od sposobnosti vodij in zaposlenih, da se prilagajajo, učijo in stalno izboljšujejo.

Poleg omenjenega dodajata Pevec in Janežič (2021), da ima slog vodenja pomemben vpliv na organizacijsko klimo podjetja. Za doseg dobrih rezultatov so ključni kakovostni odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Pri oblikovanju organizacij je zato pomembno omogočiti določeno stopnjo svobode pri izbiri sloga vodenja. Vodje izbirajo svoj pristop, ki se jim zdi najprimernejši za določeno situacijo z namenom doseči ali preseči cilje podjetja.

Serdinšek (2017) poudarja nekaj stilov vodenja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

2.2.1 Birokratski slog vodenja

Je pristop, kjer vodja strogo sledi formalnim pravilom, postopkom in hierarhiji, kar zagotavlja jasnost, predvidljivost in stabilnost v organizaciji, vendar lahko zavira inovativnost, prilagodljivost in motivacijo zaposlenih zaradi prevelike formalnosti in počasnega odločanja (Serdinšek, 2017).

2.2.2 Razvijalski slog vodenja

Je pristop, kjer vodja kot mentor spodbuja osebni in strokovni razvoj zaposlenih z nudenjem podpore, povratnih informacij in priložnosti za samostojnost, kar povečuje motivacijo in dolgoročno uspešnost, vendar zahteva veliko časa in je manj učinkovit v kriznih situacijah (Serdinšek, 2017).

2.2.3 Dobrohotni slog vodenja

Je pristop, kjer vodja z empatijo, podporo in gradnjo močnih medsebojnih odnosov postavlja dobrobit zaposlenih na prvo mesto, kar povečuje zadovoljstvo in povezanost ekipe, vendar lahko vodi do pomankanja avtoritete in nižje produktivnosti (Serdinšek, 2017).

2.2.4 Izvrševalski slog vodenja

Je pristop, kjer vodja z jasnimi pričakovanji, strogim nadzorom in osredotočenostjo na cilje zagotavlja visoko produktivnost in hitro doseganje rezultatov, vendar lahko zmanjša ustvarjalnost, poveča stres in povzroči nezadovoljstvo zaposlenih.

2.2.5 Dezerterski slog vodenja

Je pristop, pri katerem vodja minimalno vodi oz. se izogiba vodenju in nadzor prepusti ekipi ter avtonomijo pri odločanju, kar lahko spodbudi samostojnost, vendar vodi do težav z usklajevanjem, nejasnimi smernicami in zmanjšano produktivnostjo (Serdinšek, 2017).

2.2.6 Misijonarski slog vodenja

Je pristop, pri katerem vodja navdihuje in motivira ekipo z močnim poudarkom na vrednotah, poslanstvu in viziji podjetja, kar zaposlene spodbuja k strastnemu delu za doseg skupnih ciljev, vendar lahko zanemari praktične vidike in konkretne naloge (Serdinšek, 2017).

2.2.7 Avtokratski slog vodenja

Je pristop, pri katerem vodja sprejema odločitve samostojno in brez posvetovanja z ekipo, kar pomeni, da daje jasna navodila in pričakuje, da jih zaposleni brezpogojno upoštevajo, kar omogoča hitro odločanje, vendar lahko vodi do zmanjšane motivacije in kreativnosti zaposlenih (Serdinšek, 2017).

2.2.8 Kompromisarski slog vodenja

Je pristop, pri katerem vodja išče ravnotežje med različnimi interesi in potrebami zaposlenih ter podjetja, tako da išče rešitve, ki zadostijo obema stranema, kar omogoča sodelovanje in ohranjanje dobrih odnosov, vendar lahko privede do kompromisov, ki niso vedno optimalni za vse (Serdinšek, 2017).

2.3 Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Povše (2018) pravi, da ravnanje z ljudmi pri delu močno vpliva na organizacijsko klimo. Interpretacija delovnega okolja s strani zaposlenih je odvisna od klime v podjetju. Delovni pogoji prispevajo k oblikovanju enotnih mnenj in zaznav zaposlenih. Ključni dejavniki, kot so nagrajevanje, zaposlovanje, spodbujanje in kadrovanje, vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje. Ti dejavniki posledično vplivajo na splošno organizacijsko klimo, kar ima pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Za povečanje zadovoljstva pri delu je ključno, da organizacije ustvarjajo in ohranjajo dobro organizacijsko klimo ter aktivno preprečujejo stres med zaposlenimi. S tem lahko zmanjšamo tveganje za izgorelost, nenačrtne odpovedi, upad organizacijske zavezanosti, težave z zdravjem ter upad produktivnosti in motivacije.

Kern Pipan (2010) poleg omenjenega poudarja tudi, če vodstvo podjetja ne prisluhne potrebam svojih zaposlenih in jih ne vključuje v pomembne odločitve, lahko to povzroči negativne posledice za celotno organizacijo. Pomanjkanje komunikacije in sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi pogosto vodi v občutek nepomembnosti in nerazumljenosti med delavci. Ko se zaposleni ne počutijo slišane in upoštevane, lahko to zmanjša njihovo motivacijo, poslabša delovno klimo ter povzroči upad zavzetosti pri opravljanju delovnih nalog. Sčasoma lahko nezadovoljstvo preraste v večjo fluktuacijo kadra, kar podjetju prinaša dodatne stroške zaradi nenehnega iskanja in uvajanja novih zaposlenih. Da bi se podjetje izognilo takšnim težavam, je ključno, da razvija odprto in spodbudno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane. Vodstvo mora aktivno vlagati v dobro počutje svojih delavcev, jih vključevati v procese odločanja ter jim omogočati razvoj in napredovanje. S tem ne le izboljšuje produktivnost in zavzetost zaposlenih, temveč tudi krepí organizacijsko kulturo in dolgoročno stabilnost podjetja. Le organizacija, ki prepoznava vrednost svojih zaposlenih in gradi medsebojno zaupanje, lahko dosega trajnostni uspeh in ohranja konkurenčnost na trgu.

Škerget (2016) dodaja, da zaposleni s svojim delom oblikujejo identiteto organizacije in ustvarjajo unikatno vzdušje, ki jo razlikuje od drugih. Ko se zaposleni počutijo spoštovane in cenjene, se njihova motivacija za doseganje poslovnih uspehov, osebni razvoj in zadovoljstvo poveča.

Ivanko (2019) pravi, da ima vedenje menedžerjev in vodij ključen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni pričakujejo, da bo vedenje njihovih nadrejenih usklajeno z njihovimi pričakovanji. Pasivno vedenje je značilno za osebe, ki brez pomislekov sledijo navodilom drugih, da bi se izognile konfliktom. Takšno vedenje odraža prepričanje »jaz nisem v redu, ti si v redu« in se kaže v popustljivosti, podrejenosti in ponižnosti. To vedenje je pogosto pri ljudeh, ki so po naravi sramežljivi, nemočni, občutljivi in notranje zaprti, ter negativno vpliva na njihovo samozavest, samopodobo

in občutek lastne vrednosti, kar povečuje občutek frustracije, stresa, nezadovoljstva in zaskrbljenosti.

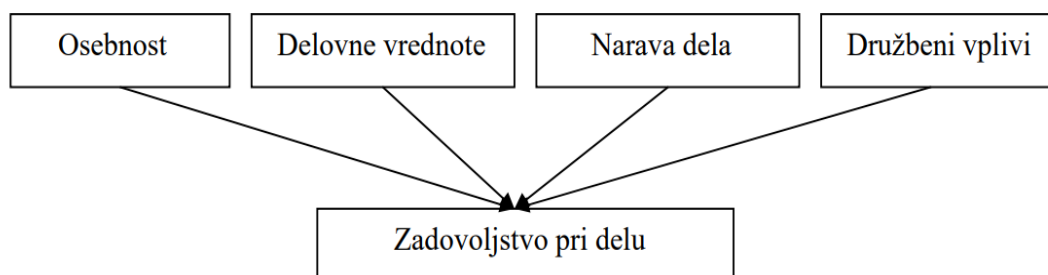
Dončić (2021) poudarja, da so zadovoljni zaposleni običajno bolj učinkoviti, zavzeti in pripravljeni prispevati k uspehu podjetja. Ko podjetje vlaga v dobrobit svojih zaposlenih, se to pogosto odraža v višji produktivnosti, boljših medosebnih odnosih in večji inovativnosti. Nasprotno pa nezadovoljni zaposleni pogosto občutijo pomanjkanje motivacije, kar lahko vodi v slabše rezultate, večjo fluktuacijo kadra in zmanjšano konkurenčnost podjetja. Podjetje je močno odvisno od svojih zaposlenih, zato mora paziti, kako ravna z njimi. Njegova dolgoročna uspešnost temelji na dobrem odnosu med vodstvom in zaposlenimi. Če sta vodstvo in zaposleni usklajeni, lahko podjetje raste in dosega odlične rezultate.

Sakanovič in Mayer (2006) menita, da zadovoljstvo zaposlenih postaja vse pomembnejši dejavnik v delovnem okolju. Zaposleni, ki so zadovoljni, so običajno bolj produktivni in kakovostno opravljajo svoje delo. Res pa je, da nas ne osrečujejo iste stvari – kar enega navdušuje pri delu, lahko drugega spravlja v slabo voljo. Zadovoljstvo je zapleten pojav, saj v organizacijo vstopamo z različnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, ambicijami in željami. Kadar je zadovoljstvo prisotno pri večjem številu zaposlenih, to zagotovo predstavlja prednost za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih raziskav in analiz. Raziskovalci se osredotočajo na prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih, ter na njihove povezave z uspešnostjo podjetja. Pogosto je dokazana pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko uspešnostjo, medtem ko se dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu, raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi in varnost zaposlitve, do bolj kompleksnih procesov, kot so komuniciranje, obveščanje in možnosti za napredovanje.

Avbar (2016) poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni dejavnik za poslovno odličnost. Podjetje, ki si prizadeva za visoko raven uspešnosti, mora poleg doseganja dobrih poslovnih rezultatov in zagotavljanja zadovoljstva kupcev skrbeti tudi za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Visoko motivirani zaposleni prispevajo k boljši kakovosti dela in večji produktivnosti, kar pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Dodatna energija, ki jo vložijo v svoje naloge, se z nagrajevanjem vrača v obliki večjega zadovoljstva, kar ustvarja krog odličnosti. Osnovni motivi, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vključujejo:

- delovne pogoje,
- možnosti za napredovanje,
- obveščenost o dogodkih v podjetju,
- plačo in druge materialne ugodnosti,
- odnose s sodelavci,
- stabilnost zaposlitve,
- možnosti strokovnega razvoja,

- svobodo in samostojnost pri delu,
- ugled dela,
- soodločanje pri delu in poslovanju,
- ustvarjalnost dela,
- varnost dela,
- neposrednega vodjo,
- zahtevnost dela (fizično in psihično),
- zanimivost dela.



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu
(Vir: Rozman, 2000, str. 66)

2.4 Motiviranje zaposlenih pri delu

Motiviranje zaposlenih je ključna veščina vodilnega kadra, saj skuša ugotoviti, kako zaposlene spodbuditi k delovanju v skladu s pričakovanji organizacijskega vodstva. Motivirani zaposleni prinašajo organizaciji številne prednosti, kot so nižja fluktuacija in večja zvestoba, manjša odsotnost z dela, boljši delovni rezultati, zmanjšanje stresa, bolj pozitivno vzdušje v kolektivu in večje zadovoljstvo z osebnim življenjem (Kušar, 2014). Kušar (2014) navaja tudi, da je motiviranje zaposlenih ključno za uspeh v poslovnem svetu, saj visoko motivirani delavci vedo, kako najučinkoviteje doseči cilje, kar koristi tako organizaciji kot posamezniku, ki za svoje delo prejme nagrado. Denar, čeprav velik motivator, ni vedno najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motivacijo. Plača vključuje različne elemente, kot so zahtevnost dela, uspešnost, ustvarjalnost, inovativnost in kreativnost zaposlenih, pri čemer si organizacije oblikujejo lastne strukture plač glede na predpise in cilje. Kadrovske strokovnjake že dolgo poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motivacije, a kljub temu raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznanje dosežkov med najmanj zadovoljujočimi področji za zaposlene v slovenskih podjetjih.

Fabjan in Vene (2023) menita, da sta učinkovito vodenje in motivacija zaposlenih temeljna dejavnika za uspeh podjetja. Da bi zaposleni občutili svojo vrednost in pomembnost, je ključno, da jih vključimo v odločanje in procese organizacije. To

zaposlenim omogoča, da čutijo, da lahko vplivajo na svoje delovno okolje, kar dodatno povečuje njihovo motivacijo za uresničevanje ciljev podjetja.

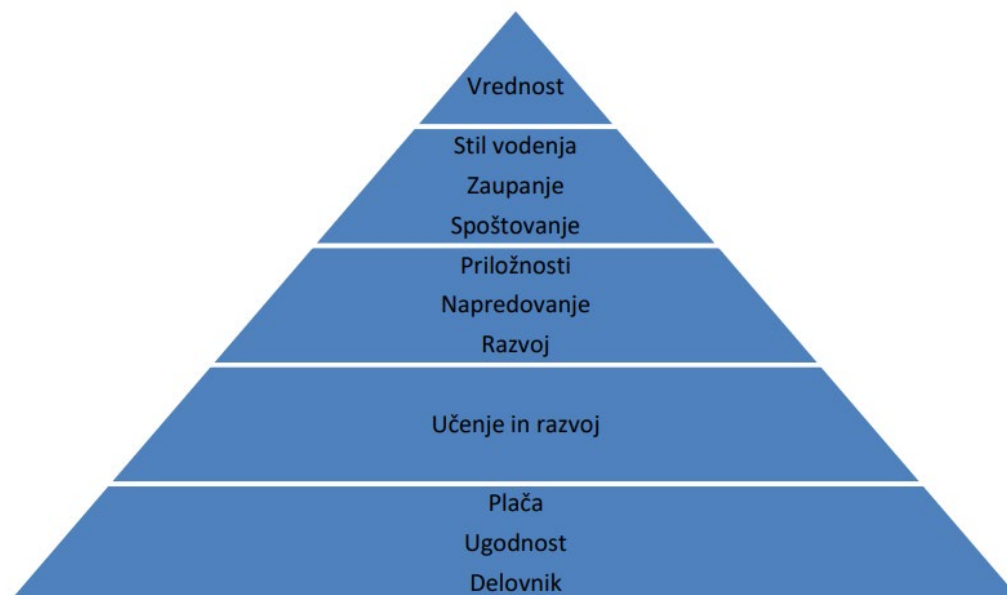
Ivanko (2019) navaja, da motivirani zaposleni predstavljajo najdragocenejši vir v organizaciji. Sodobni vodja mora razumeti, da je notranja motivacija zaposlenih ključna, medtem ko je denar le sredstvo za doseg ciljev. Čeprav je v preteklosti plača pogosto zadostovala kot motivacija, danes vodja potrebuje višje vrednote, cilje in spoštovanje, da bi učinkovito motiviral zaposlene. Naloga vodje je ustvariti spodbudno in čustveno bogato okolje, ki spodbuja zaposlene, da pretvorijo vizije v konkretne rezultate. Z empatijo in aktivnim poslušanjem lahko vodja odkrije in zadosti notranjim potrebam zaposlenih. Human pristop k vodenju pripomore k pozitivnemu vzdušju in ustvarja okolje z vrednotami, ki spodbujajo motivacijo pri delu. Pri motiviranju je podpora zaposlenim pomembnejša od nadzora. Če vodja upošteva cilje, čustva in osebna prepričanja zaposlenih, so učinki motivacije lahko dolgotrajni.

Motivacija zaposlenih je eden od najresnejših izzivov, s katerimi se soočajo menedžerji. Čeprav so številni teoretiki razvili različne motivacijske modele in izvedli obsežne raziskave v različnih poslovnih okoljih, ni univerzalne rešitve za motivacijo. Organizacije zato stalno iščejo nove načine za motiviranje in spodbujanje učenja, kar vodi do organizacije različnih usposabljanj in izobraževanj, saj menedžerji prepoznavajo izobraževanje kot ključno za razvoj podjetja. Raziskave potrjujejo, da motivacija pomembno vpliva na uspešnost usposabljanja in prenos znanja na delovno mesto. Posamezni elementi motivacije tako postajajo vse pomembnejši pri načrtovanju učinkovitih izobraževalnih programov, ki se morajo prilagajati morebitnim spremembam med usposabljanjem. Motivacija, ki povezuje osebne potrebe zaposlenih z organizacijskimi cilji, je tista, ki vodi k uspešnemu doseganju teh ciljev (Kušar, 2014).

Povše (2018) meni, da na organizacijsko klimo močno vplivajo različni dejavniki, vključno z najvišjim vodstvom, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrstami storitev, naborom strank, pričakovanji zaposlenih in nadrejenih, informacijskim sistemom, delovnimi postopki, organizacijo dela ter cilji in vrednotami podjetja. Razvoj pozitivne organizacijske klime je dolgotrajen in zahteven proces, pri katerem je posebej pomembno skrbno ravnanje, saj lahko ena napačna odločitev hitro poruši doseženo stanje. Pomembno je, da se pri soustvarjanju organizacijske klime posvetimo tudi motivaciji zaposlenih, saj ta igra ključno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju zdrave delovne atmosfere.

Mujakić (2014) navaja, da poklicni stres zagotovo izhaja iz vsakodnevnih nalog, obveznosti in pričakovanj, ki jih z določenim časom težko izpolnujemo. V tem obdobju postane motivacija zaposlenih ključna. Dobro motivirani zaposleni so bolj zanesljivi, učinkoviti in koristni za podjetje. Posebej pomembno je, da se uporablja metoda

individualnega motiviranja, saj ta pristop omogoča, da negativne stresne dejavnike spremenimo v izzive za zaposlene.



Slika 3: Hierarhija zavzetosti
(Vir: Lambergar, 2020, str. 25)

2.5 Pomen organizacijske klime

Različni avtorji v strokovni literaturi ponujajo številne definicije organizacijske klime. Nekateri jo opredeljujejo kot psihološko izgradnjo sistema, ki odraža trenutne značilnosti organizacije, zaznane s strani zaposlenih. Organizacijska klima se izraža v vedenju zaposlenih, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do strank in zunanjih partnerjev. Pomeni tudi percepcijo zaposlenih o organizaciji, njihovih možnostih in delovnih pogojih. Organizacijska klima vključuje zaznavo dogodkov, postopkov, procedur, rutine in nagrade, ki zaposlenim sporočajo, kaj je v organizaciji cenjeno. Klima vpliva na odnose znotraj in zunaj organizacije ter odraža njene cilje in kakovost delovnega okolja (Škerget, 2016).

Markič in Moretti (2017) navajajo, da imajo managerji ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime, saj prek nje vplivajo na svoje sodelavce in delovno okolje. Kadrovske in drugi podporni procesi v podjetju ali instituciji prispevajo k oblikovanju organizacijske klime, njihova povezava pa postane še močnejša, ko so usmerjeni v doseganje določenih organizacijskih ciljev. Organizacijska klima, ki je ugodna za zaposlene in podjetje, se odlikuje po naslednjih značilnostih:

- usklajuje cilje organizacije s cilji posameznikov,
- vzpostavlja ustrezno organizacijsko strukturo, skladno z zahtevami širšega družbenega okolja,

- omogoča vključujoče in demokratično delovno okolje, kjer imajo zaposleni priložnost sodelovati pri odločanju,
- krepi zaupanje, spoštovanje in podporo med različnimi ravnmi zaposlenih,
- spodbuja odprto in učinkovito komunikacijo,
- promovira ustrezne vodstvene pristope in vedenje managerjev,
- zagotavlja pravičen in spodbuden sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti in pozitivnih prispevkih,
- ponuja možnosti za osebni in karierni razvoj,
- poudarja pomen kakovostnega delovnega okolja,
- krepi pripadnost zaposlenih organizaciji, saj se čutijo kot pomemben del njenega delovanja.

Takšna organizacijska klima ustvarja pozitivno vzdušje, motivira zaposlene in pripomore k dolgoročnemu uspehu podjetja (Markič in Moretti, 2017).

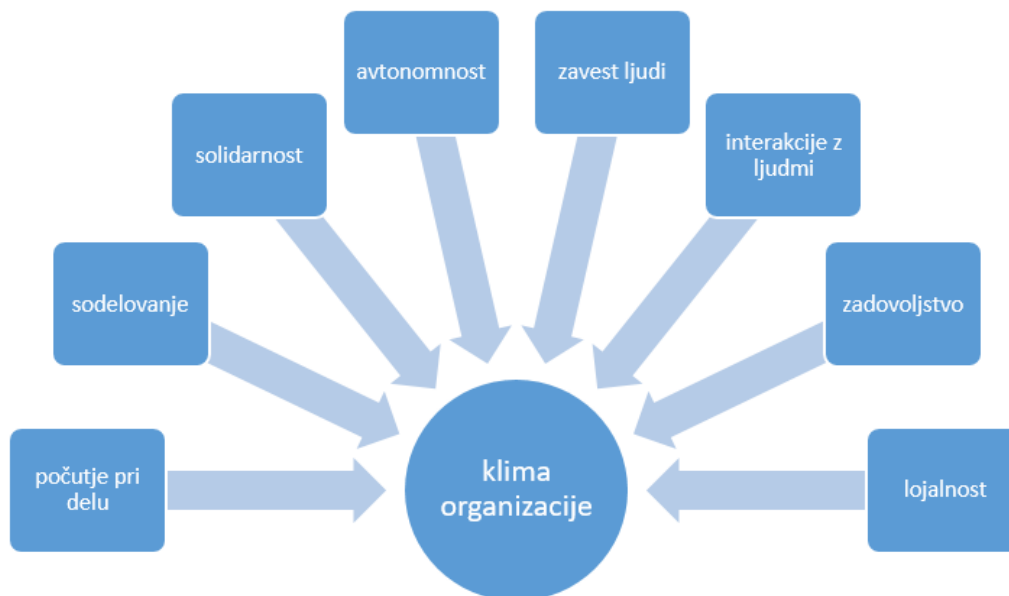
Grintal (2011) meni, da je organizacijska klima odraz vedenja ljudi v organizaciji, kar se kaže predvsem v njihovih medsebojnih odnosih. Organizacijska klima vključuje različne dejavnike, kot so komunikacija, zaupanje med zaposlenimi, odnos do dela in sodelovanja ter občutek pripadnosti. Ta klima je tesno povezana s splošnim vzdušjem v organizaciji, ki se oblikuje na podlagi potreb posameznikov, njihovih vrednot in interakcij znotraj organizacijskega okolja. Posamezniki v organizaciji vnašajo svoje osebne potrebe in pričakovanja, ki se skozi njihovo vedenje odražajo v splošni klimi. Organizacijska klima je torej večplastna in zajema subjektivne občutke zaposlenih glede varnosti, podpore, priznanja, pa tudi njihovih pričakovanj glede razvoja in napredovanja. Pozitivna organizacijska klima ustvarja okolje, v katerem so zaposleni bolj motivirani, sodelovalni in pripravljeni prispevati k skupnim ciljem organizacije. Hkrati pa lahko negativna klima povzroči napetosti, slabo komunikacijo in zmanjšano zavzetost, kar negativno vpliva na učinkovitost celotne organizacije. Pomembno je, da vodstvo prepozna pomen organizacijske klime in aktivno dela na njenem izboljšanju, saj je tesno povezana s produktivnostjo, zadovoljstvom zaposlenih in dolgoročno uspešnostjo podjetja.

Škerget (2016) pravi, da so dimenzije organizacijske klime dejavniki, ki oblikujejo določeno klimo v organizaciji. Čeprav vsak posameznik doživlja organizacijo na svoj način, pri proučevanju klime ne upoštevamo vseh vidikov tega doživljanja. Osredotočamo se le na specifične okoliščine, ki predstavljajo posamezne elemente klime, in te okoliščine imenujemo dimenzije organizacijske klime. Med osnovne dimenzije organizacijske klime prištevamo:

- inovativnost in iniciativnost,
- motivacijo in zavzetost,
- notranje odnose,
- vodenje,
- odnos do kakovosti,

- pripadnost organizaciji,
- strokovno usposobljenost in učenje,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- nagrajevanje in
- razvoj kariere.

Tudi Povše (2018) je poleg poudarjenega omenil, da organizacijska klima odraža cilje, vrednote, ambicije in usmeritev podjetja v določeni stroki, kar omogoča vpogled v perspektivo podjetja ter njegovo uspešnost in prodornost. Pomembnost dobre organizacijske klime v podjetju je velika, saj ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi. Merjenje organizacijske klime nam pokaže, ali obstoječa klima podpira ali ovira doseganje razvojnih ciljev. Menedžmentu organizacijska klima služi kot okno v podjetje, saj omogoča povratne informacije o tem, kaj je treba izboljšati. Spreminjanje organizacijske klime je dolgotrajen proces, ki ga mora začeti vodstvo, saj to s svojim zgledom vpliva na zaposlene. Pri proučevanju organizacijske klime smo se osredotočili na posamezne dimenzije klime in z merjenjem ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela.



Slika 4: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v podjetju
(Vir: Mihalič, 2007, str. 7)

Organizacije razvijajo kadrovske strategije in načrte, ki so v skladu s celotnimi cilji in strategijami. Prilagajajo se spreminjajočim se potrebam in pričakovanjem svojih

zaposlenih, tako sedanjim kot prihodnjim, ob upoštevanju spreminjajočih se vidikov, kot so organizacijska kultura, voditeljstvo, enakost spolov, raznolikost in vključenost ter želje po pozitivnem delovnem okolju. Zaposlenim omogočajo, da na podlagi organizacijskih vrednot, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah ter prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojih znanj in sposobnosti. Spodbujajo tudi učinkovito komunikacijo in deljenje izkušenj med zaposlenimi v ekosistemu. Prav tako organizacija ustvarja podporno vzdušje, v katerem se zaposleni lahko uspešno razvijajo in dobro počutijo (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019).

Škedelj (2016b) je mnenja, da z vpeljavo modela odličnosti EFQM organizacije stremijo k izkoriščanju svojih konkurenčnih prednosti. Ključno pri uporabi tega modela je nenehno prizadevanje za izboljšave, saj nove ideje in učenje prinašajo rezultate, ki se kažejo v izboljšanem poslovanju. Poleg splošne uporabe modela, ki povezuje dejavnike in rezultate, je pomembno tudi osredotočanje na specifične pristope za vsak posamezni dejavnik, saj ima vsak element v organizaciji svoj edinstven sistem prilagajanja.

Vsaka organizacija, ki želi doseči uspeh, ne glede na svoj sektor, velikost, strukturo ali stopnjo zrelosti, mora vzpostaviti učinkovit sistem upravljanja oziroma celovit poslovni model. Model odličnosti EFQM predstavlja eno izmed možnosti in služi kot praktično orodje, ki organizacijam omogoča, da ocenijo svoj napredek na poti k odličnosti, prepoznajo priložnosti za izboljšave, usmerjajo svoje razmišljanje k doseganju ciljev ter zagotavljajo osnovno strukturo za upravljanje. Ta prenovljen model EFQM 2020 ima ključno vlogo pri usmerjanju organizacij skozi kompleksno in dinamično poslovno okolje (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019).

Lejić in Gorenc (2024) omenjata, da Model EFQM 2020 temelji na treh ključnih področjih, ki določajo uspešnost organizacije. Vsako od teh področij vključuje specifična merila, ki organizaciji pomagajo pri razvoju in doseganju trajnostne odličnosti.

Usmeritev

Usmeritev organizacije predstavlja temelj za njen nadaljnji razvoj in uspeh. Da bi organizacija učinkovito uresničila svoje cilje, mora:

- oblikovati in spodbujati kulturo organizacije, ki temelji na jasno opredeljenih vrednotah,
- ustvariti pogoje, ki omogočajo prilagodljivost in izvajanje sprememb,
- podpirati inovativnost in ustvarjalnost,
- povezovati zaposlene ter druge deležnike v skupno vizijo, strategijo in namen.

Izvedba

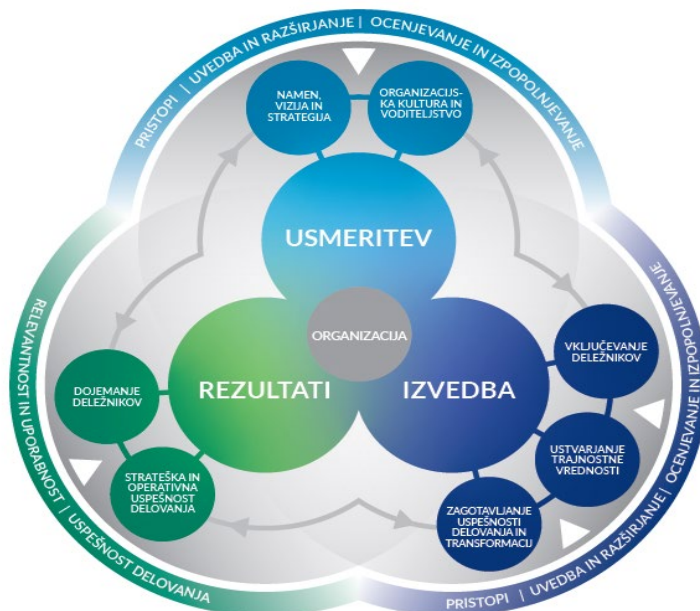
Izvedba zajema konkretne ukrepe, s katerimi organizacija dosega zastavljene cilje.

- Organizacija si prizadeva za stabilne in zaupanja vredne odnose z odjemalci, privabljanje in razvoj kadra, podporo poslovnim in institucionalnim deležnikom, prispevanje k družbenemu razvoju ter sodelovanje s partnerji in dobavitelji za trajnostno ustvarjanje vrednosti.
- Organizacija se zaveda pomena dolgoročnega ustvarjanja vrednosti za svoj obstoj, kar vključuje zasnovo vrednosti in način njenega ustvarjanja, učinkovito komuniciranje in trženje vrednosti, zagotavljanje vrednosti za deležnike ter oblikovanje in upravljanje celostne uporabniške izkušnje.
- Za dolgoročni uspeh mora organizacija nenehno prilagajati svoje delovanje, kar vključuje spremljanje učinkovitosti poslovanja in obvladovanje tveganj, načrtovanje in izvajanje organizacijskih transformacij, spodbujanje inovacij in implementacijo novih tehnologij, učinkovito uporabo podatkov, informacij in znanja ter optimalno upravljanje virov in sredstev.

Rezultati

Za uspešnost organizacije je ključno spremljanje in analiziranje doseženih rezultatov, ki omogočajo stalne izboljšave.

- Organizacija zbira povratne informacije ključnih deležnikov o njihovih izkušnjah in zadovoljstvu ter ocenjuje strateške in operativne rezultate, ki odražajo njeno uspešnost pri uresničevanju poslanstva, strategije, ustvarjanju trajnostne vrednosti in pripravljenosti na prihodnje izzive.

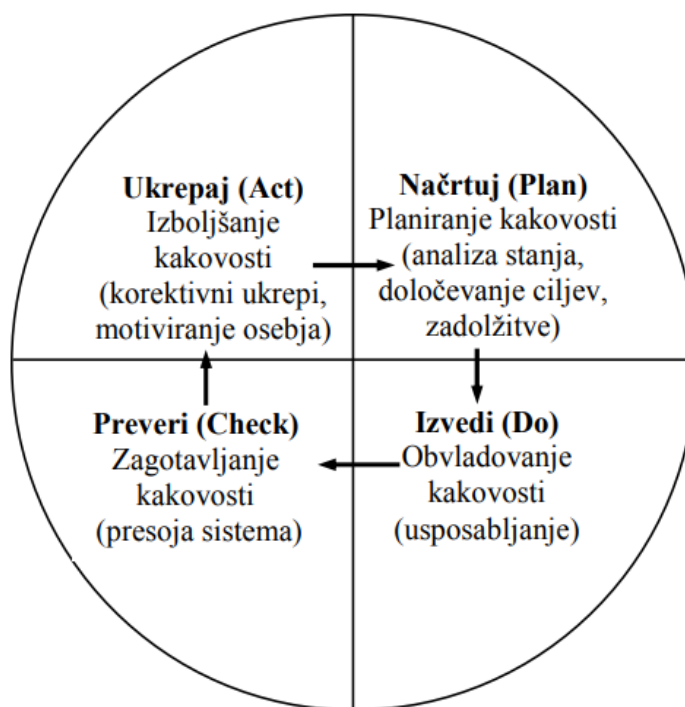


Slika 5: Model EFQM 2020

(Vir: SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4)

Soković, et al. (2009) omenjajo tudi PDCA cikel, ki se uporablja za usmerjanje nenehnih prizadevanj za izboljšave, ki poudarja, da morajo programi izboljšav temeljiti na skrbnem načrtovanju, voditi k učinkovitemu izvajanju ukrepov ter se nato znova vrniti v fazo načrtovanja v neprekinjenem krogu – Demingov cikel kakovosti je stalen proces. Gre za strategijo, ki omogoča doseganje pomembnih izboljšav na področju varnosti, kakovosti, motivacije zaposlenih, stroškov, dobave ter drugih ključnih poslovnih ciljev. Zaključek enega cikla pomeni začetek naslednjega. PDCA cikel vključuje štiri zaporedne faze:

- **Načrtovanje (Plan)** – Analiza in določitev področij, kjer so možne izboljšave, ter sprejemanje odločitev o potrebnih spremembah.
- **Izvajanje (Do)** – Implementacija izbranih sprememb, ki so bile opredeljene v fazi načrtovanja.
- **Preverjanje (Check)** – Spremljanje, nadzor in merjenje procesov ter rezultatov v skladu z izvedenimi spremembami, politikami, cilji in standardi kakovosti.
- **Ukrepanje (Act)** – Sprejem ustreznih ukrepov glede na rezultate preverjanja ali ponovna izvedba PDCA cikla za nadaljnje izboljšave.



Slika 6: Delitev operativnih nalog glede na Demingov krog
(Vir: Božič, 2009, str. 11)

2.6 Kako vodenje vpliva na organizacijsko klimo

Bekrić (2013) meni, da je za uspeh podjetja ključno izboljševanje poslovnih procesov, pri čemer ima kakovost poslovanja, vključno s kakovostjo proizvodov in storitev, ključno vlogo. Dobri rezultati dela oddelka za kakovost se odražajo v izboljšani kakovosti procesov in proizvodov, večjem zadovoljstvu kupcev in dobaviteljev, povečani uspešnosti, boljšem počutju zaposlenih ter širši uporabi orodij in metod za zagotavljanje kakovosti. Pri prenovi poslovnih procesov je poudarek na treh medsebojno povezanih procesih: ključnih, podpornih in vodstvenih procesih. Ključni procesi ustvarjajo vrednost za zunanje kupce, podporni procesi omogočajo učinkovito izvedbo ključnih procesov, čeprav neposredno ne prispevajo k izboljšanju vrednosti rezultatov. Vodstveni procesi pa so odgovorni za načrtovanje, razvoj, vodenje in spremljanje poslovnih procesov ter igrajo pomembno vlogo pri razvoju in uvajanju sistema ukrepov za vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, hkrati pa prispevajo k vzpostavitvi in ohranjanju ustrezne organizacijske klime.

Peterka in Žakelj (2024) navajata, da je voditeljstvo ključnega pomena za doseganje poslovne odličnosti v organizaciji, saj se mora najvišje vodstvo zavedati, da so spremembe v poslovanju neizogibne in stalne. Vsak vodja si želi, da bi organizacija dosegala vrhunske rezultate in ohranjala poslovno odličnost, vendar se mora zavedati, da to zahteva neprekinjeno prizadevanje in nenehne aktivnosti. Ključna sta hitro uvajanje izboljšav in jasna usmeritev zaposlenih v poslovne procese. Ohranitev in spoštovanje pridobljenih vrednot poslovne odličnosti sta temeljna za dolgoročni uspeh organizacije in gradnjo trajne konkurenčne prednosti.

Franko in Gorenc (2023) poleg omenjenega dodajata, da voditeljstvo znotraj organizacije igra ključno vlogo v vseh njenih delih, saj krepi, prilagaja in navdihuje zaposlene, kar neposredno vpliva na organizacijsko kulturo. Kakovostno vodenje lahko organizacijo povzdigne na vodilno mesto v svoji panogi, kar omogoča doseganje vrhunskih rezultatov in osredotočenost na nenehno izboljševanje notranjih procesov. Dobro poznavanje zaposlenih in njihovih ciljev prek učinkovite medsebojne komunikacije ustvarja ugodno organizacijsko klimo. Tako je dober vodja ključen dejavnik za uspešno vodenje in oblikovanje organizacijske kulture. Dodajata, da so pri vodenju štiri ključne sestavine: vodja, skupina, člani in okolje. Ključno je, da se najprej vzpostavi zaupanje med vodjo in člani ekipe, nato pa jim omogoči večjo avtonomijo pri odločanju. Vodja mora svoje sodelavce ne le usposobiti za doseg ciljev, ampak jih tudi navdihniti, da si te cilje sami želijo doseči. Ta pristop predstavlja dodano vrednost vodenja, ki se izraža v učinkovitem voditeljstvu. Dolgoročno gledano, uspešno voditeljstvo vodi k nenehnemu izboljšanju uspešnosti dela. Da bi vodja lahko dodal to vrednost, mora razumeti situacijo v organizaciji, oblikovati vizijo za prihodnost in sprožiti procese sprememb.

Šest temeljnih sposobnosti vodenja vključuje:

- delitev moči,
- razvoj vizije,
- usklajenost vrednot,
- intuicijo,
- poznavanje samega sebe,
- sposobnost vodenja.

Vodenje je ključen del menedžmenta, ki vključuje vrsto dejavnosti za uresničitev načrtov v organizaciji. Tudi najboljše načrtovanje, organiziranje ali nadzor ne prinaša rezultatov, če se zamisli ne uresničijo. Z vodenjem se ideje menedžerjev pretvorijo v resničnost in vzpostavi se dejansko povezovanje med vodjo in zaposlenimi. Namen vodenja je vplivati na zaposlene, da dosežejo cilje organizacije. Vodja mora znati navdušiti in motivirati druge, da z entuziazmom sledijo postavljenim ciljem, nalogam in strategijam podjetja. Osnovni cilj menedžmenta je doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko je ključna naloga vodenja vplivati na ljudi, da prispevajo k uresničevanju teh ciljev. Vodenje je ključna funkcija menedžmenta, saj v dinamičnih organizacijah in nenehno spreminjajočem se okolju pridobiva vse večjo pomembnost. Vodje in menedžerji igrajo ključno vlogo pri usklajevanju in usmerjanju ljudi v smeri skupnih ciljev. Vodenje igra ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime, saj postavlja ton, ki določa delovno okolje, vpliva na motivacijo in angažiranost zaposlenih, spodbuja odprto komunikacijo, sodelovanje in učinkovito obvladovanje konfliktov ter prispeva k podpori in razvoju zaposlenih. Pozitivna organizacijska klima, ki izhaja iz dobrega vodenja, ustvarja zadovoljstvo, predanost in večjo uspešnost, kar posledično izboljšuje splošno učinkovitost organizacije (Ivanko, 2018).

2.7 Posledice dobre in slabe organizacijske klime v podjetju

Povše (2018) navaja, da neustrezna klima v organizaciji lahko povzroči nezadovoljstvo pri zaposlenih, kar lahko vodi do spremembe organizacijske klime in kulture. Ko posameznik zazna, da klima ne ustreza njegovim potrebam in željam, postane nezadovoljen. Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta močno povezana; bolj kot je zaposlen zadovoljen, boljša bo klima v organizaciji. Vsi zaposleni neprestano, večinoma nezavedno, primerjajo in ocenjujejo obstoječo klimo glede na svoje potrebe in želje ter na podlagi tega ocenjujejo njeno ustreznost. Prepoznavanje problemov, povezanih z organizacijsko klimo in stresom, ter njihovega vpliva na zadovoljstvo pri delu igra pomembno vlogo pri zgodnjem odkrivanju teh težav.

Žužman et al. (2014) so ugotovili, da lahko slaba organizacijska klima v podjetju povzroči številne negativne posledice, ki ne vplivajo le na zaposlene, temveč tudi na celotno delovanje podjetja. Ena od najpomembnejših posledic je zmanjšana motivacija zaposlenih, saj slabo vzdušje in nezadostna podpora vodstva negativno vplivata na zavzetost delavcev. V okolju, kjer primanjkuje pozitivnih spodbud in

občutka pripadnosti, se zaposleni pogosto počutijo nezainteresirani za svoje delo in manj pripravljeni prispevati k doseganju skupnih ciljev. Poleg zmanjšane motivacije lahko slaba organizacijska klima povzroči tudi povečano stopnjo absentizma, kar pomeni več bolniških odsotnosti, zamud in nenapovedanih izostankov. V nadaljevanju predstavim nekatere ključne posledice slabe organizacijske klime.

2.7.1 Zmanjšana delovna učinkovitost

Negativna klima na delovnem mestu ima številne škodljive posledice, ki vplivajo na zaposlene in organizacijo kot celoto. Takšno delovno okolje pogosto povzroča stres, nezadovoljstvo in občutek pomanjkanja pripadnosti med zaposlenimi, kar se odraža v njihovem slabšem počutju ter zmanjšani motivaciji za delo. Posledično so zaposleni manj osredotočeni na svoje naloge, kar ne le zavira njihovo produktivnost, ampak lahko tudi povzroči napake pri delu. To vodi do upada kakovosti opravljenega dela, daljših rokov za dokončanje nalog in manjše količine opravljenih projektov. Dolgoročno negativna klima spodbuja tudi odtujenost zaposlenih, povečano odsotnost z dela in celo fluktuacijo kadra, kar organizaciji prinaša dodatne stroške in motnje v delovnih procesih. Tako je ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja ključnega pomena za ohranjanje zavzetosti in učinkovitosti ekipe.

2.7.2 Zdravstvene težave

Dolgotrajna izpostavljenost stresu, ki izhaja iz slabe delovne klime v podjetju, lahko ima resne in dolgoročne posledice za zdravje zaposlenih. Kronični stres negativno vpliva na duševno zdravje, saj lahko vodi v izgorelost, za katero so značilni izčrpanost, upad motivacije in občutek nemoči. Prav tako so pogoste težave, kot sta tesnoba in depresija, ki lahko bistveno zmanjšajo posameznikovo sposobnost za soočanje z vsakodnevnimi izzivi in nalogami. Slaba klima vpliva tudi na kakovost spanja, kar se pogosto kaže v nespečnosti ali motnjah spanja, ki dodatno poglobljajo izčrpanost in zmanjšujejo odpornost na stres. Poleg duševnih težav pa kronični stres zaradi negativnega delovnega okolja povečuje tveganje za razvoj fizičnih bolezni, kot so srčno-žilne bolezni, oslabiljen imunski sistem, glavoboli in prebavne motnje. Vse te težave prispevajo k večji odsotnosti z dela, kar povzroča prekinitev delovnih procesov in dodatno obremenjuje preostale zaposlene. Poleg tega dolgotrajna izpostavljenost negativnemu stresu poslabša splošno počutje in kakovost življenja, kar zmanjšuje posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju.

2.7.3 Pomanjkanje motivacije

Slaba klima na delovnem mestu negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj pri njih pogosto povzroča občutek nezadovoljstva, necenjenosti in pomanjkanja smisla v delu. Ko zaposleni nimajo občutka, da je njihovo delo prepoznano ali cenjeno, izgubijo notranjo motivacijo in zagon, kar vodi v splošno nezainteresiranost za sodelovanje pri

razvoju podjetja. Namesto da bi aktivno prispevali k doseganju ciljev organizacije, postanejo pasivni opazovalci, ki zgolj opravljajo najnujnejše naloge. To se kaže v zmanjšani angažiranosti, saj zaposleni izgubijo občutek pripadnosti in ne čutijo več potrebe po izkazovanju proaktivnosti ali odgovornosti.

Pomanjkanje motivacije vpliva tudi na kreativnost in inovativnost. V negativnem okolju, kjer so morda prisotne tudi napetosti, konflikti ali strah pred neuspehom, zaposleni redkeje delijo nove ideje ali predloge za izboljšave. Namesto da bi prispevali k iskanju rešitev ali inovacij, se raje izogibajo tveganjem in igrajo na varno. Posledično podjetje izgublja pomemben vir inovacij, ki so ključne za dolgoročno konkurenčnost in rast. Dolgoročno lahko takšna klima vodi v stagnacijo podjetja, povečano fluktuacijo kadra ter slabše odnose med zaposlenimi in vodstvom, kar še dodatno poslabša celotno delovno okolje.

2.7.4 Višja fluktuacija kadra

Slabo delovno okolje, kjer zaposleni občutijo nezadovoljstvo in pomanjkanje podpore, povečuje fluktuacijo kadra, saj ti iščejo boljše priložnosti. Posledično podjetje izgublja dragocena znanja in izkušnje, hkrati pa se sooča z visokimi stroški za iskanje, uvajanje in usposabljanje novih zaposlenih. Fluktuacija negativno vpliva tudi na preostale zaposlene, zmanjšuje moralo in produktivnost ter slabša ugled podjetja kot delodajalca.

2.7.5 Slabša komunikacija in sodelovanje

Negativna klima na delovnem mestu poslabša komunikacijo med zaposlenimi in oddelki, kar povečuje nesporazume, konflikte in neusklajenost pri delu. To vodi v zastoje, napake in zmanjšano pripravljenost na sodelovanje. Posledično je reševanje težav počasnejše in manj učinkovito, kar negativno vpliva na produktivnost in doseganje ciljev podjetja ter lahko dolgoročno zmanjša njegovo konkurenčnost.

2.7.6 Upad lojalnosti

Slaba klima na delovnem mestu pomembno vpliva na lojalnost zaposlenih, saj se ti v takšnem okolju težje poistovetijo s poslanstvom, vrednotami in cilji podjetja. Ko zaposleni občutijo, da niso cenjeni ali da njihovo delo nima pravega pomena, začnejo izgubljati občutek pripadnosti organizaciji. Pomanjkanje povezanosti z delodajalcem vodi v zmanjšano zaupanje v vodstvo in manjšo motivacijo za prispevanje k uspehu podjetja.

Zaposleni v takšnem okolju pogosto pokažejo nižjo stopnjo zavzetosti, saj imajo občutek, da njihova prizadevanja niso prepoznana ali nagrajena. Namesto da bi aktivno sodelovali pri doseganju skupnih ciljev, se bolj osredotočajo zgolj na

izpolnjevanje osnovnih obveznosti, pogosto brez želje po preseganju pričakovanj ali izboljšanju procesov. Takšno vedenje negativno vpliva na inovativnost, timsko delo in splošno produktivnost.

2.7.7 Negativen vpliv na ugled podjetja

Nezadovoljni zaposleni imajo pogosto pomemben vpliv na ugled podjetja, saj lahko svoje negativne izkušnje širijo tako znotraj kot zunaj organizacije. V delovnem okolju lahko njihovo nezadovoljstvo vpliva na moralo in motivacijo sodelavcev, kar poslabša splošno klimo ter zmanjša učinkovitost tima. Poleg tega nezadovoljni zaposleni pogosto izražajo svoje mnenje na družbenih omrežjih, v pogovorih s prijatelji in znanci ter celo v javnih ocenah podjetja na platformah, namenjenih delodajalcem. Takšno širjenje negativnih informacij lahko resno škoduje ugledu podjetja, saj ustvarja vtis, da podjetje ne skrbi za svoje zaposlene ali da ima neprimerne delovne pogoje. To lahko odvrne potencialne kandidate, ki bi bili sicer zainteresirani za delo v podjetju, saj postane manj privlačno kot delodajalec. Hkrati pa lahko negativna percepcija vpliva na zaupanje strank in poslovnih partnerjev, ki morda ne želijo sodelovati z organizacijo, ki jo zaznavajo kot problematično ali neprofesionalno.

2.7.8 Zmanjšana inovativnost

V negativnem delovnem okolju, kjer prevladujejo stres, pomanjkanje zaupanja in nezadovoljstvo, zaposleni redkeje izražajo svoje ideje ali predlagajo izboljšave, saj se bojijo kritike, neuspeha ali celo kaznovanja. Takšno okolje ustvarja občutek, da eksperimentiranje in tveganje nista zaželeni, kar zavira inovativnost in kreativnost zaposlenih. Namesto da bi iskali nove rešitve za obstoječe težave ali predlagali izboljšave procesov, izdelkov ali storitev, se zaposleni raje držijo preverjenih in varnih praks, ki ne zahtevajo dodatnega napora ali izpostavljanja.

Pomanjkanje inovativnosti negativno vpliva na konkurenčnost podjetja, saj organizacija težje sledi tržnim spremembam in potrebam strank. Brez svežih idej in stalnega razvoja izdelkov ali storitev podjetje ne more ponuditi ničesar novega, kar bi ga razlikovalo od konkurence, kar lahko vodi v stagnacijo ali celo izgubo tržnega deleža. Poleg tega manjka tudi notranja optimizacija delovnih procesov, kar zmanjšuje operativno učinkovitost in povečuje stroške.

Purkart in Brezni (2022) omenjata, da je pozitivna organizacijska klima ključni dejavnik za učinkovito in kakovostno opravljeno delo, saj neposredno vpliva na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Ko je delovno okolje spodbudno in podporno, se zaposleni počutijo bolj cenjene in so zato bolj pripravljeni prispevati k uspehu podjetja. Takšna klima spodbuja višjo stopnjo produktivnosti, saj zaposleni opravljajo svoje naloge hitreje in z večjo vnemo. Poleg tega ugodna klima zmanjšuje stres na delovnem mestu, kar omogoča boljše sodelovanje in večjo ustvarjalnost znotraj

delovnih skupin. Poleg tega ugodna organizacijska klima pripomore k večji zvestobi zaposlenih podjetju in zmanjšuje fluktuacijo kadra. Ko se zaposleni počutijo cenjene, slišane in podprte, so bolj verjetno pripravljeni ostati v podjetju dolgoročno. To zmanjšuje stroške, povezane z nenehnim zaposlovanjem in usposabljanjem novih sodelavcev. Ugodna klima prav tako spodbuja odprto komunikacijo in boljšo timsko dinamiko, kar omogoča hitrejše reševanje problemov ter večjo inovativnost. Vse te prednosti prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom in večji konkurenčni prednosti podjetja na trgu.

Žužman et al. (2014) so poleg omenjenega dodali, da slaba organizacijska klima prav tako negativno vpliva na medsebojne odnose med sodelavci in vodstvom. Konflikti, pomanjkanje sodelovanja in slaba komunikacija so pogoste posledice neurejenega delovnega okolja, kar lahko vodi do neučinkovitih delovnih procesov in težav pri doseganju poslovnih ciljev. Poleg tega se v podjetjih s slabo klimo lahko zmanjšata tudi inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Negativno vzdušje, kjer prevladujejo nezadovoljstvo, strah pred napakami in pomanjkanje priznanja, onemogoča, da bi se zaposleni počutili dovolj varne in spodbujane, da predlagajo nove ideje ali izboljšave. Zaradi vseh teh posledic je izjemno pomembno, da se vodstvo podjetja zaveda pomena dobre organizacijske klime in aktivno dela na njeni izboljšavi, da bi zagotovilo dolgoročno uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.



Slika 7: Tower Perrinov model zavzetosti
(Vir: Towers, 2009, str. 1)

3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Predlogi izboljšav pri uvajanju strategije za razvoj vodstvenih veščin in izboljšanje organizacijske klime v podjetju se lahko osredotočijo na več ključnih področij.

Priporočljivo je bolj strukturirano in sistematično usposabljanje vodij, ki bi vključevalo tako teoretična znanja kot praktične delavnice. Poudarek naj bo na razvoju čustvene inteligence, komunikacijskih sposobnosti ter prilagajanju na različne situacije in osebnostne lastnosti zaposlenih. Vodje bi morali redno sodelovati v mentorskih programih, kjer bi se lahko učili od izkušenih kolegov, kar bi dodatno spodbudilo prenos znanja in izkušenj znotraj organizacije.

Pomembno je ustvariti trajnostni program za osebni razvoj vodij, ki bi vključeval redne evalvacije in povratne informacije. Tak sistem bi vodjem omogočil, da se nenehno razvijajo in izboljšujejo svoje veščine na podlagi konkretnih izzivov, s katerimi se soočajo v praksi. V tem okviru je ključno tudi spodbujanje odprte komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, da lahko vodje pravočasno zaznajo morebitne težave v timu in hitro ukrepajo.

Za uspešno izvajanje sprememb je nujno izboljšati komunikacijo z zaposlenimi o potrebi po spremembah in njihovih prednostih. Mnogi zaposleni lahko sprva izkažejo odpor do novih metod ali pristopov, zato je pomembno, da vodje jasno razložijo koristi, ki jih bodo prinesle spremembe, ter zaposlene vključijo v proces odločanja in izvajanja novosti. S tem bi zmanjšali odpor in povečali občutek vključenosti med zaposlenimi.

Poleg tega bi podjetja morala vlagati v prilagojene programe usposabljanja, ki bi bili specifično oblikovani glede na posamezne oddelke in potrebe organizacije. S tem bi zagotovili, da se vsak vodja razvija v skladu s posebnimi zahtevami svojega delovnega okolja, kar bi omogočilo večjo učinkovitost pri vodenju in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Finančne omejitve, ki so pogosto izziv pri uvajanju takšnih rešitev, bi bilo mogoče premestiti z optimizacijo razpoložljivih virov, npr. z notranjimi delavnicami, ki bi jih vodili vodje ali strokovnjaki znotraj podjetja. Prav tako bi bilo smiselno spodbujati vodje, da sami iščejo možnosti za razvoj, na primer s sodelovanjem na spletnih seminarjih ali s pomočjo notranjih virov za izobraževanje.

Na dolgi rok bi podjetje lahko še bolj vlagalo v razvoj organizacijske kulture, ki bi spodbujala inovativnost, odprtost za spremembe in stalno učenje. Takšna kultura bi zmanjšala tveganje odpora do novih pristopov in zagotovila trajnostni napredek, saj bi bili zaposleni bolj pripravljeni sodelovati pri uvajanju sprememb ter prispevati k razvoju podjetja.

Nazadnje je pomembno, da podjetje kontinuirano meri učinke implementacije teh rešitev, spremlja stopnjo zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter prilagaja strategijo glede na rezultate. Redne ankete, intervjuje in skupinske razprave med zaposlenimi in vodji bi pomagale pravočasno zaznati izzive ter omogočile pravočasne prilagoditve strategije za še boljše rezultate.

S temi predlogi izboljšav bi podjetje lahko še učinkoviteje uvajalo razvoj vodstvenih veščin, izboljšalo organizacijsko klimo in dolgoročno povečalo svojo konkurenčnost na trgu.

4 ZAKLJUČKI

V nalogi smo podrobno obravnavali ključne značilnosti vodenja v podjetju, pri čemer smo izpostavili pomen dobrega vodje. Vodja je oseba, ki mora aktivno poslušati svoje zaposlene, jih motivirati ter s svojim zgledom in kompetencami pozitivno vplivati na delovno okolje. Dobro vodenje je temelj uspeha vsake organizacije, saj je vodenje, ki temelji na odprti komunikaciji, čustveni inteligenci, sodelovanju in sposobnosti upravljanja sprememb, ključno za doseg dolgoročnih ciljev. Vodja, ki razvija in uveljavlja te lastnosti, omogoči organizaciji, da se prilagaja spremembam, hkrati pa ohranja stabilnost in učinkovitost svojih timov.

Poleg tega mora biti vodja usmerjen v lasten osebni razvoj in neprestano nadgrajevanje svojih veščin, saj to vpliva na dolgoročni napredek podjetja. Osebni razvoj vodje ni pomemben le za njegovo osebno rast, temveč tudi za krepitev njegove sposobnosti, da vodi in motivira druge. Tak vodja s svojim zgledom ustvarja pozitivno vzdušje v delovni skupini, kar ima neposreden vpliv na povečanje produktivnosti, angažiranosti zaposlenih in doseg poslovnih ciljev.

V nalogi smo kot ključno rešitev izpostavili celostni pristop k razvoju vodstvenih veščin in spodbujanju sodelovanja med zaposlenimi. Ta pristop je dolgoročno usmerjen v krepitev kompetenc vodij in v podporo organizacijski kulturi, ki spodbuja inovativnost, timsko delo in učinkovito komunikacijo. Za doseg teh ciljev je pomembno nenehno vlaganje v izobraževanje in usposabljanje vodij, saj je razvoj vodstvenih veščin ključnega pomena za rast in uspešnost organizacije. Prav tako je pomembno, da se razvija organizacijska kultura, ki ne le spodbuja inovacije, temveč tudi omogoča odprto komunikacijo in sodelovanje med vsemi zaposlenimi, kar povečuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo.

Kratkoročne koristi tega pristopa so izboljšano zadovoljstvo zaposlenih, večja produktivnost ter boljša medsebojna povezanost znotraj timov. Sčasoma pa bo organizacija bolj odporna na spremembe in bolje pripravljena na soočanje z izzivi v dinamičnem poslovnem okolju. Takšne organizacije bodo uspešnejše pri ohranjanju konkurenčnosti na trgu, saj bodo bolje prilagojene novim razmeram in potrebam svojih strank. Prav tako se bo povečala sposobnost podjetja za hitrejšo implementacijo inovacij, ki bodo prispevale k rasti in dolgoročni uspešnosti.

Seveda pa se pri uvajanju teh rešitev lahko pojavijo določene omejitve. Ena izmed njih je odpornost zaposlenih na spremembe, saj se mnogi ljudje upirajo novostim in se težje prilagajajo novim pristopom. Poleg tega lahko pomanjkanje časa za usposabljanje vodij predstavlja oviro za celovit razvoj vodstvenih veščin. Tudi omejeni finančni viri lahko ovirajo izvajanje razvojnih programov, saj ti pogosto zahtevajo naložbe v usposabljanje in izobraževanje. Kljub tem omejitvam pa so koristi, ki jih ta

pristop prinaša, neprecenljive. Izboljšanje delovne klime, povečanje zvestobe zaposlenih in izboljšani poslovni rezultati so dolgoročne koristi, ki odtehtajo začetne izzive.

Dolgoročni učinki predlaganih rešitev se bodo pokazali v izboljšani organizacijski klimi, večji usklajenosti timov in večji inovativnosti zaposlenih. Takšna organizacija bo bolj pripravljena na prihodnje izzive, zaposleni pa bodo bolj angažirani, motivirani in zavezani doseganju skupnih ciljev. Z naložbami v razvoj vodstvenih veščin lahko podjetje pričakuje tudi večjo odpornost na spremembe ter boljšo sposobnost prilagajanja novim tržnim pogojem.

Možne slabosti, ki so se že pokazale ob uvajanju te rešitve, vključujejo potrebo po nenehnem prilagajanju pristopov glede na specifične situacije in osebnostne lastnosti zaposlenih. Uspešnost implementacije je močno odvisna od sposobnosti vodij, da dosledno razvijajo svoje veščine in ohranjajo visoko raven motivacije, tako pri sebi kot pri drugih zaposlenih. Za uspešno izvajanje sprememb je ključno, da vodje ne le znajo prilagajati svoje pristope, temveč tudi ohranjajo doslednost in odločenost pri spodbujanju razvoja vseh zaposlenih.

5 LITERATURA IN VIRI

Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222–232.

Bekrić, M. (2013). Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 1–9.

Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. *Revija za univerzalno odličnost*, 2(3), 117–128.

Božič, S. (2009). Kakovost in zanesljivost proizvodnje.

Dončić, N. (2021). *Organizacijska klima in zavzetost zaposlenih v kliničnem centru izbranega podjetja X*. Magistrsko delo: Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Fabjan, U. in Vene, S. (2023). Učinkovito vodenje in motiviranje zaposlenih ob nadurnem delu. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(3), 278–299.

Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Kranj: Zavod IRC.

Gorenc, S. in Franko, P. (2023). Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji.. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(1), 59–69.

Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.

Janežič, D. in Pevec, N. (2021). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 41–56.

Kern, Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija, Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.

Lambergar, S. (2020). *Komunikacija in delovna zavzetost zaposlenih v zdravstvenem okolju izbrane ustanove*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za pravo.

Laznik, G. (2017). Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 5(1), 78–99.

Lejić, Ž. & Gorenc, V. (2024). Vpliv vizije na poslovno odličnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 13(3), 276–290.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba univerze na Primorskem.

Mujakić, A. (2014). Primerjava stresa med medicinskim in nemedicinskim osebjem v zdravstvu. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 137–146.

Peterka, J. in Žakelj, K. (2024). Vpliv organizacijske klime na poslovno odličnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 13(3), 249–259.

Pevec, N. (2022). Dimenzije koncepta dobrega počutja na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, 7(2), 75–91.

Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 7(3), 297–320.

Purkart, B. in Breznik, L. (2022). Analiza organizacijske klime v preučevani organizaciji po izvedbi reorganizacije. *Revija o izzivih in dosežkih sodobnejšega managementa*, 9(1–2), 68–79.

Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Sakanovič, Z. in Mayer, J. (2006). Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija*, 39(4), 247–253.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Serdinšek, S. (2017). *Stili vodenja v podjetjih*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Soković, M., Jovanović, J., Krivokapić, Z. & Vujović, A. (2009). Basic quality tools in continuous improvement process. *Strojniški vestnik*, 55(5), 333–341.

SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. Pridobljeno 2. 11. 2024 s https://www.spiritslovenia.si/resourcesnew/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1a%20verzija.pdf

Škedelj, J. (2016a). Vpliv partnerskega odnosa na vodenje družinskih podjetij. *Izzivi prihodnosti*, 1(1), 13–26.

Škedelj, J. (2016b). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 251–260.

Škerget, T. (2019). Organizacijska kultura in klima v storitvenem podjetju. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 8(2), 1–12.

Towers, P. (2009). *Employee engagement improves the bottom line*. New York: Employee engagement.

Žužman, D., Žužman, I. in Moretti, M. (2014). Organizacijska klima v obravnavani organizaciji. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 6(1), 1–27.