

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

BOR POGAČNIK

KOPER, 2021



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

KLJUČNI DEJAVNIKI MODELA EFQM IN  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Bor Pogačnik

Koper, 2021

Mentor: izr. prof. dr. Aleksander Janeš



## **POVZETEK**

Z uvedbo modela poslovne odličnosti EFQM organizacije stremijo k doseganju tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih odličnih rezultatov. Organizacije si pri tem pomagajo z napotki iz temeljnih načel odličnosti, ki so s vključeni v dejavnike modela EFQM. Implementacija modela v organizacije prinese različne spremembe, katere lahko različno vplivajo na zaposlene. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različne organizacijske in osebne spremenljivke. Organizacije morajo v današnjih časih delovati v smeri, da bi ohranile visoko stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih ter tako zadržale tiste, ki so ključni za doprinos konkurenčne prednosti.

*Ključne besede:* dejavniki, EFQM, poslovna odličnost, spremenljivke zadovoljstva, temeljna načela odličnosti, zadovoljstvo zaposlenih.

## **SUMMARY**

With an implementation of the EFQM business excellence model, organizations strive to achieve both short-term and long-term excellent results which can be reached when following the fundamental principles of excellence, which are included in the model enablers. The implementation of the model brings various organizational changes that can affect employees differently. Employee satisfaction is affected by various organizational and personal variables. At present organizations must work towards maintaining a high level of employee satisfaction and thus retaining those who are the key contributors to a competitive advantage.

*Keywords:* enablers, EFQM, business excellence, satisfaction variables, fundamental principles of excellence, employees' satisfaction.

UDK: 005.336.3:331.101.32(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Aleksandru Janešu za odzivnost, strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Iskrena hvala direktorici prodaje in marketinga Urški Habjan ter vsem iz podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., ki so sodelovali pri raziskavi naloge in bili vedno na voljo za predajanje potrebnih informacij.

Zahvaljujem pa se tudi svoji družini, ki me je podpirala ves čas študija in pri izdelavi zaključne projektne naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretični del.....</b>	<b>3</b>
2.1	Model EFQM .....	3
2.1.1	Dejavniki modela EFQM.....	3
2.1.2	Temeljna načela odličnosti .....	5
2.2	Podjetje LOTRIČ Meroslovje d. o. o. ....	9
2.3	Zadovoljstvo zaposlenih.....	10
2.3.1	Organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo.....	10
2.3.2	Osebnne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo .....	13
<b>3</b>	<b>Empirični del.....</b>	<b>15</b>
3.1	Predstavitev podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. ....	15
3.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	16
3.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	16
3.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	17
3.5	Analiza raziskave .....	17
3.5.1	Prvi sklop – Demografski podatki .....	17
3.5.2	Drugi sklop – Dejavniki modela EFQM v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. ....	19
3.5.3	Tretji sklop – Splošni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in EFQM .....	28
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>37</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>41</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Organigram podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.....	16
Slika 2: Dosežena formalna izobrazba .....	18
Slika 3: Delovna doba v podjetju .....	18
Slika 4: Delovno mesto .....	19
Slika 5: Ocena dejavnika 'Voditeljstvo'.....	20
Slika 6: Zadovoljstvo z voditeljstvom.....	21
Slika 7: Ocena dejavnika 'Strategija' .....	22
Slika 8: Zadovoljstvo s strategijo .....	22
Slika 9: Ocena dejavnika 'Zaposleni'.....	24
Slika 10: Zadovoljstvo z odnosom do zaposlenih .....	24
Slika 11: Ocena dejavnika 'Partnerstva in viri'.....	26
Slika 12: Zadovoljstvo s partnerstvom in viri .....	26
Slika 13: Ocena dejavnika 'Procesi, izdelki in storitve'.....	27
Slika 14: Zadovoljstvo s procesi, izdelki in storitvami .....	28
Slika 15: Vpliv splošnih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu.....	29
Slika 16: Poznavanje modela in njegove rabe.....	30
Slika 17: Izboljšave na področjih .....	31

## 1 UVOD

V prvem delu zaključne naloge obravnavamo vlogo modela poslovne odličnosti EFQM, predstavljamo dejavnike modela ter temeljna načela odličnosti. V nadaljevanju povzemamo družinska podjetja, pri čimer se navezujemo na podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., ki ga tudi na kratko predstavljamo. Obravnavamo zadovoljstvo zaposlenih, kjer predstavljamo in opisujemo različne spremenljivke zadovoljstva pri delu.

Kot pravi Rusjan (2006) je model poslovne odličnosti EFQM nepredpisan okvir, ki prepoznava različne pristope za doseganje trajne organizacijske odličnosti. Odličnost je lahko opredeljena kot izjemna praksa vodenja organizacije in doseganja rezultatov, grajenih na temeljnih konceptih. Pet meril modela EFQM predstavlja dejavnike »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Zaposleni«, »Partnerstva in viri« ter »Procesi izdelki in storitve«, ki povzemajo delovanje organizacije (Škafar 2018). V dejavnike modela so vključeni napotki temeljnih načel odličnosti, katerih rezultati so odvisni od vpeljanih pristopov, meril in samega okolja, v katerem organizacija deluje (Urad RS za meroslovje 2013).

Za družinska podjetja je značilno, da sledijo sistemu socialne izmenjave, tako njihovim zaposlenim pogosto največ pomenijo tiste koristi pri delu, ki temeljijo na socialno-emocionalnih vrednotah, kot sta skrb za zaposlene ter status zaposlenega v podjetju (Querbach, Waldkirch in Kammerlander 2020; Huang idr. 2015). LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. je družinsko podjetje, ki se je leta 2006 odločilo za uvedbo modela EFQM. V podjetju menijo, da so za uspeh in razvoj ključni prav zaposleni, ki jih vključujejo v načrtovanje strategije, jih spodbujajo k samostojnemu in odgovornemu delu ter visoki stopnji zaupanja (Lotrič idr. 2019).

Zadovoljstvo pri delu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz neke potrditve za opravljeno delo, oziroma iz neke delovne izkušnje zaposlenega (Ayala idr. 2017, povz. po Locke 1976, 1304). Vsak od zaposlenih v organizaciji ima drugačno stopnjo zadovoljstva in zadovoljstvo pri delu dojema na svoj način (Kawiana idr. 2018). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) navajajo dve vrsti spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih so odvisne od notranjih okoliščin in dejavnikov organizacije, osebne spremenljivke pa so spremenljivke psihološkega značaja in so odvisne od osebnih dejavnikov.

Ob pregledu strokovne literature smo ugotovili, da primanjkuje empiričnih raziskav, ki bi se osredotočale na povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in modelom EFQM ter z njim povezanimi dejavniki, zato smo se odločili, da izvedemo raziskavo na to temo.

V drugem delu s pomočjo anketnega vprašalnika predstavljamo raziskavo modela EFQM in zadovoljstva zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., kjer se osredotočamo na ključne dejavnike modela EFQM in kako so z njimi zadovoljni zaposleni v podjetju, poznavanje

modela in njegove rabe v podjetju, splošne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in izboljšave na določenih področjih, ki jih zaposleni opažajo.

## 2 TEORETIČNI DEL

V tem poglavju smo predstavili teoretična izhodišča, ki so nas vodila skozi izdelavo zaključne projektne naloge. Osredotočili smo se na model EFQM, dejavnike modela in temeljna načela odličnosti. Opredelili smo tudi zadovoljstvo zaposlenih in spremenljivke, ki na to vplivajo ter se dotaknili značilnosti družinskih podjetij in podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

### 2.1 Model EFQM

Model EFQM je model poslovne odličnosti in je lahko orodje za odkrivanje prednosti in področij za izboljšavo v organizacijah. Pravilna implementacija modela vodi do večje učinkovitosti, tako kratkoročno kot tudi dolgoročno (Bolboli in Reiche 2015). Kot pravi Rusjan (2006), je model EFQM nepredpisan okvir, ki prepoznava različne pristope za doseganje trajnostne organizacijske odličnosti. Odličnost je lahko opredeljena kot izjemna praksa vodenja organizacije in doseganje rezultatov, grajenih na temeljnih konceptih. Vsaka organizacija, ki želi uspešno delovati, mora vzpostaviti ustrezen sistem managementa. EFQM model je praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča oceniti, kje na poti k odličnosti so, organizaciji daje skupni jezik in način razmišljanja, omogoča povezavo med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečuje podvajanje, zagotavlja prepoznavo pomanjkljivosti in organizaciji daje osnovno strukturo sistema managementa (Urad RS za meroslovje 2013; Gómez Gómez, Martínez Costa in Martínez Lorente 2011). Raziskava, ki je bila izvedena v španskih organizacijah, je pokazala, da so podjetja z vpeljavo modela EFQM v prvi vrsti izboljšala svojo zunanjo podobo ter povečala učinkovitost notranjih procesov (Gómez-López, Serrano-Bedia in Concepción López-Fernández 2019). Model EFQM je namenjen uporabi v najrazličnejših organizacijah – vse od neprofitnih organizacij pa do organizacij, ki se ukvarjajo z industrijo. V Perisan Cutting Industry so po vpeljavi modela merili zadovoljstvo 105 zaposlenih. Rezultati analize so pokazali, da se je zadovoljstvo pri delu drastično povečalo, izboljšala pa sta se tudi navezanost na delo ter organizacijska klima (Heydari, Saeidi in Danai 2015).

#### 2.1.1 Dejavniki modela EFQM

Model EFQM temelji na devetih merilih. Pet meril predstavlja dejavnike, ki so voditeljstvo, strategija, zaposleni, partnerstva in viri ter procesi, izdelki in storitve. Ostala štiri merila predstavljajo rezultate, ki so povezani z odjemalci, zaposlenimi, družbo in s poslovanjem. Dejavniki povzemajo delovanje organizacije, rezultati pa povedo, kaj ta dosega (Škafar 2018). V zaključni nalogi smo se osredotočili zgolj na dejavnike modela EFQM, ki so ključni za našo raziskavo.

### *Voditeljstvo*

Prvi dejavnik modela EFQM je voditeljstvo, ki predpostavlja, da vodstvo v organizaciji ustvari okolje za izmenjavo idej, spodbujanje in prepoznavanje doprinosa zaposlenih in jim za doseganje tega omogoča potrebna sredstva. Model EFQM voditeljstvo opisuje kot gonilno silo za dejavnike strategija, zaposleni, partnerstvo in viri ter procesi, izdelki in storitve. Vodstvo mora imeti jasno vizijo organizacije v prihodnosti in v naprej določiti glavne smeri delovanja in cilje (Kafetzopoulos in Gotzamani 2019). Vodje so primorane razviti kakovostne in trajnostne vrednote, ki jih izkazujejo s svojimi dejanji in z obnašanjem (Tarí in Molina-Azorín 2010).

### *Strategija*

Za širjenje ustrezne politike, načrtov, ciljev in procesov odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike (Škedelj 2016, 255, povz. po Peace 2010, 103–108). Merilo strategije razpolaga z intelektualnimi dejavniki, ki prispevajo k doseganju inovacijske in poslovne uspešnosti. Strategija se mora prenašati v inovacijske načrte, programe, operativne cilje in merljive cilje, da je lahko uspešno izvedena (Kafetzopoulos, Gotzamani in Skalkos 2019).

### *Zaposleni*

Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnost svojih zaposlenih ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo ter razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije (Urad RS za meroslovje 2013; Akkucuk in Gencer 2017). Načela vodenja zahtevajo ustvarjalno organizacijsko okolje za izmenjavo idej, spodbujanje in prepoznavanje doprinosa zaposlenih ter jim pri tem zagotavljajo za to potrebna sredstva in urjenje (Kafetzopoulos in Gotzamani 2019, povz. po Manders, de Vries in Blind 2016).

### *Partnerstva in viri*

Sodelovanje s partnerji in dobavitelji je pomembno za vsak sistem upravljanja, ki stremi k uspešnemu delovanju, saj predstavlja ključni člen v vrednostni verigi. Organizacije se morajo prizadevati, da partnerje in dobavitelje vključujejo v notranje procese in tako z njimi tesneje sodelujejo (Calvo-Mora idr. 2020). Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo z zunanjimi partnerji, dobavitelji in notranjimi viri tako, da podpirajo izbrano strategijo in politiko ter uspešno izvajajo procese. Po pregledu opreme, stavb in upravljanja materialnih virov je v

organizaciji potrebno preveriti, če se naštetih elementi uporabljajo optimalno, oziroma učinkovito (Uygur in Sümerli 2013; Urad RS za meroslovje 2013).

### *Procesi, izdelki in storitve*

Procesi, izdelki in storitve so dejavnik, ki se osredotoča predvsem na odnose z odjemalci. Ta dejavnik lahko povežemo s procesi v podjetju, razvojem izdelkov in fokusom na odjemalce ter deležnike. Odlične organizacije morajo oblikovati, upravljati in izboljševati procese z namenom, da zadovoljijo in povečajo vrednost za odjemalce in ostale deležnike. Odlične organizacije rezultate kakovosti in okoljske učinkovitosti uporabijo za izboljšavo procesov (Tarí in Molina-Azorín 2010; Urad RS za meroslovje 2013).

#### **2.1.2 Temeljna načela odličnosti**

Temeljna načela odličnosti so bistvena za doseganje trajne odličnosti organizacij in so vključena v pet meril dejavnikov EFQM. Gre za akcijsko usmerjene napotke, katerih rezultati so odvisni od vpeljanih pristopov, meril in samega okolja, v katerem organizacija deluje. Osem temeljnih načel odličnosti po modelu EFQM predstavlja gradnike, ki so lahko za organizacije različno pomembni, odvisno od zrelosti, usmerjenosti in ciljev organizacij (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Dodajanje vrednosti za odjemalce*

Dodano vrednost lahko predstavlja že zgolj nadgradnja proizvodov ali ideja, ki ob uspešni realizaciji organizaciji pomaga pri ohranjanju ali vzbujanju interesa odjemalcev (Hojč 2019). Zidar Peterc in Skrinar (2021) pravita, da se morajo organizacije zaradi vedno večjih zahtev odjemalcev, agresivne konkurence in strožje zakonodaje na trgu prilagajati in razvijati ter izkoristiti vsako dano priložnost. Organizacije so zato primorane uvajati stalne procesne izboljšave, ki vodijo do višje stopnje kakovosti. Dodajanje vrednosti za odjemalce je torej eden od osmih temeljnih načel odličnosti, ki narekuje, da morajo organizacije poznati potrebe svojih odjemalcev in z njimi graditi dolgoročne odnose, za kar je potrebna stalna transparentna izmenjava informacij.

»Dodajanje vrednosti za odjemalce« je gradnik, ki se prepleta z merilom »Procesi, izdelki in storitve«. Organizacije morajo za dodajanje vrednosti izdelke in storitve razvijati ter tako ustvariti optimalno vrednost za odjemalce, jih uspešno promovirati, tržiti, proizvajati, dostavljati in obvladovati ter upravljati in krepiti odnose z odjemalci (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti*

Z vsemi prednostmi, ki jih je skozi čas prinesel razvoj človeka, tako v gospodarskem smislu kot tudi v načinu našega življenja, je ta prinesel tudi ogromno negativnih posledic. Tudi organizacije si vedno bolj prizadevajo pri iskanju rešitev za ohranjanje okolja in družbene odgovornosti. Za ustvarjanje trajnostne prihodnosti, ki je po modelu EFQM drugo temeljno načelo odličnosti, morajo organizacije upoštevati tri dejavnike: to so človek, okolje in dobiček. Ustvarjanje trajnostne prihodnosti pomeni predvsem delovanje organizacije v smeri, ki pozitivno vpliva na nivo gospodarske rasti in zaposlovanja, socialni napredek ter naravno okolje (Lazič 2019; Prosen in Gornik 2021).

V načelo odličnosti »Ustvarjanje trajnostne prihodnosti« so vpleteni dejavniki »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Partnerstva in viri« in »Procesi, izdelki in storitve«. To načelo povezujemo z vodstvom, ki daje zgled, razvija poslanstvo, vizijo ter etiko, z voditelji, ki sodelujejo z zunanjimi deležniki in z voditelji, ki zagotavljajo, da je organizacija fleksibilna in uspešno obvladuje spremembe. Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti se strategija in podporne politike v organizacijah razvijajo, pregledujejo in posodablajo. Za zagotavljanje trajnega uspeha so potrebni tudi management financ, management zgradb, opreme, materialov in naravnih virov, ki se obvladujejo trajnostno. Odlične organizacije za ustvarjanje trajnostne prihodnosti izdelke in storitve razvijajo za ustvarjanje optimalne vrednosti za odjemalce (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Razvijanje sposobnosti organizacije*

Sposobnost organizacije lahko opredelimo kot organizacijsko zmožnost z upravljanjem virov za pridobitev konkurenčne prednosti. Razvoj sposobnosti organizacije se osredotoča na razvoj za izpolnjevanje strateških poslovnih ciljev organizacije. Razvijanje sposobnosti organizacije torej ne pomeni zgolj nakupa najboljših strojev ali zaposlovanja najboljših delavcev, ampak tudi razvijanje individualnih zmožnosti preko učinkovitih praks človeških virov v organizaciji (Rauffet, Da Cunha in Bernard 2016; Zare, Tahmasebi in Yazdani 2018).

Načelo »Razvijanje sposobnosti organizacije« najdemo v vseh petih dejavnikih, ki so »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Zaposleni«, »Partnerstva in viri« ter »Procesi, izdelki in storitve«. Razvijanje sposobnosti organizacije povezujemo z voditelji, ki sodelujejo z zunanjimi deležniki, s strategijo, ki temelji na razumevanju uspešnosti lastnega delovanja in sposobnosti, ter s strategijo in podpornimi politikami, ki se posredujejo, izvajajo in spremljajo. V odličnih organizacijah zaposleni uspešno komunicirajo po celotni organizaciji, za razvoj sposobnosti organizacije pa je potreben tudi management partnerjev in dobaviteljev za doseganje trajnostne koristi ter proizvodnje, dostavljanje in obvladovanje izdelkov in storitev (Urad RS za meroslovje 2013).



### *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti*

Inovativnost v podjetjih je ključna za doseganje konkurenčne prednosti, za kar pa je potrebno tudi znanje. Novosti na nasičenem trgu predstavljajo ključno izhodišče za preboj na trg in posledično pridobivanje novih poslov. Organizacije morajo inovativnost vključiti v del procesa in možnost inoviranja omogočiti vsem zaposlenim. Inovacije povezujemo z izdelki ter storitvami in s tehničnimi izboljšavami, poznamo pa tudi organizacijske inovacije, ki izboljšujejo procese in strukturo organizacij. Pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti ima veliko vlogo vodstvo, ki po celotni organizaciji širi ustvarjalni duh (Zakšek in Krajnc 2021).

»Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti« je temeljno načelo odličnosti, ki je vpleteno v dejavnike »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Zaposleni« in »Partnerstva in viri«. Povezujemo ga z voditelji, ki skupaj z zaposlenimi krepijo kulturo odličnosti ter s strategijo in podpornimi politikami, ki se posredujejo, izvajajo in spremljajo. Povezuje se tudi z usklajenim delovanjem zaposlenih, ki so vključeni in pooblaščen in pa z managementom informacij in znanja v podporo uspešnemu odločanju in vzpostavitvi sposobnosti organizacije (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*

Vodje morajo biti v današnjih časih fleksibilne in se hitro in predvsem pravilno odzivati na vsakršne spremembe. Dobri voditelji so pogosto postavljeni v težke položaje, kjer se borijo za svoja stališča, četudi so ta tvegana. Svoja stališča v največji meri krepijo z dejanji in zaposlenim dajejo zgled. Vodje zaposlene spodbujajo in jim omogočajo inovativen način razmišljanja pri delu. Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto je ključno načelo za doseganje trajnostne odličnosti, ki pa najbolje pride do izraza, kadar so vizija, navdih in integriteta obravnavana vzajemno (Janežič in Pevec 2021; Škrabec 2019).

Kot pove že ime, se gradnik »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto« povezuje z dejavnikom »Voditeljstvo«. Da bi se organizacije približale temu načelu, morajo voditelji razvijati poslanstvo, vizijo, vrednote ter etiko in dajati zgled. Sodelovati morajo z zunanjimi deležniki, skupaj z zaposlenimi krepiti kulturo odličnosti ter zagotavljati fleksibilno in uspešno obvladovanje sprememb organizacije (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Agilni management*

Kot pravita Sekula in Ruperčič (2021) agilno delovno okolje predstavlja dinamično ter prilagodljivo okolje, ki zagotavlja stalno konkurenčno prednost. Metode agilnega managementa se osredotočajo na večjo kakovost proizvodov in na odjemalca preko sodelovanja, prepoznavanja potreb ter izpolnjevanja zahtev. Po pristopu agilnega managementa je projekt uspešen, ko je ta zaključen v najkrajšem možnem času, s kar se da nizkimi stroški in z najvišjo

stopnjo kakovosti, na koncu pa so zadovoljni vsi udeleženci. Odlične organizacije so sposobne prepoznavati priložnosti in nevarnosti ter se nanje učinkovito odzivajo.

Tudi v načelo »Agilni management« je vpletenih vseh pet dejavnikov, to so »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Zaposleni«, »Partnerstva in viri« ter »Procesi, izdelki in storitve«. Agilni management prepoznamo v organizacijah, katerih voditelji zagotavljajo, da je organizacija fleksibilna in uspešno obvladuje spremembe. Strategija organizacij z agilnim managementom temelji na razumevanju potreb in pričakovanju deležnikov ter zunanjega okolja, hkrati pa se skupaj s podpornimi politikami posreduje, izvaja ter spremlja in je podprta s strani kadrovskih načrtov in managementa tehnologij. Agilni management v podjetju povezujemo tudi z razvojem in managementov procesov za največje optimiziranje vrednosti deležnikov (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih*

Nadarjenost zaposlenih, če je ta pravilno izkoriščena, organizacijam močno pripomore pri doseganju odličnih rezultatov. Nadarjeni zaposleni so običajno visoko kvalificirano osebje, ki presega pričakovanja organizacije in prinaša dodano vrednost v obliki znanja, zmožnosti in inovativnosti. Veliko organizacij ima težave pri iskanju in ohranjanju talenta, v večini primerov zaradi primanjkljaja talentov na določenih pozicijah, povišanja stopnje zapuščenja organizacije s strani zaposlenih ter zaradi pomanjkanja bonitet in kompenzacij, ki so posledica slabšega upravljanja s človeškimi viri. Pomembno je, da organizacije prepoznajo priložnosti, ki jih nadarjeni ponujajo zaposlenim ter skladno s tem ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev organizacije (Soltani, Shahin in Shaemi Barzoki 2020; Urad RS za meroslovje 2013).

Načelo »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« se prepleta izključno z dejavnikom »Zaposleni«. Organizacije največ pridobijo, če zaposlenim omogočajo razvoj njihovega znanja in sposobnosti ter zanje skrbijo, jih nagrajujejo in priznavajo. Za doseganje izvrstnih rezultatov morajo zaposleni delovati usklajeno in uspešno komunicirati po celotni organizaciji, pomembno pa je tudi, da so vključeni in pooblaščen (Urad RS za meroslovje 2013).

### *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*

Rezultati so posledica dejavnikov, ki jih je potrebno stalno preverjati in izboljševati. Ključno vlogo pri trajnostnem doseganju izvrstnih rezultatov ima strategija, ki se oblikuje skladno s cilji organizacije. Vsaka organizacija ima določene cilje, ki jih lahko doseže, če te pravilno načrtuje in hkrati razume okoljsko, družbeno in gospodarsko uspešnost. Za trajnostno doseganje izvrstnih rezultatov je v prvi vrsti odgovorno predvsem voditeljstvo, ki se je primorano pravočasno odzvati na nepredvidljive dogodke in razmere, potrebno pa je upoštevati tudi ostale štiri dejavnike, ki so prav tako vodila za doseganje trajnostne odličnosti (Medic in Medic 2021).

Dejavniki, ki so vpleteni v načelo »Trajno doseganje izvrstni rezultatov« so »Voditeljstvo«, »Strategija« in »Partnerstva in viri«. Ključ za trajno doseganje izvrstnih rezultatov so voditelji, ki določajo, spremljajo, pregledujejo in vodijo izboljšave sistema managementa in delovanja organizacije ter hkrati sodelujejo z zunanjimi deležniki. Strategija mora temeljiti na razumevanju potreb in pričakovanj deležnikov ter zunanjega okolja, se skupaj s podpornimi politikami razvijati, pregledovati in posodabljeni ter posredovati, izvajati in spremljati. Za uspešno odločanje in vzpostavitev sposobnosti organizacije, ki je prav tako ključno pri doseganju izvrstnih rezultatov, je potreben management informacij in znanja (Urad RS za meroslovje 2013).

## **2.2 Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.**

Za družinska podjetja je značilno, da sledijo sistemu socialne izmenjave. Njihovim zaposlenim tako pogosto največ pomenijo tiste koristi pri delu, ki temeljijo na socialno-emocionalnih vrednotah, kot sta skrb za zaposlene ter status zaposlenega v podjetju. Manj pa jim pomenijo koristi ekonomske narave, kar je značilno predvsem za zaposlene v podjetjih, ki niso družinska (Querbach, Waldkirch in Kammerlander 2020; Huang idr. 2015). Socialno-emocionalno bogastvo je značilno za družinska podjetja, ki so usmerjena v trajnosti razvoj. Za družine takšnih podjetij je značilno, da se v celoti poistovetijo z lastnim poslovanjem. Na Češkem so izvedli raziskavo, v kateri je sodelovalo 57 manjših in srednje velikih družinskih podjetji ter ugotovili, da 79 % podjetji zanima dolgoročni razvoj in nimajo interesa za zunanje vlagatelje (Srbová in Režňáková 2021).

Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. je družinsko podjetje, ki se je leta 2006 odločilo za uvedbo modela EFQM. V podjetju menijo, da razvoj in uspeh izvirata iz vključenosti zaposlenih v načrtovanje strategije, avtonomije ob hkratni odgovornosti, visoke stopnje zaupanja in ob tem skrbi za zdrav način življenja. Promovirajo zdravje na delovnem mestu ter delujejo po načelih Družini prijazno podjetje, naklonjeni pa so tudi povezovanju na delovnem mestu. Zaposleni so glede na svoje dosežke lahko deležni različnih nagrad. Vsak ima na letni ravni pogovor z generalnim direktorjem ter direktorji timov, kjer ugotavljajo posameznikovo počutje, želje glede izobraževanj ter uskladitev plač. Pozornost namenjajo tudi izobraževanju novo zaposlenih, ki že s prvim dnem začnejo s spoznavanjem etičnega kodeksa, vrednot, procesov, načina dela v podjetju in spoznavanjem vseh zaposlenih. Obveščanje in notranja komunikacija med zaposlenimi in vodji poteka vsaj dvakrat dnevno, na dnevni ravni pa se pogovarjajo tudi o doseženih rezultatih ter o aktualnih dogodkih, obiskih in aktivnostih prodaje, razvoja in laboratorija (Lotrič idr. 2019).

## **2.3 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo pri delu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz neke potrditve za opravljeno delo, oziroma iz neke delovne izkušnje zaposlenega (Ayala idr. 2017, po Locke 1976, 1304). Smiselno je razlikovati med zadovoljstvom s samim delom in zadovoljstvom s fizičnim, medsebojnim in organizacijskim okoljem, v katerem se delo opravlja. Zadovoljstvo pa se lahko nanaša tudi na delodajalca in delovno razmerje v povezavi s plačilno politiko, varnostjo zaposlitve in načinom managementa (Jonsson 2012; Nwachukwu, Chládková in Olatunji 2018). Za podjetje je ključno, da skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih, saj so zelo pomemben dejavnik za doprinos konkurenčne prednosti. Zahteve elementov, prisotnih v tržnem mehanizmu, so vse večje, zato se od podjetij pričakujeta vse večja konkurenčnost in konkurenčna prednost. To podjetje doseže z razvojem ter stalnimi izboljšavami, z rastjo podjetja in hkrati tudi z večjo učinkovitostjo dela svojih zaposlenih. Konkurenčna prednost na trgu je izredno dobra povezanost in učinkovito sodelovanja vodstva podjetja s svojimi zaposlenimi (Dragman 2014; Andrade in Westover 2020). Vsak posameznik v organizaciji ima drugačno stopnjo zadovoljstva in lahko zadovoljstvo pri delu dojema na svoj način. Zadovoljstvo pri delu je individualno in pomeni čustven odziv na različne vidike dela ter po tej definiciji ne predstavlja enotnega koncepta, temveč več različnih vidikov (Kawiana idr. 2018).

Sageer, Rafat in Agarwal (2012) navajajo organizacijske in osebne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijske spremenljivke delijo na razvoj organizacije, politike nadomestil in prejemkov, napredovanje in razvoj kariere, zadovoljstvo z delom, varnost zaposlitve, delovno okolje in pogoje, odnose z nadrejenimi, delovno skupino in stil vodenja. Pod osebne spremenljivke pa uvrščajo osebnost, pričakovanja, starost, izobrazbo ter spol.

### ***2.3.1 Organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo***

Kot navajajo Sageer, Rafat in Agarwal (2012), organizacijske spremenljivke zadovoljstva zaposlenih igrajo zelo pomembno vlogo, saj zaposleni večino časa preživijo v svojih podjetjih. Zadovoljstvo zaposlenih se tako pogosto spreminja na podlagi notranjih okoliščin in dejavnikov organizacije.

#### *Razvoj organizacije*

Razvoj organizacije je stalen, sistematičen proces uvajanja sprememb v organizaciji za boljše prilagajanje na sodoben trg, regulacijo in tehnologijo. Vse večje ter manjše razvojne spremembe lahko na zaposlene v organizacij različno vplivajo. Do razlik v zadovoljstvu najpogosteje pride v primeru, ko te spremembe vplivajo na položaj ali funkcijo zaposlenega v podjetju. Najbolj učinkovita strategija za uvajanje sprememb v organizaciji je ustrezna in jasna komunikacija za lažje ter boljše sprejemanje zaposlenih, ki imajo v procesu razvoju organizacije ključno vlogo (Hayajneh idr. 2021).

### *Politike nadomestil in prejemkov*

Politika nadomestil in prejemkov je za večino zaposlenih najpomembnejša spremenljivka, ki vpliva na zadovoljstvo. Zaposleni bi morali biti zadovoljni s plačilom, ki ga prejemajo v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v istem podjetju in z zunanjimi delavci iz iste panoge. Občutek zadovoljstvo pri tem dejavniku izhaja iz poštenih in prigaranih izplačil. Brez ustreznih nadomestil zaposleni po navadi zapustijo organizacijo, zato je upravljanje tako s finančnimi kot z nefinančnimi nadomestili izredno pomembna dejavnost za ohranjanje stopnje zadovoljstva (Darma in Supriyanto 2017).

### *Napredovanje in razvoj kariere*

Napredovanje za posamezne zaposlene lahko predstavlja velik življenjski dosežek. Obljublja in prinaša boljše plačilo, odgovornost, avtoriteto, neodvisnost in status v podjetju in lahko s tem določa stopnjo zadovoljstva zaposlenega (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Razvoj kariere ni potreben le za uresničevanje materialnih potreb, temveč zadovoljuje tudi individualne psihološke potrebe, kar vodi do večje produktivnosti in je ključni del zadovoljstva zaposlenih (Bhardwaj, Mishra in Kumar Jain 2021, 4).

### *Zadovoljstvo z delom*

Zadovoljstvo z delom je spremenljivka, odvisna od okolja in sestave dela, ki ga opravlja zaposleni. Delovna mesta, pri katerih prednjačijo pozitivni vedenjski elementi, kot sta samostojnost in občutek pomembnosti delovne naloge, prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in zaposlene spodbujajo h kakovostnemu opravljanju dela. Zaposleni, ki so s svojim delom in delovnim mestom zadovoljni, so pogosto bolj produktivni in inovativni (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Zaposleni so bolj zadovoljni s svojim delom, če imajo možnost sodelovati pri sprejemanju odločitev (Barik in Kochar 2017, 36, povz. po Driscoll 1978).

### *Varnost zaposlitve*

Varnost zaposlitve zaposlenim pomeni zagotovilo za ohranjanje trenutnega delovnega mesta ali dela, ki ga opravljajo, oziroma ga bodo opravljali tudi v prihodnje. Odvisna je od učinkovitosti zaposlenega, organizacijske kulture, poslovnega uspeha organizacije ter trenutnih ekonomskih okoliščin (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Večja varnost delovnega mesta zmanjšuje nivo motivacije, oziroma lahko zaposlenim dopušča manjši vložek truda. Obratno velja za manjšo varnost delovnega mesta, ki lahko zaposlene motivira ter jih dodatno spodbudi h kakovostnemu opravljanju dela (Ahmad in Jameel 2018).

### *Delovno okolje in pogoji*

Zaposleni, ki delajo v dobrih delovnih pogojih, so posledično bolj motivirani, saj sta jim v večji meri zagotovljena ugodje in varnost. Na drugi strani lahko slabši delovni pogoji zaposlenim dajejo občutek skrbi, odvisno od okolja in dela, ki ga opravljajo (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Med fizično delovno okolje spadajo oprema, postavitve pisarne, temperatura, prezračevanje in svetloba, prav tako pa lahko med vse to umestimo tudi prostor in stopnjo hrupa. Fizično okolje lahko vpliva na stopnjo in obliko socialnih interakcij med sodelavci (Agbozo idr. 2017).

### *Odnosi z nadrejenimi*

Dobri delovni odnosi z nadrejenimi so izredno pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Dobro komuniciranje, konstruktivna kritika, pohvale in usmerjanje s strani nadrejenega lahko v večini primerov zaposlene dodatno motivira (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Podpora nadrejenega je prepoznana, kot pomemben vir zadovoljstva zaposlenih. Za zadovoljstvo zaposlenih je ključna čustvena podpora nadrejenih, ki lahko krepi zaupanje v samemu odnosu in je pomembno za nadaljnje delo in sodelovanje (Stringer 2006).

### *Delovna skupina*

Stalno sodelovanje z drugimi zaposlenimi ali delo v skupinah pogosto obrodi več sadov kot samostojno delo in hkrati zaposlenim prinaša večje zadovoljstvo, s predpostavko, da v skupini ne prihaja do večjih konfliktov. Skupek socialnih interakcij in psiholoških elementov je jedro osnove zadovoljstva z delom, ki je potrebno za doseganje maksimalne učinkovitosti dela (Kafui Agbozo idr. 2017). Dobro timsko delo pogosto povežemo s povečanjem zadovoljstva, produktivnosti in dojemanja avtonomije pri zaposlenih (Ruch idr. 2018).

### *Stil vodenja*

Stopnjo zadovoljstva je možno določiti tudi glede na stil vodenja v organizaciji. Bolj ko je demokratičen, večje je zadovoljstvo zaposlenih. V primerih avtoritarnega načina vodenja je stopnja zadovoljstva vselej nižja. Premišljeni in spodbudni voditelji bolj zadovoljujejo svoje zaposlene kot obsojajoči (Al-Sada, Al-Esmael in Faisal 2017, povz. po Yukl 1971). Raziskava v Ugandi, kjer so ugotavljali korelacijo med zadovoljstvom zdravstvenih delavcev in stili vodenja, je pokazala, da so zaposleni bolj zadovoljni s transformacijskim stilom vodenja kot pa s transakcijskim (Musunguzi idr. 2018).

### **2.3.2 Osebnne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo**

Po Sageer, Rafat in Agarwal (2012) so osebne spremenljivke, spremenljivke psihološkega značaja, ki prav tako bistveno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Lahko rečemo, da so organizacijske spremenljivke pogosto odvisne od osebnih, saj na posameznikovo zadovoljstvo vplivajo različni osebni dejavniki.

#### *Osebnost*

Osebnost posameznika ima velik vpliv na to, kako ta dojema ali doživlja različne dogodke oziroma spremembe v organizaciji in na kakšen način komunicira s sodelavci in nadrejenim (Sageer, Rafat in Agarwal 2012). Po izvedeni raziskavi so ekstravertnost, odprtost za nove izkušnje, čustvena stabilnost, vestnost in sprejemljivost ključne karakteristike pri zaposlenih z višjo ravno zadovoljstva (Farrukh, Ying in Mansor 2017).

#### *Pričakovanja*

Zaposleni imajo od organizacije in dela, ki ga opravljajo, različna pričakovanja. Če so pričakovanja zaposlenih presežena, se jim zadovoljstvo poveča. Obratno velja, če pričakovanja zaposlenih niso dosežena, kar lahko negativno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motivacijo za nadaljnje delo. Zaposleni v organizaciji imajo različna pričakovanja in cilje. Pričakovanja zaposlenih so lahko odvisna tako od izobrazbe kot tudi od delovne dobe in starosti zaposlenih (Sageer, Rafat in Agarwal 2012).

#### *Starost*

Mlajši in starejši zaposleni imajo običajno različne delovne vrednote. Medtem ko starejši bolj cenijo stabilnost in varnost, mladim več pomenita zaslužek in možnost napredovanja. Mlajši zaposleni z manj delovnimi izkušnjami, ki dobijo priložnost v organizaciji, so dostikrat hitreje navdušeni ter lažje sprejemajo nove izzive, medtem ko se starejši težje spopadajo z drastičnimi spremembami in novostmi v organizaciji. Na drugi strani imajo starejši zaposleni z veliko izkušnjami običajno nižja pričakovanja in so tako hitreje zadovoljni (Djordjević, Ivanović-Djukić in Lepojević 2017).

#### *Izobrazba*

Bolj izobraženi posamezniki pogosto opravljajo specializirano delo, ki ustreza njihovemu znanju in izobrazbi, oziroma so za takšno delo dobro podkovani. Izobrazba lahko prinaša boljša delovna mesta in posledično višji plačilni razred ter večje zadovoljstvo (Ilies idr. 2019). Človek skozi izobraževanje osebnostno raste in razvija racionalnost. Visoko izobraženi zaposleni

imajo pogosto tudi višja pričakovanja in so v primeru, ko ta niso izpolnjena, lahko bolj nezadovoljni (Sageer, Rafat in Agarwal 2012).

### *Spol*

V nekaterih raziskavah je bilo ugotovljeno, da so ženske bistveno bolj zadovoljne od moških na enakih položajih, spet v drugih raziskavah niso zaznali bistvenih razlik med spoloma oziroma so bili rezultati ravno obratni. Lahko rečemo, da so rezultati raziskav odvisni tudi od tega, kakšno vlogo imajo ženske v določeni družbi. V družbah, kjer so ženske v slabšem položaju na trgu dela, je bilo ugotovljeno, da so prej zadovoljne od moških, saj imajo nižja pričakovanja (Djordjević, Ivanović-Djukić in Lepojević 2017).



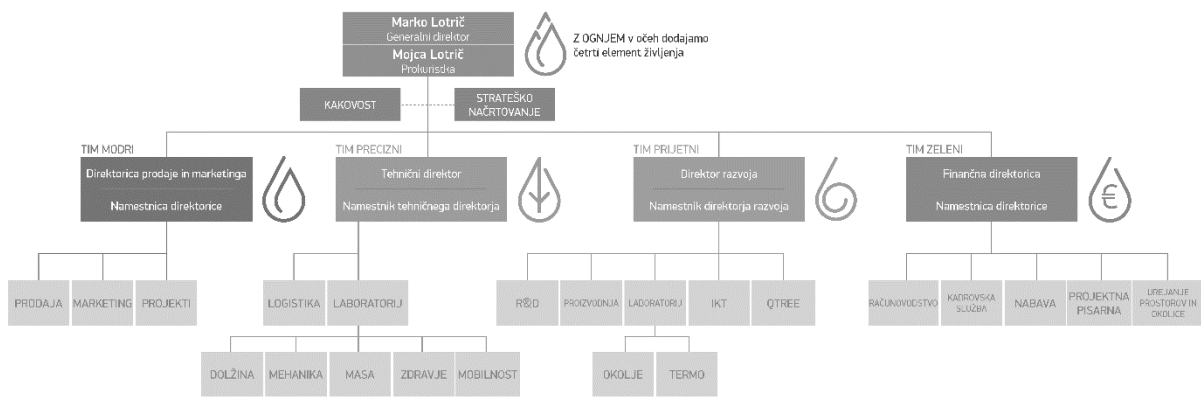
### 3 EMPIRIČNI DEL

Zadovoljni zaposleni v vsakem podjetju predstavljajo veliko dodano vrednost, kar pogosto povezujemo z večjo delovno učinkovitostjo ter večjo motiviranostjo zaposlenih. Zaradi hitro spreminjajočih se razmer na trgu in velike konkurence morajo organizacije delati v smeri, da je korist obojestranska, tako s strani zaposlenih kot tudi s strani organizacije in tako zadržati svoje zaposlene. Zanimala nas je predvsem povezava med zadovoljstvom zaposlenih in modelom EFQM. V podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. smo s pomočjo dejavnikov modela EFQM in temeljnih načel odličnosti raziskovali, kako so ti povezani z zadovoljstvom zaposlenih.

#### 3.1 Predstavitev podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. je svojo pot začelo leta 1991, ko je ustanovitelj in generalni direktor Marko Lotrič odprl podjetje za kalibracijo tehtnic, uteži in pipet. Danes se lahko podjetje pohvali z največjim meroslovnim laboratorijem v Sloveniji. Leta 1999 je podjetje pridobilo prvo akreditacijsko listino za kalibracijski laboratorij, leta 2001 akreditacijsko listino za kontrolni organ, 2006 so akreditacijsko listino za kalibracijski laboratorij razširili na področju temperature in tlaka, 2014 pa še na področju električnih veličin. Dolžinski laboratorij so odprli leta 2009. Ustanovili so hčerinska podjetja z vzpostavitvijo akreditiranih laboratorijev v Makedoniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, kasneje pa tudi v Avstriji in Nemčiji. Z letom 2012 so prevzeli podjetje LOTRIČ Certificiranje, d. o. o., ki deluje v Železnikih, leta 2018 podjetje PSM merilni sistemi, d. o. o., ki deluje v Ljubljani, leta 2019 pa podjetje Mikro Medica, d. o. o., ki deluje v Puconcih. V podjetju se poleg storitev osredotočajo tudi na lastne produkte EXACTUM in TRAMES. Svetovno premiero EXACTUM-a na sejmu EXPO beležijo leta 2015, s produkti TRAMES Unique pa so na tržišče prodrli leta 2018. Leta 2011 so prejeli priznanje TARAS, leta 2012 in 2019 pa Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Leta 2012 so prejeli tudi nagrado Bronasta Gazela ter priznanje Zlata nit za naj zaposlovalca med malimi podjetji za leti 2012 in 2016 (LOTRIČ Metrology 2021).

Podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. sestavljajo štiri timi, ki jih prikazuje organigram podjetja (Slika 1). Tim modri, ki ga vodita direktorica prodaje in marketinga ter njena namestnica, je sestavljen iz oddelkov prodaja, marketing in projekti. Tim precizni, ki ga vodita tehnični direktor in njegov namestnik, je sestavljen iz oddelkov logistika in laboratorij. Laboratorij je razdeljen na oddelke za dolžino, mehaniko, maso, zdravje in mobilnost. Tim prijetni, ki ga vodita direktor razvoja in njegov namestnik, je sestavljen iz oddelkov R&D, proizvodnja, laboratorij, IKT ter QTree. Laboratorij je razdeljen na oddelka okolje in termo. Tim zeleni, ki ga vodita finančna direktorica in njena namestnica, je sestavljen iz oddelkov računovodstvo, kadrovska služba, nabava, projektna pisarna ter urejanje prostorov in okolice (Slika 1).



**Slika 1: Organigram podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.**

Vir: Skupina LOTRIČ Metrology 2021

### 3.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, kateri so ključni dejavniki modela EFQM, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

Cilji zaključne projektne naloge:

- Preučiti strokovno literaturo s področja modela EFQM in zadovoljstva zaposlenih ter opredeliti dejavnike, ki so s tem povezani.
- Opraviti kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.
- Analizirati pridobljene rezultate ter s tem ugotoviti, kateri so ključni dejavniki modela EFQM, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

### 3.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Zaključno projektno nalogo smo sestavili iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo predstavili že znane podatke, pridobljene iz strokovne literature, ki je relevantna glede na namen naloge ter ugotovitve, do katerih smo s študijem strokovne literature prišli sami. Uporabili smo deskriptivno metodo, s katero smo opredelili model EFQM, opisali podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., v katerem smo izvajali raziskavo ter opredelili, kateri so pomembni dejavniki, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih. V empiričnem delu smo predstavili kvantitativno raziskavo. Metoda, ki smo jo uporabili, je anketa, inštrument pa anketni vprašalnik. Populacija so vsi zaposleni v podjetju, vzorec pa je namenski in obsega vse redno zaposlene (Ivanko 2007).

Pridobili smo dovoljenje vodstva za izvedbo raziskave. Anketni vprašalnik (Priloga 1), ki smo ga oblikovali na spletni strani Ika, smo preoblikovali po Prodanović (2012). Povezavo do

anketnega vprašalnika smo preko elektronske pošte v izpolnjevanje poslali vsem redno zaposlenim (80). Anketiranje je bilo izvedeno v obdobju od januarja 2021 do junija 2021. Anketa je sestavljena iz treh sklopov vprašanj, v prvem smo zastavili demografska vprašanja. V drugem sklopu so vprašanja, ki smo jih oblikovali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, kjer 1 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja; 2 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo ne strinja; 3, da se niti ne strinja, niti se strinja; 4, da se s trditvijo strinja in 5, da se s trditvijo popolnoma strinja. V tretjem sklopu so vprašanja kombiniranega tipa s 5-stopenjsko Likertovo lestvico v kombinaciji z odprtim tipom vprašanj. Izpolnjene ankete smo analizirali na spletni strani Ika in ugotovitve predstavili opisno in v obliki grafov. V raziskavi je sodelovalo 49 anketirancev. V celoti je bilo izpolnjenih 42 anket, 7 pa deloma. Pri vsakem vprašanju smo analizirali vse pridobljene odgovore.

### **3.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavke:

- V podjetju vsako leto izdelajo vprašalnik za zaposlene v zvezi z zadovoljstvom, vendar ta ni v celoti osredotočen na model EFQM.

Omejitve:

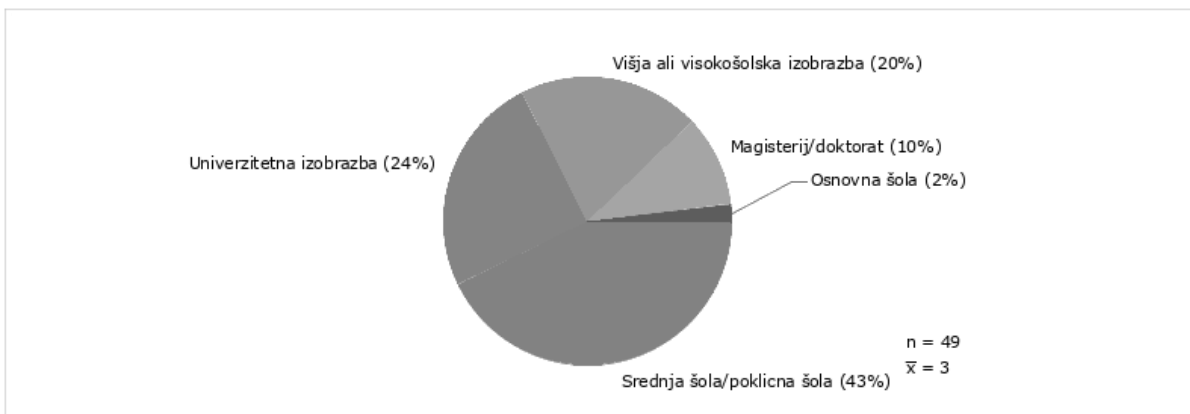
- Ugotovitve raziskave veljajo zgolj za podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.
- V raziskavo so bili vključeni redno zaposleni v podjetju, ne pa tudi študenti in zaposleni za določen čas.
- Za obširnejšo analizo bi lahko anketirancem pri vsakem področju zastavili več podvprašanj, vendar bi bila anketa preobsežna.

### **3.5 Analiza raziskave**

Rezultate anketnega vprašalnika (Priloga 1) smo predstavili v grafični in opisni oblik.

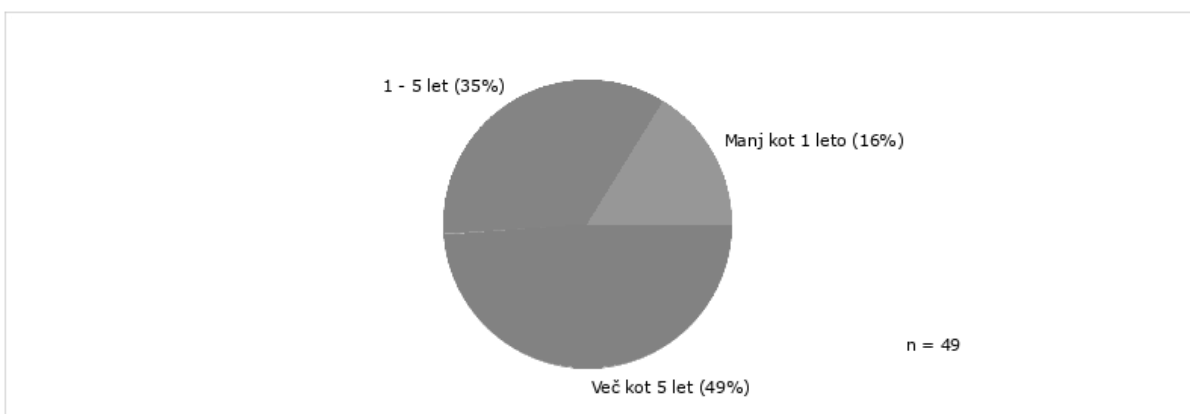
#### ***3.5.1 Prvi sklop – Demografski podatki***

Največji delež anketirancev (43 %) je zaključilo srednjo ali poklicno šolo, medtem ko ima zgolj 2 % anketirance zaključeno osnovno šolo. Univerzitetno izobrazbo ima 24 % vprašanih, 20 % je takih z višjo ali visokošolsko izobrazbo, polovico manj (10 %) pa jih je zaključilo magisterij ali doktorat (Slika 2).



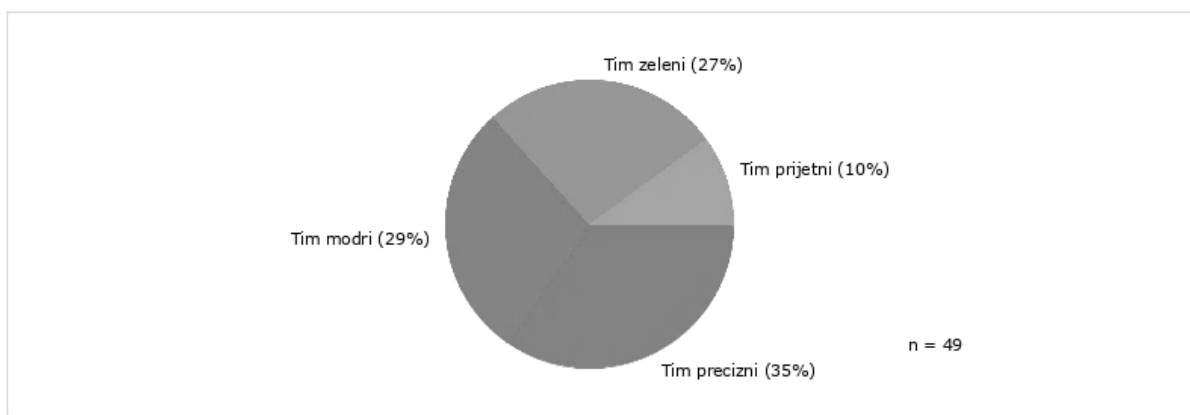
**Slika 2: Dosežena formalna izobrazba**

Največji delež anketirancev v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. ima delovno dobo daljšo od petih let (49 %), nekaj manj (35 %) je takih z delovno dobo od enega pa do pet let, 16 % pa ima delovno dobo krajšo od enega leta (Slika 3).



**Slika 3: Delovna doba v podjetju**

35 % anketirancev, kar je največ, je predstavljalo zaposlene iz tima precizni, katerega sestavljata oddelek logistike in laboratorija. 29 % anketirancev je bilo iz tima modri (prodaja, marketing in projekti), nekaj manj (27 %) iz tima zeleni (računovodstvo, kadrovska služba, nabava, projektna pisarna ter urejanje prostorov in okolice) in najmanj, 10 %, iz tima prijetni (R&D, proizvodnja, laboratorij, IKT ter QTree), (Slika 4).



**Slika 4: Delovno mesto**

### 3.5.2 Drugi sklop – Dejavniki modela EFQM v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

V drugem sklopu vprašalnika smo za vsakega od petih dejavnikov modela EFQM zastavili trditve, zaposleni pa so z oceno od 1 do 5 ocenili, v kolikšni meri se s trditvami strinjajo. 1 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja; 2 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo ne strinja; 3, da se niti ne strinja, niti se strinja; 4, da se s trditvijo strinja in 5, da se s trditvijo popolnoma strinja. Vsakemu dejavniku smo dodali še podvprašanje, ki se navezuje na zadovoljstvo.

#### *Voditeljstvo*

Na trditve pri prvem vprašanju je odgovorilo 46 anketirancev. Zanimalo nas je, ali vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela ter se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela, če v podjetju bolj sodelujejo, kot tekmujejo, če so pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. Spraševali smo tudi, če se delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen in če nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo (Slika 5).

Z oceno od 1 do 5 so anketiranci s povprečno oceno 4,5 ocenili, da vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela. S tem lahko potrdimo enega od napotkov iz načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto« (Urad RS za meroslovje 2013), ki pravi, da voditelji v podjetju s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene k izboljševanju in odgovornosti. Kot sta ugotovila Tarí in Molina-Azorín (2010) so vodje primorane razviti kakovostne in trajnostne vrednote, ki jih izkazujejo skozi svoja dejanja.

S povprečno oceno 4,4 anketiranci potrjujejo, da se vodje o rezultatih dela pogovarjajo z zaposlenimi, kar potrjuje enega od napotkov iz temeljnega načela »Trajno doseganje izvrstnih rezultatov«, ki usmerja voditelje v vrednotenje doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajno korist vsem svojim deležnikom (Urad RS za

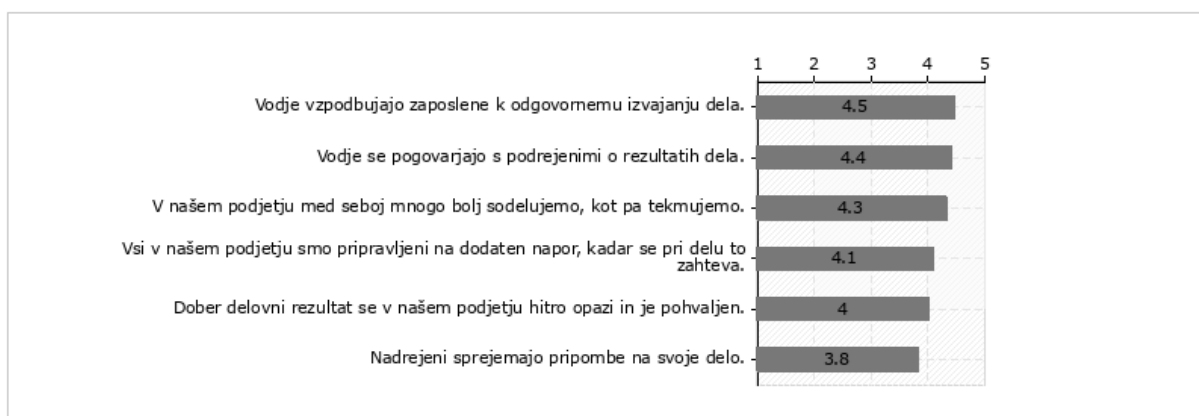
meroslovje 2013). To potrjuje tudi eden od pristopov podjetja, ki zagovarja informiranje vseh zaposlenih o uspehih in dosežkih (Lotrič idr. 2019).

Povprečna ocena 4,3 pravi, da v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. delavci med seboj mnogo bolj sodelujejo, kot tekmujejo, kar je eden od pristopov podjetja, ki temelji na timskem delu, kjer zaposleni prevzamejo različne vloge s skupnim končnim ciljem (Lotrič idr. 2019). Kafui Agbozo in drugi (2017) so ugotovili, da sodelovanje med zaposlenimi obrodi več sadov kakor samostojno delo, skupek socialnih interakcij pa hkrati pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V povprečju so anketiranci v podjetju pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. To dokazuje povprečna ocena 4.1, s katero lahko potrdimo napotek temeljnega načela odličnosti »Agilni management«, da je organizacija fleksibilna in uspešno obvladuje spremembe (Urad RS za meroslovje 2013).

Anketiranci se s povprečno oceno 4 strinjajo s trditvijo, da se dober delovni rezultat v podjetju hitro opazi in je pohvaljen. To zasledimo v več napotkih iz temeljnega načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto«, ki spodbujajo voditelje k podpiranju zaposlenih pri doseganju njihovih načrtov namenov in ciljev ter pravočasno in na ustrezen način priznavajo prizadevanje zaposlenih in njihovih dosežkov (Urad RS za meroslovje 2013). Stringer (2006) podporo s strani nadrejenih prepoznava kot pomemben vir zadovoljstva zaposlenih.

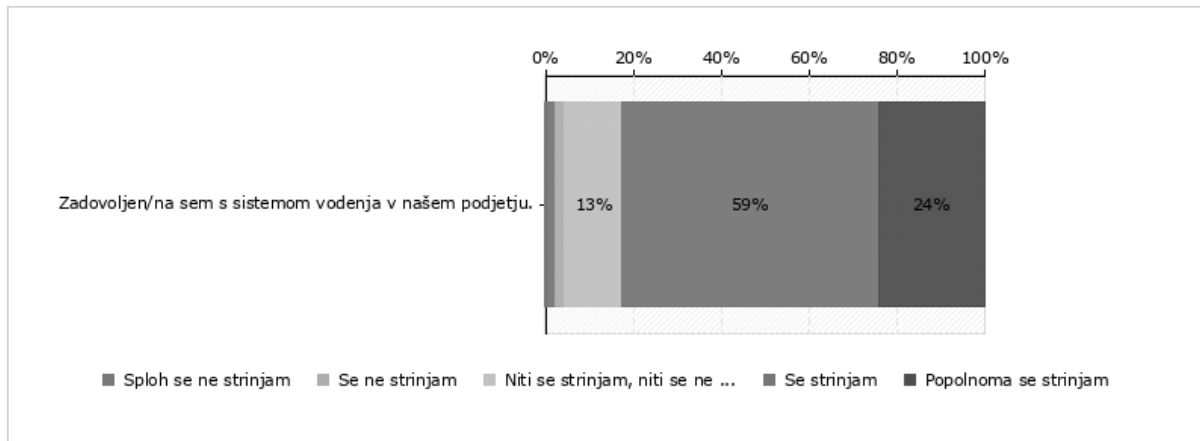
Kljub temu, da napotki iz temeljnega načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto« usmerjajo voditelje k pregledovanju in izboljševanju uspešnosti osebnega voditeljskega vedenja, se anketiranci s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo, strinjajo z nekoliko nižjo povprečno oceno 3,8 (Urad RS za meroslovje 2013), (Slika 5).



**Slika 5: Ocena dejavnika 'Voditeljstvo'**

Rezultati prikazujejo, da je s sistemom vodenja v podjetju v celoti zadovoljnih 24 % anketirancev, zadovoljnih je 59 %, neopredeljenih 13 %, 2 % anketirancev s sistemom vodenja

ni zadovoljnih, prav tako 2 % pa je takih, ki s sistemom vodenja v podjetju sploh niso zadovoljni (Slika 6).



**Slika 6: Zadovoljstvo z voditeljstvom**

### *Strategija*

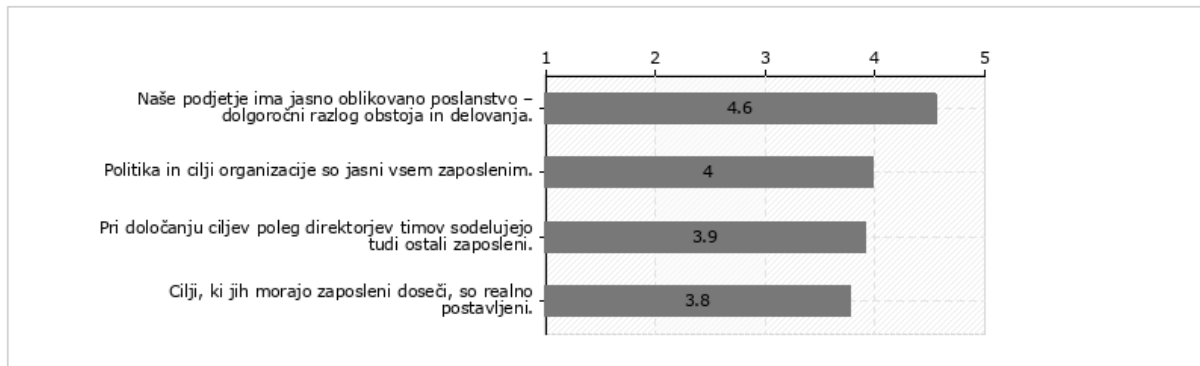
Na trditve pri drugem vprašanju je odgovorilo 45 anketirancev. Zanimalo nas je, če ima po mnenju zaposlenih podjetje jasno oblikovano poslanstvo dolgoročni razlog obstoja in delovanja, če so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim, če pri določanju ciljev poleg direktorjev timov sodelujejo tudi ostali zaposleni in če so cilji, ki jih morajo doseči zaposleni, realno postavljeni (Slika 7).

Anketiranci so z najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,6 ocenili, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo dolgoročni razlog obstoja in delovanja, kar je po ugotovitvah Srbove in Režňákove (2021) značilno za družinska podjetja, kjer njihovim zaposlenim največ pomenijo socialno-emocionalne vrednote, lastniki pa se ne ozirajo na zunanje vlagatelje. To trditev lahko potrdimo z napotkom načela odličnosti »Trajno doseganje izvrstnih rezultatov«, ki pravi, da podjetje ohranja jasno strategijo za doseganje svojega poslanstva in vizije (Urad RS za meroslovje 2013).

S povprečno oceno 4 anketiranci menijo, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim. To lahko potrdimo z enim od pristopov podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., ki temelji na izmenjavi strategij s ključnimi deležniki, kjer se vsem zaposlenim preko delavnic in jasne komunikacije predstavi strategijo (Lotrič idr. 2019).

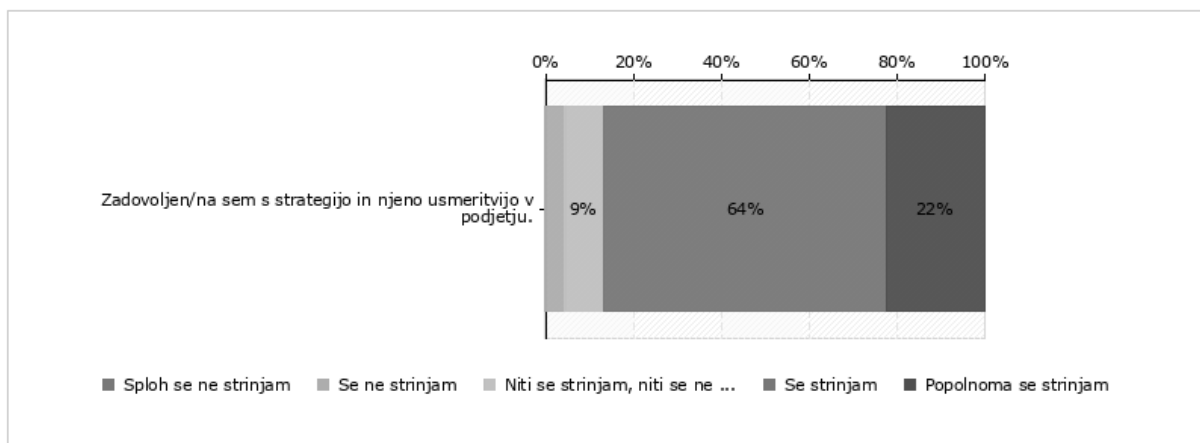
Malce nižja (3,9) je povprečna ocena zaposlenih za trditev, ki pravi, da pri določanju ciljev poleg direktorjev sodelujejo tudi ostali zaposleni. Pri pripravi razvojne strategije je z izvedbo strateških delavnic sodelovalo 40 % zaposlenih, kot je razvidno v vlogi podjetja za poslovno odličnost (Lotrič idr. 2019).

Eden od temeljnih načel odličnosti je »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki narekuje, da podjetja analizirajo trende uspešnosti svojega delovanja, da bi ta razumela svoje sposobnosti in zmožnosti, kar je ključno za postavljanje ciljev v prihodnosti (Urad RS za meroslovje 2013). Najnižje (3,8) so anketiranci v povprečju ocenili trditev, ki pravi, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni (Slika 7).



**Slika 7: Ocena dejavnika 'Strategija'**

Rezultati prikazujejo, da je s strategijo in njeno usmeritvijo v podjetju v celoti zadovoljnih 22 % anketirancev, zadovoljnih je 64 %, neopredeljenih 9 %, 4 % anketirancev s strategijo ni zadovoljnih, nobeden pa s strategijo in njeno usmeritvijo ni v celoti nezadovoljen (Slika 8).



**Slika 8: Zadovoljstvo s strategijo**

### *Zaposleni*

Pri tretjem vprašanju tega sklopa smo analizirali 45 ustreznih anket, kjer so anketiranci ocenjevali trditve, ki so povezane z dejavnikom »Zaposleni«. Zanimalo nas je, če so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, če se v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, če imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, če se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih in če imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Spraševali smo tudi, če so zaposleni



pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, če se uspešnost predvidoma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih ter če imajo v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljše zasedejo najboljše položaje (Slika 9).

Z najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,5, so anketiranci ocenili samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela. To lahko potrdimo z napotkom iz temeljnega načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih«, ki organizacijam predlaga, da usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene za polno izkoriščanje sposobnosti (Urad RS za meroslovje 2013). Občutek samostojnosti in pomembnosti delovne naloge po Sageeru, Rafatu in Agarwalu (2012) prispeva k večjem zadovoljstvu zaposlenih ter zaposlene spodbuja h kakovostnemu opravljanju dela.

S povprečno oceno 4,4 so anketiranci potrdili sproščeno, prijateljsko in enakopravno komunikacijo, kar se kaže v razumevanju komunikacijskih potreb zaposlenih za ohranjanje dialoga v podjetju in je eden od napotkov načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« (Urad RS za meroslovje 2013).

Trditvev, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,3. To potrjuje eden od napotkov temeljnega načela odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki pravi, da odlične organizacije komunicirajo jasno usmeritev in strateški fokus, da zaposleni razumejo in prikažejo svoj prispevek k stalnemu uspehu organizacije (Urad RS za meroslovje 2013).

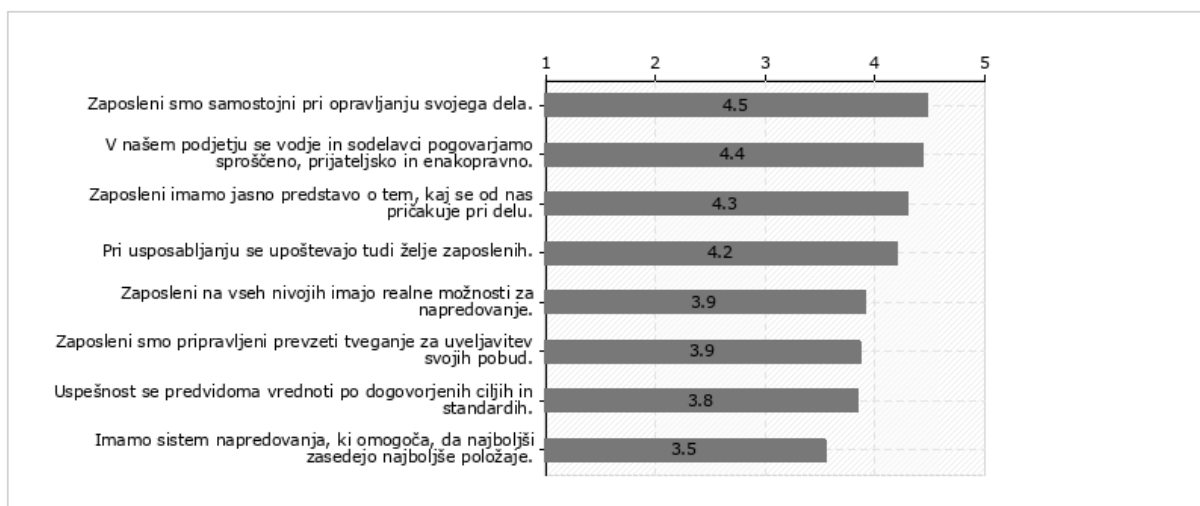
4,2 je bila povprečna ocena anketirancev strinjanja s trditvijo, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih. Eden od pristopov podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. (Lotrič idr. 2019) namreč temelji na upoštevanju želja zaposlenih, skladno z razvojem procesa delovnih mest in zahtevanih kompetenc. Odlične organizacije za največji doprinos zaposlenim zagotavljajo potrebna sredstva in urjenja (Kafetzopoulos in Gotzamani 2019, po Manders, de Vries in Blind 2016).

Anketirani zaposleni se s trditvijo, da imajo na vseh svojih nivojih realne možnosti za napredovanje, strinjajo s povprečno oceno 3,9. Eden od napotkov temeljnih načel odličnosti, povezan z dejavnikom »Zaposleni« (Urad RS za meroslovje 2013), organizacije usmerja v usklajevanje plač, nagrad in drugih pogojev zaposlovanja s transparentnimi strategijami in politikami.

Z enako povprečno oceno (3,9) so anketiranci ocenili tudi pripravljenost prevzemanja tveganja za uveljavitev pobud s strani zaposlenih. Uveljavitev pobud zaposlenih povezujemo tudi z inovativnostjo in ustvarjalnostjo, kar odlične organizacije podpirajo z dopuščanje odprtega razmišljanja zaposlenih. To organizacijam narekuje napotek temeljnega načela odličnosti »Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti« (Urad RS za meroslovje 2013).

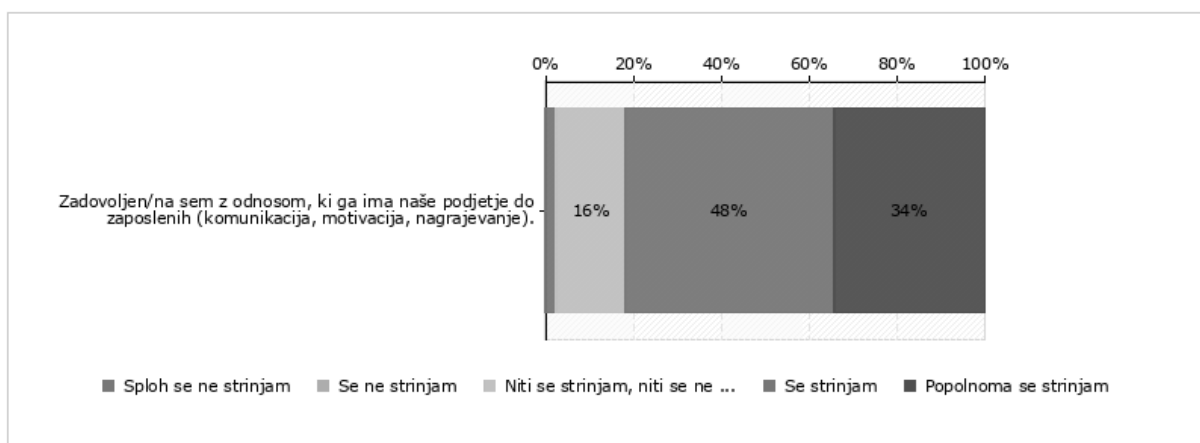
Uspešnost se predvidoma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardnih, je še ena od zastavljenih trditev, ki so jo anketiranci ocenili z za odtenek slabšo povprečno oceno (3,8). Eden od napotkov iz načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« narekuje, da v odličnih organizacijah v naprej določijo znanja in veščine kot tudi kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje ciljev (Urad RS za meroslovje 2013), kar je podlaga za vrednotenje uspešnosti.

Z najnižjo povprečno oceno, ki znaša 3,5, so anketiranci ocenili trditev, ki prav, da je v podjetju takšen sistem napredovanja, ki najboljšim omogoča zasedanje najboljših položajev. V podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. zagovarjajo razpršenost odgovornosti (Lotrič idr. 2019), ta pa mora biti za največjo učinkovitost pravilno usmerjena (Slika 9).



**Slika 9: Ocena dejavnika 'Zaposleni'**

Rezultati prikazujejo, da je z odnosom, ki ga ima podjetje do zaposlenih v celoti zadovoljnih 34 % anketirancev, zadovoljnih je 48 %, neopredeljenih pa 16 %. 2 % anketirancev je mnenja, da jim odnos podjetja do zaposlenih v celoti ne ustreza (Slika 10).



**Slika 10: Zadovoljstvo z odnosom do zaposlenih**

## *Partnerstva in viri*

Pri dejavniku »Partnerstva in viri« smo analizirali 43 ustrezno izpolnjenih anket, kar je ena manj kot pri prejšnjem dejavniku. Preko zastavljenih trditev smo s strani zaposlenih želeli izvedeti, ali v podjetju razvijajo, izboljšujejo in uvajajo nove tehnologije, če s partnerji ter dobavitelji gradijo dolgotrajne odnose in prepoznavajo priložnosti za ključna partnerstva. Zanimalo nas je tudi, če v podjetju sredstva izrabljajo na okolju prijazen način in dobro izkoriščajo finančne in materialne vire (Slika 11).

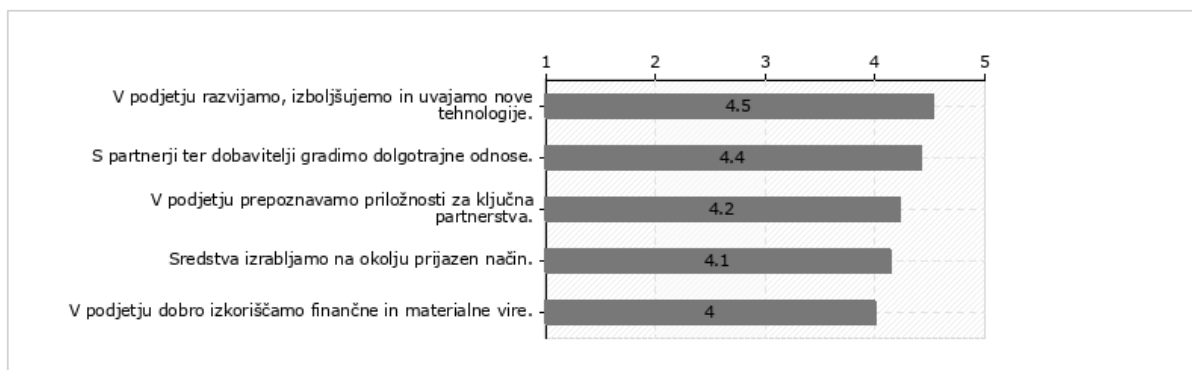
Z najvišjo povprečno oceno (4,5) so anketiranci ocenili razvijanje, izboljševanje in uvajanje novih tehnologij v podjetju, kar v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. lahko potrdijo tudi z razvojem in implementacijo lastnega informacijskega sistema QTree, ki ga uporabljajo vsi zaposleni (Lotrič idr. 2019). To lahko povežemo tudi z napotkom temeljnega načela odličnosti »Agilni management« (Urad RS za meroslovje 2013), ki pravi, da odlične organizacije vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj za hitro in učinkovito prilagajanje procesov.

S podobno povprečno oceno 4,4 so anketiranci ocenili grajenje dolgotrajnih odnosov s partnerji in dobavitelji, kar potrjuje še eden od napotkov načela odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki organizacijam predlaga grajenje trajnih odnosov s partnerji ter dobavitelji, ki temeljijo na spoštovanju, zaupanju in odprtosti (Urad RS za meroslovje 2013).

Prepoznavanje ključnih partnerstev so anketiranci v povprečju ocenili z oceno 4,2. Načelo odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije« (Urad RS za meroslovje 2013) prepoznavanje ključnih partnerjev šteje kot enega pomembnejših elementov pri povečanju lastnih sposobnosti.

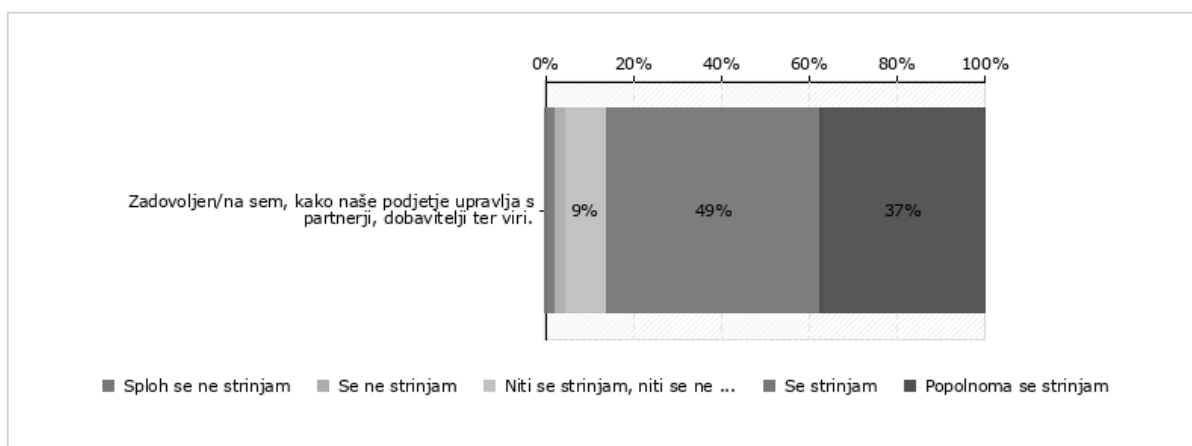
S povprečno oceno 4,1 so anketiranci ocenili izrabljanje sredstev na okolju prijazen način, kar potrjuje tudi eden od pristopov podjetja, s katerim se zavzemajo za varno ter zdravo delovno okolje in se stalno prizadevajo k zmanjšanju vpliva na okolje (Lotrič idr. 2019). Lazič (2019) navaja, da je skrb za naravno okolje eden od pomembnejših pristopov za ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

Anketiranci so z najnižjo povprečno oceno (4) ocenili dobro izkoriščanje finančnih in materialnih virov v podjetju. Ker je ocena 4 relativno visoka, lahko to potrdimo z napotkom iz načela »Ustvarjanje trajnostne prihodnosti«, ki organizacije spodbuja, da namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne zgolj za kratkoročni dobiček (Urad RS za meroslovje 2013) (Slika 11).



**Slika 11: Ocena dejavnika 'Partnerstva in viri'**

S trditvijo, da so zaposleni zadovoljni s tem, kako podjetje upravlja s partnerji, dobavitelji ter viri se popolnoma strinja 37 % anketirancev, strinja se 49 %, 16 % anketirancev pa je neopredeljenih. 2 % anketirancev s tem ni zadovoljnih oziroma se s trditvijo ne strinjajo, prav tako pa je 2 % takšnih, ki so s tem v celoti nezadovoljni (Slika 12).



**Slika 12: Zadovoljstvo s partnerstvom in viri**

### *Procesi, izdelki in storitve*

Zadnje vprašanje tega sklopa se je nanašalo na peti dejavnik »Procesi, izdelki in storitve«. Zanimalo nas je, če v podjetju storitve in izdelke stalno izboljšujejo in posodablajo, vzdržujejo in krepijo odnose z odjemalci, če se ob uveljavljanju novih procesov upošteva tudi mnenje zaposlenih oziroma ljudi udeleženih v procesu in če se procesi dela v podjetju stalno nadgrajujejo. V tej točki smo analizirali 42 ustrezno izpolnjenih anket, ta trend pa se je ohranil skozi celoten preostanek ankete (Slika 13).

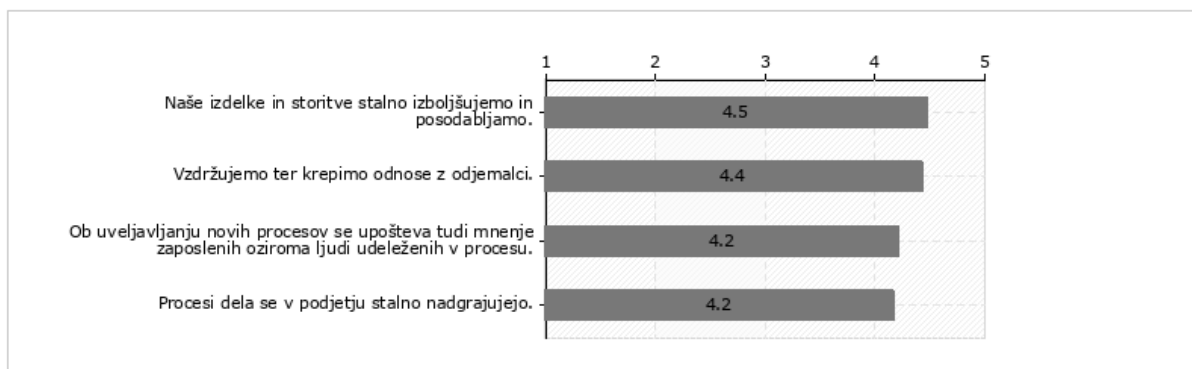
Najvišje so anketiranci ocenili stalno izboljševanje in posodabljanje izdelkov in storitev, kar potrjuje napotek temeljnega načela odličnosti »Dodajanje vrednosti za odjemalce«, ki pravi, da si odlične organizacije prizadevajo za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce

(Urad RS za meroslovje 2013). V podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. to potrjujejo tudi z razvojem ter izdelavo lastnih unikatnih merilnih in nadzornih sistemov.

S povprečno oceno 4,4 so anketiranci ocenili vzdrževanje in krepljenje odnosov z odjemalci, ki je eden od ključnih elementov iz dejavnika »Procesi, izdelki in storitve« (Urad RS za meroslovje 2013) in podjetju pomaga pri povečanju vrednosti za odjemalce in ostale deležnike. Zidar Peterc in Skrinar (2021) navajata, da morajo organizacije poznati potrebe svojih odjemalcev in z njim graditi dolgoročne odnose preko transparentne izmenjave informacij.

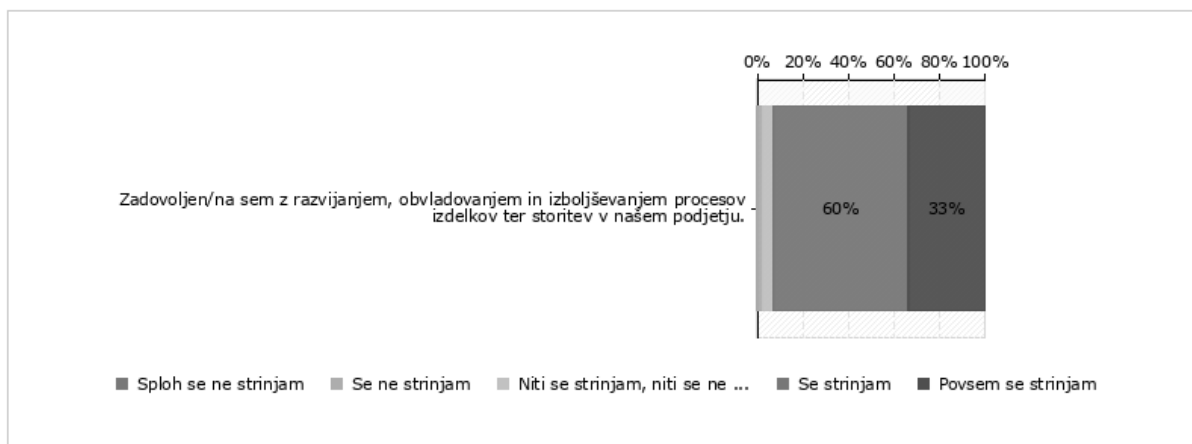
Upoštevanje mnenj zaposlenih ob uveljavljanju novih procesov so anketiranci v povprečju ocenili z oceno 4,2. V podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. so z uvedbo modela EFQM preoblikovali procese dela, pri čemer je sodelovala tretjina zaposlenih (Lotrič idr. 2019).

Enako (4,2) so anketiranci v povprečju ocenili tudi stalno nadgrajevanje procesov dela v podjetju. V podjetju so glede na področje dela določili skrbništva procesov in s tem dodelili odgovornost pri razvijanju, vzdrževanju in izboljševanju procesov, ki podjetju omogoča stalni nadzor in merljivost ter je ključno za morebitno dopolnjevanje ali nadgradnjo procesov (Urad RS za meroslovje 2013; Lotrič idr. 2016) (Slika 13).



**Slika 13: Ocena dejavnika 'Procesi, izdelki in storitve'**

33 % anketirancev je v celoti zadovoljnih z razvijanjem, obvladovanjem in izboljševanjem procesov izdelkov ter storitev, kar 60 % pa je s tem zadovoljnih. 5% anketirancev je neopredeljenih, samo 2 % pa je takšnih, ki s tem niso zadovoljni (Slika 14).



**Slika 14: Zadovoljstvo s procesi, izdelki in storitvami**

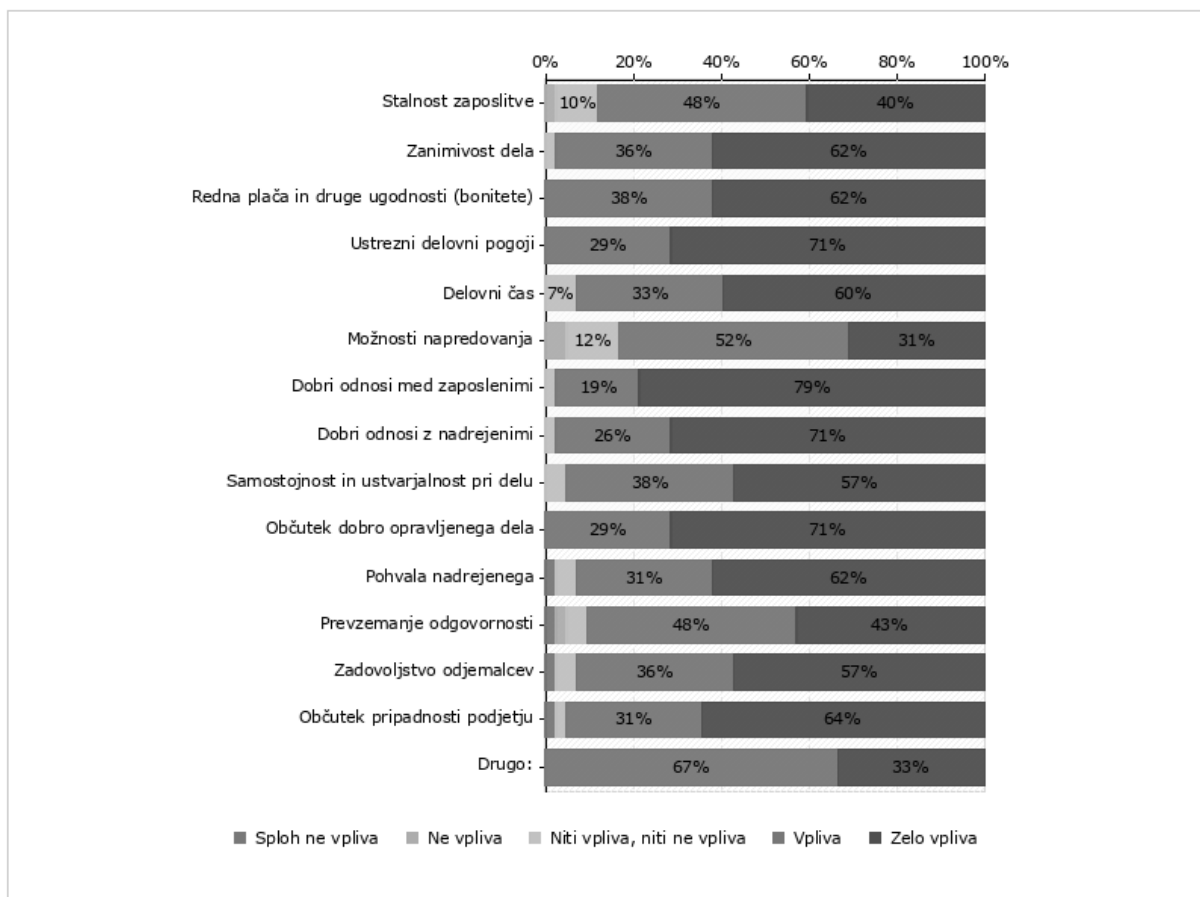
### 3.5.3 Tretji sklop – Splošni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in EFQM

V tretjem sklopu smo se osredotočili na splošne dejavnike zadovoljstva pri delu, kjer so anketiranci ocenili njihov vpliv na zadovoljstvo. V nadaljevanju nas je zanimalo tudi poznavanje modela EFQM v podjetju ter izboljšave, ki so jih opazili anketiranci, odkar so v podjetju zaposleni.

Anketiranci so z ocenami od 1 do 5 ocenjevali vpliv dejavnikov na zadovoljstvo pri delu, kjer 1 predstavlja, da dejavnik zelo vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu; 2 predstavlja, da dejavnik na zadovoljstvo vpliva; 3, da niti vpliva, niti ne vpliva; 4, da dejavnik ne vpliva in 5, da dejavnik sploh nima vpliva.

Kar 79 % anketirancem dobri odnosi med zaposlenimi predstavljajo največji vpliv na njihovo zadovoljstvo, kar je pomembno zlasti v manjših in srednje velikih podjetjih, kjer zaposleni običajno med seboj bolj sodelujejo in komunicirajo po celotni organizaciji (Slika 15). V podjetju LOTRIČ Meroslovje d. o. o. so naklonjeni spoznavanju vseh novo zaposlenih in povezovanju na delovnem mestu (Lotrič idr. 2019). Dobre odnose med zaposlenimi tako lahko vključimo v eno izmed organizacijskih spremenljivk zadovoljstva »Delovna skupina« in jih povezujemo z enim od napotkov načela »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« iz dejavnika »Zaposleni«, ki organizacije spodbuja k podpiranju kulture medsebojne pomoči, priznavanja in skrbi med posamezniki in timi (Urad RS za meroslovje 2013). Podobno so anketiranci ocenili tudi dejavnike »Ustrezni delovni pogoji«, »Dobri odnosi z nadrejenimi« ter »Občutek dobro opravljenega dela«, katere so v 71 % označili za dejavnike, ki v celoti vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Tudi te tri splošne dejavnike lahko povežemo z dejavniki iz meril modela EFQM (Urad RS za meroslovje 2013). Ustrezne delovne pogoje, kar uvrščamo med organizacijska spremenljivke, opisuje napotek iz dejavnika »Partnerstva in viri«, ki organizacijam narekuje, da kar najbolje uporabljajo in uspešno obvladujejo svoje zgradbe, opremo in materiale. Dobre odnose z nadrejenimi, eno od organizacijskih spremenljivk

zadovoljstva, opisuje napotek iz dejavnika »Voditeljstvo«, ki spodbuja, da se po celotni verigi vrednosti vzpostavlja etičnost ter kulturo zaupanja in odprtosti. Občutek dobro opravljenega dela lahko povežemo s spremenljivko »Zadovoljstvo z delom«, kar spodbuja tudi napotek iz dejavnika »Zaposleni«, ki pravi, da odlične organizacije komunicirajo jasno usmeritev in strateški fokus ter tako zagotovijo, da zaposleni razumejo in prikažejo svoj prispevek k stalnemu uspehu organizacije. Najmanjši vpliv na zadovoljstvo anketirancem predstavlja dejavnik »Možnosti napredovanja«, pri čemer je pet (12 %) anketirancev neopredeljenih, pri dveh (5 %) anketirancih pa ta dejavnik ne vpliva na zadovoljstvo. Anketiranci so imeli tudi možnost, da sami napišejo dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo, kjer je eden od njih zapisal »dobra plača« (Slika 15).

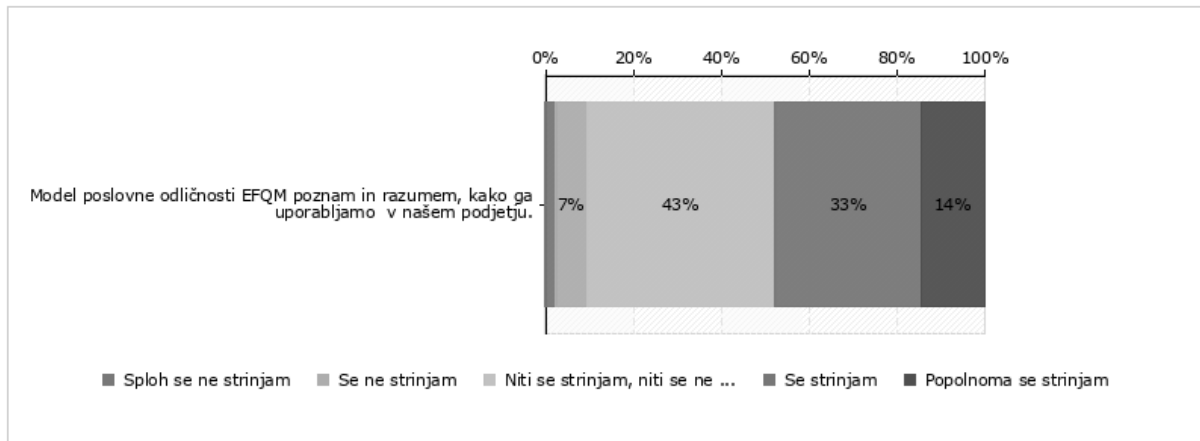


**Slika 15: Vpliv splošnih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu**

Pri zadnjem vprašanju nas je najprej zanimalo poznavanje modela EFQM. Zastavili smo trditve, anketiranci pa so jo ocenili z oceno od 1 do 5, kjer 1 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja; 2 predstavlja, da se anketiranec s trditvijo ne strinja; 3, da se niti ne strinja, niti se strinja; 4, da se s trditvijo strinja in 5, da se s trditvijo popolnoma strinja.

14 % anketirancev je mnenja, da sta jim model kot tudi njegova uporaba v podjetju dobro znana, 33% anketirancem pa sta znana v malo manjši meri. Kar 43 % je glede trditve o poznavanju

modela ter njegovi uporabi neopredeljenih. 7% je takšnih, ki modela ne pozna, 2 % anketirancev pa modela v celoti ne pozna (Slika 16).

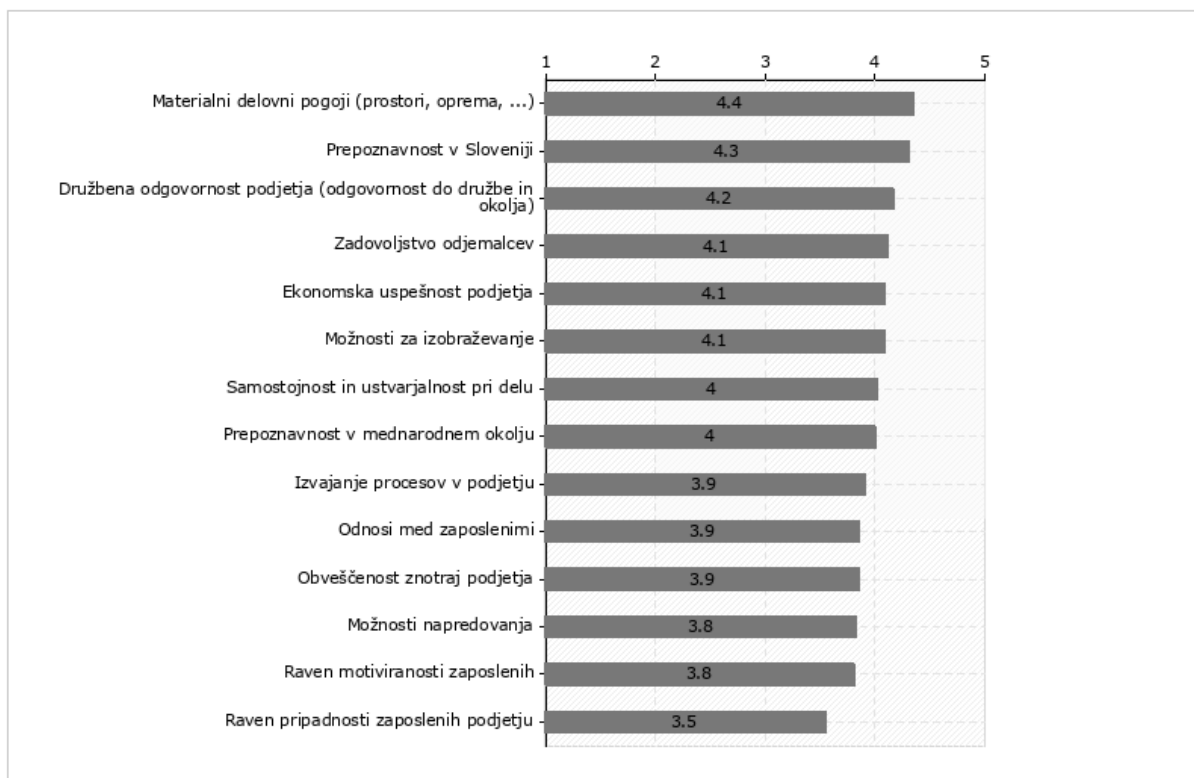


**Slika 16: Poznavanje modela in njegove rabe**

Zanimalo nas je tudi na katerih področjih anketiranci, od kar so v podjetju zaposleni, opazijo izboljšave. Anketiranci so posamezne odgovore ocenjevali z ocenami od 1 do 5.

Z najvišjo povprečno oceno (4,4) so anketiranci ocenili materialne delovne pogoje (Slika 17). Odgovoru sta sledila še prepoznavnost v Sloveniji s povprečno oceno 4,3 in družbena odgovornost podjetja z oceno 4,2. Tudi Gómez-López, Serrano-Bedia in Concepción López-Fernández (2019) so ugotovili, da organizacije ob korektni implementaciji modela EFQM, izboljšajo svojo zunanjo podobo. Vse do povprečne ocene 4 so si po vrsti sledili še zadovoljstvo odjemalcev (4,1), ekonomska uspešnost podjetja (4,1), možnosti za izobraževanje (4,1), samostojnost in ustvarjalnost pri delu (4) ter prepoznavnost v mednarodnem okolju (4). Nekoliko manjše izboljšave so anketiranci v povprečju opazili pri izvajanju procesov v podjetju (3,9), odnosih med zaposlenimi (3,9), obveščenosti znotraj podjetja (3,9), možnosti napredovanja (3,8) in ravni motiviranosti zaposlenih (3,8). Najmanjše izboljšave so anketiranci opazili pri ravni pripadnosti podjetju pri zaposlenih, kar so v povprečju ocenili z oceno 3,5 (Slika 17).





**Slika 17: Izboljšave na področjih**

Na koncu anketnega vprašalnika smo anketirancem dali možnost, da napišejo morebitne komentarje ali pripombe. Dobili smo en komentar, kjer je eden od anketirancev podal svoje mnenje in izpostavil, da se mu model EFQM, ki ga uporabljajo v podjetju, zdi v celoti nepotreben.



## 4 SKLEP

V zaključni nalogi smo raziskovali povezave med dejavniki modela EFQM in zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je v današnjih časih še kako pomemben dejavnik, ko zaposleni niso nujno zavezani k izkoristku delovne dobe v enem samem podjetju. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko različnih organizacijskih in osebnih spremenljivk, ki s strani delodajalca ne smejo biti zanemarjene. Hitro spreminjajoče se razmere na trgu, velika konkurenca in druge spremenljivke vplivajo in prisiljujejo organizacije, da bi te ohranile svoje zaposlene zadovoljne. Model EFQM je neobvezujoč okvir, ki organizacijam nudi napotke za doseganje odličnosti, kar je ključno tako za notranjo ureditev kot tudi zunanjo podobo podjetja. S pomočjo napotkov iz temeljnih načel odličnosti, ki se prepletajo z dejavniki modela poslovne odličnosti, organizacije izboljšujejo delovanje na področju voditeljstva, strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov izdelkov in storitev. To so dejavniki modela EFQM, po katerih se ravna priznana slovensko družinsko podjetje LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

V teoretičnem delu smo preučili in opredelili literaturo s področja modela EFQM na splošno, dejavnikov modela in temeljnih načel odličnosti. Preučili in opredelili smo tudi zadovoljstvo zaposlenih in spremenljivke, ki na to vplivajo ter se dotaknili značilnosti družinskih podjetij in podjetja LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. S tem smo izpolnili prvi cilj o preučevanju strokovne literature s področja modela EFQM in zadovoljstva zaposlenih ter opredelitve dejavnikov, ki so s tem povezani.

Raziskavo smo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedli v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., kjer je sodelovalo 49 anketirancev, v celoti izpolnjenih anket pa je bilo 42. Z izvedbo anketnega vprašalnika smo izpolnili drugi cilj o opravljanju kvantitativne raziskave z anketiranjem zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

V prvem sklopu vprašanj smo ugotovili, da je največ anketirancev zaključilo srednjo ali poklicno šolo. Večina anketirancev ima v podjetju delovno dobo daljšo od petih let. V raziskavi je sodelovalo največ zaposlenih iz tima precizni, ki je eden od štirih timov v podjetju.

V drugem sklopu vprašanj so nas zanimali dejavniki modela EFQM v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. in kako so z njimi zadovoljni zaposleni. Z analizo pridobljenih rezultatov v tem sklopu smo stremeli k izpolnitvi tretjega cilja glede ugotovitev in zaključkov o tem, kateri so ključni dejavniki modela EFQM, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Začeli smo s prvim dejavnikom »Voditeljstvo«, kjer se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo, da v podjetju vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela. Kljub temu, da napotki iz temeljnih načel odličnosti usmerjajo voditelje tudi k pregledovanju in izboljševanju uspešnosti osebnega voditeljskega vedenja, pa se anketiranci najmanj strinjajo s tem, da nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo. Pridobljeni rezultati vseeno prikazujejo, da je največ anketirancev s sistemom vodenja v podjetju zadovoljnih, le 2 % anketiranih zaposlenih pa ne.

Nadaljevali smo z dejavnikom »Strategija«, pri katerem se največ anketirancev strinja s trditvijo, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, dolgoročni razlog obstoja in delovanja, kar je značilno za mnoga družinska podjetja. Najmanj se anketiranci strinjajo s tem, da so cilji, ki jih moraj zaposleni doseči, realno postavljeni. Anketiranci so po večini s strategijo in njeno usmeritvijo zadovoljni, nezadovoljnih pa je 4 % anketirancev.

Pri dejavniku »Zaposleni« smo izvedeli, da anketiranci v podjetju najbolj opazijo podporo pri samostojnem opravljanju dela, kar zaposlenim nudi polno izkoriščanje lastnih sposobnosti. Anketiranci so najnižje ocenili trditev, da imajo v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Razpršeno dodeljevanje odgovornosti mora biti v podjetjih pravilno usmerjeno. Anketiranci so z odnosom, ki ga ima podjetje, večinoma zadovoljni, 16 % anketirancev pa je glede tega neopredeljenih.

»Partnerstva in viri« je naslednji dejavnik, kjer so anketiranci najvišje ocenili razvijanje, izboljševanje in uvajanje novih tehnologij v podjetju, za primer lahko izpostavimo razvoj lastnega informacijskega sistema Qtree, ki se v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. uporablja po celotni verigi. Nekoliko nižje so anketiranci ocenili dobro izkoriščanje finančnih in materialnih virov v podjetju, kar zagovarja tudi temeljno načelo odličnosti »Ustvarjanje trajnostne prihodnosti«. Kar 37 % anketirancev je v celoti zadovoljnih z načinom upravljanja s partnerji, dobavitelji in viri v podjetju.

Trditve, vezane na zadnji dejavnik modela EFQM »Procesi, izdelki in storitve«, so anketiranci v povprečju ocenjevali najvišje. V največji meri so potrdili izboljševanje in posodabljanje izdelkov in storitev, kar v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. dokazujejo tudi z razvojem in izdelavo lastnih unikatnih merilnih in nadzornih sistemov. Tudi procese dela v podjetju so anketiranci ocenili relativno visoko. Skupno gledano je z razvijanjem, obvladovanjem ter izboljševanjem izdelkov in storitev v podjetju zadovoljnih ali v celoti zadovoljnih kar 93 % anketirancev. Ugotovili smo, da je dejavnik »Procesi, izdelki in storitve« v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. eden izmed ključnih dejavnikov modela EFQM, ki je povezan z zadovoljstvom zaposlenih in s tem izpolnili tretji cilj zaključne projektne naloge.

V tretjem sklopu nas je najprej zanimalo, kateri so splošni dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Z analizo pridobljenih rezultatov smo si prizadevali izpolniti tretji cilj zaključne projektne naloge glede ugotovitev in zaključkov o tem, kateri so ključni dejavniki modela EFQM, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Anketirancem so najpomembnejši dobri odnosi med zaposlenimi, s čimer se je v celoti strinjalo kar 79 % vprašanih. Tudi ustrezni delovni pogoji, dobri odnosi z nadrejeni in občutek dobro opravljenega dela anketirancem prinašajo primerljivo visoko mero zadovoljstva. »Možnosti napredovanja« anketirancem od vseh dejavnikov, ki smo jih našli, prinaša najmanj zadovoljstva, eden od vprašanih pa je dopisal, da na njegovo zadovoljstvo vpliva tudi dobra plača. Z analizo najbolje ocenjenih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, smo ugotovili, da na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. najbolj vplivajo ključni

dejavniki »Zaposleni«, »Voditeljstvo« ter »Partnerstva in viri« in s tem dokončno izpolnili tretji cilj zaključne projektne naloge.

V nadaljevanju smo želeli izvedeti, kako dobro anketiranci poznajo model EFQM in njegovo rabo v podjetju. 47 % anketirancev meni, da model in njegovo rabo v podjetju pozna ali dobro pozna, medtem ko je kar 43 % anketirancev glede tega neopredeljenih, ostali pa menijo, da modela in njegove rabe v podjetju ne poznajo.

Na koncu smo se navezali še na področja, kjer so anketiranci, odkar so v podjetju zaposleni, opazili največje izboljšave. Opazili so tudi, da sta se precej izboljšali prepoznavnost podjetja v Sloveniji in njegova družbena odgovornost. Anketiranci menijo, da se je najmanj izboljšala raven pripadnosti zaposlenih.

Spoznali smo, da so splošno gledano v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. zaposleni zadovoljni z uporabo modela EFQM, pri čemer so najbolj ocenili dejavnik »Procesi, izdelki in storitve«. To je tudi dejavnik, s katerim so zaposleni v podjetju najbolj zadovoljni. Četudi nekateri zaposleni z modelom in njegovo rabo v podjetju niso povsem seznanjeni, je razvidno, da večina njih opazi pristope in napotke, ki jih podjetje uporablja za doseganje odličnosti. Zaposleni pa so opazili tudi večje izboljšave znotraj posameznih področij, kot so prepoznavnost podjetja v Sloveniji, materialni delovni pogoji in družbena odgovornost podjetja. Ena od pomembnih ugotovitev je tudi ta, da na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. najbolj vplivajo dobri odnosi med zaposlenimi in občutek dobro opravljenega dela, kar povezujemo z dejavnikoma »Zaposleni«, ustreznimi delovni pogoji, kar povezujemo z dejavnikom »Partnerstva in viri« ter dobri odnosi z nadrejenimi, kar povezujemo z dejavnikom »Voditeljstvo«. Našteti dejavniki so torej ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.

Če povzamemo, so zaposleni v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. najbolj zadovoljni z dejavnikom »Procesi, izdelki in storitve«, na njihovo zadovoljstvo pa imajo največji vpliv organizacijske spremenljivke, ki jih povezujemo z dejavniki »Zaposleni«, »Voditeljstvo« ter »Partnerstva in viri«.

Kljub pozitivnim rezultatom povezave med zadovoljstvom zaposlenih in modelom EFQM v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. smo predstavili nekaj priporočil. Nadrejenim v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o., glede na rezultate pri dejavniku »Voditeljstvo«, priporočamo, da v največji meri sprejemajo pripombe na svoje delo in s tem še dodatno izboljšujejo uspešnost osebnega voditeljskega vedenja. Glede na dobljene rezultate dejavnika »Strategija« podjetju priporočamo, da natančno analizirajo trende uspešnosti delovanja in tako glede na predvideno zmožnost zaposlenim postavijo realno dosegljive cilje. Z analizo dejavnika »Zaposleni« podjetju predlagamo, da uporabljajo jasen sistem razporejanja odgovornosti, ki najboljšim omogoča zasedanje najboljših položajev. Ker je več kot polovica anketirancev ocenila, da

model EFQM in njegovo rabo v podjetju slabše pozna, podjetju priporočamo, da zaposlene dodatno seznanijo z modelom.

## LITERATURA IN VIRI

- Agbozo, George Kafui, Isaac Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia in Yaw Boateng Atakorah. 2017. The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management* 5 (1): 12–18.
- Ahmad, Mohammed Abdul-Aziz in Alaa S. Jameel. 2018. Factors affecting on job satisfaction among academic staff. *Polytechnic Journal* 8 (2):119–128.
- Akkucuk, Ulas in Yasin Galip Gencer. 2017. EFQM Model and Sustainability of Organizations. *2nd International Conference on Advances in Management Engineering and Information Technology*. [Http://www.dpi-proceedings.com/index.php/dtcse/article/view/12279](http://www.dpi-proceedings.com/index.php/dtcse/article/view/12279) (27. 2. 2021).
- Al-Sada, Maryam, Bader Al-Esmael in Mohd Nishat Faisal. 2017. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business* 12 (2): 163–188.
- Andrade, Maureen Snow in Jonathan H. Westover. 2020. Comparative Job Satisfaction and Its Determinants in For-Profit and Nonprofit Employees Across the Globe. *American Journal of Management* 20 (1): 46–63.
- Ayala, Yarid, José Ma. Peiró Silla, Núria Tordera, Laura Lorente in Jesús Yeves. 2017. Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the HappyProductive Worker Thesis—A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies* 18 (5): 1377–1404.
- Barik, Smita in Aastha Kochar. 2017. *Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review*. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6 (4): 33–38.
- Bhardwaj, Atishree, Swati Mishra in Trilok Kumar Jain. 2021. An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings* 37: 170–174.
- Bolboli, Seyed Amir in Markus Reiche. 2015. Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. *The TQM Journal* 27 (4): 382–396.
- Calvo-Mora, Arturo, Antonio Blanco-Oliver, José L. Roldán in Rafael Periañez-Cristóbal. 2020. TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Industrial Management & Data Systems* 120 (12): 2297–2317.
- Darma, Prayoga Setia in Achmad Sani Supriyanto. 2017. The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)* 1 (1): 69–77.
- Djordjević, Biljana, Maja Ivanović-Djukić in Vinko Lepojević. 2017. Relationship of ages and gender of the employees in organisations in the Republic of Serbia and their job satisfaction. *Economic Themes* 55 (2): 263–280.
- Dragman, Damjana. 2014. Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. V *Revija za univerzalno odličnost*. Letnik III, številka 3, ur. Franc Brerar, 102–112, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
- Driscoll, James W. 1978. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal* 21 (1): 44–56.

- Farrukh, Muhammad, Chong Wei Ying in Shaheen Mansor. 2017. Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management* 9 (1): 18–34.
- Gómez Gómez, Joaquín, Micaela Martínez Costa in Ángel R. Martínez Lorente. 2011. A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management* 28 (5): 484–502.
- Gómez-López, Raquel, Ana Maria Serrano-Bedia in María Concepción López-Fernández. 2019. An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms. *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (3): 331–346.
- Hayajneh, Najda, Taghrid Suifan, Bader Obeidat, Mohammd Abuhashesh, Muhammad Alshurideh in Ra'ed Masa'deh. 2021. The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters* 11 (1): 315–326.
- Heydari, Mohammad, Mahdiye Saeidi in Habibollah Danai. 2015. The Influence of EFQM on Performance of the Persian Cutting Industry. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 4 (1): 2348–2364.
- Hojč, Deja. 2019. Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 8 (2): 169–178.
- Huang, Minjie, Pingshu Li, Felix Meschke in James P. Guthrie. 2015. Familyfirms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance* 34: 108–127.
- Ilies, Remus, Jingxian Yao, Petru L. Curseu in Alyssa X. Liang. 2019. Educated and happy: a four-year study explaining the links between education, job fit, and life satisfaction. *Applied Psychology* 68 (1): 150–176.
- Ivanko, Štefan. 2007. *Raziskovanje in pisanje del: Metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image d.o.o.
- Janežič, Dušan in Nastja Pevec. 2021. Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 41–56.
- Jonsson, Dan. 2012. Employee Satisfaction, Exchange Paradigms and Community versus Autonomy in Employment Relations. V *Commitment to Work and Job Satisfaction*, ur. Bengt Furaker, Kristina Hakansson in Jan Ch. Karlson, 139–161. New York: Routledge.
- Kafetzopoulos, Dimitrios, Katerina Gotzamani in Dimitrios Skalkos. 2019. The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management* 30 (4): 684–706.
- Kafetzopoulos, Dimitrios in Katerina Gotzamani. 2019. Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *The TQM Journal* 31 (2): 239–256.
- Kafui Agbozo, George, Isaac Sakyi Owusu, Mabel A. Hoedoafia in Yaw Boateng Atakorah. 2017. The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management* 5 (1): 12–18.
- Kawiana, I. Gede Putu, Luh Komang Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini in Ida Bagus Raka Suardana. 2018. The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment Towards Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 5 (3): 35–45.



- Lazič, Alen. 2019. Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacij. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 8 (1): 99–109.
- Locke, Edwin A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. V *Handbook of industrial and organizational psychology*, ur. Marvin D. Dunnette, 1297–1349. Chicago: Rand McNally.
- Lotrič, Marko, Tina Berce, Ana Bešter, Teja Bevk, Jaša Bobar, Klemen Čufar, Špela Demšar, Tanja Ferenčak, Urška Habjan, Primož Hafner, Tatjana Jelenc, Katja Lotrič Kejžar, Maja Lotrič, Mitja Lotrič, Tanja Šinkovec Fejfar, Jure Thaler in Andreja Tolar. *Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2019*. Interno gradivo, LOTRIČ Meroslovje, d. o. o.
- LOTRIČ Metrology. 2021. *O nas*. <https://www.lotric.si/si/podjetje/o-nas> (4. 7. 2021).
- Manders, Basak, Henk J. de Vries in Knut Blind. 2016. ISO 9001 and product innovation: a literature review and research framework. *Technovation* 48 (1): 41–55.
- Medic, Dejan in Sandra Medic. 2021. Trajno doseganje izvrstnih rezultatov. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 69–83.
- Musinguzi, Conrad, Leticia Namale, Elizeus Rutebemberwa, Aruna Dahal, Patricia Nahiryantege in Adeodata Kekitiinwa. 2018. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of healthcare leadership* 10: 21–32.
- Nwachukwu, Chijioke, Helena Chládková in Fadeyi Olatunji. 2018. *The Relationship between Employee Commitment to Strategy Implementation and Employee Satisfaction*. Brno: Trendy Ekonomiky a Managementu. <https://search.proquest.com/docview/2099886372/fulltextPDF/48A235BFE9504708PQ/2?accountid=31479> (13. 3. 2021).
- Peace, William H. 2010. Hard work of being a soft manager. V *Leadership insight: 15 unique perspectives on effective leadership*, 103–108. Boston: Harvard business review.
- Prodanović, Sanja. 2012. *Vpeljava sistema odličnosti po modelu EFQM kot sredstvo motivacije zaposlenih*. Magistrsko delo, Fakulteta za državne in evropske študije.
- Prosen, Polona in Janja Gornik. 2021. Ustvarjanje trajnostne prihodnosti. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 14–25.
- Querbach, Stephanie, Matthias Waldkirch in Nadine Kammerlander. 2020. Benefitting from benefits – A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy* 100351.
- Rauffet, Philippe, Catherine Da Cunha in Alain Bernard. 2016. Managing resource learning in distributed organisations with the organisational capability approach. *International Journal of Technology Management* 70 (4): 300–322.
- Ruch, Willibald, Fabian Gander, Tracey Platt in Jennifer Hofmann. 2018. Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology* 13 (2): 190–199.
- Rusjan, Borut. 2006. Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence* 16 (3): 363–380.

- Sageer, Alam, Sameena Rafat in Puja Agarwal. 2012. Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management* 5 (1): 32–39.
- Sekula, Helena in Anita Ruperčič. 2021. Agilni menedžment. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 57–68.
- Skupina LOTRIČ Metrology. 2021. *Organigram podjetja*. Interno gradivo, LOTRIČ Metrology.
- Soltani, Farzaneh, Arash Shahin in Ali Shaemi Barzoki. 2020. Proposing a model of talent excellence with a case study in Isfahan Province Gas Company. *International Journal of Business Excellence* 20 (1): 98–121.
- Srbová, Pavla in Mária Režňáková. 2021. *The Family Influence on Business: Czech Family Companies*. <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20219205025> (15. 6. 2021).
- Stringer, Leronardo. 2006. The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review* 6 (2): 125–142.
- Škafar, Branko. 2018. *Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne) uspešnega delovanja*. [https://www.fos-unm.si/media/pdf/monografije/skafar\\_koncna.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/monografije/skafar_koncna.pdf) (1. 3. 2021).
- Škedelj, Janja. 2016. Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 5 (3): 251–260.
- Škrabec, Nejc. 2019. Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 8 (3): 271–280.
- Tarí, Juan José, Juan in José F. Molina-Azorín. 2010. Integration of quality management and environmental management systems. *The TQM Journal* 22 (6): 687–701. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542731011085348/full/html> (17. 2. 2021)
- Urad RS za meroslovje. 2013. *Model odličnosti EFQM*. Celje: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
- Uygur, Akyay in Sevgi Sümerli. 2013. EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research* 2 (4): 980–993.
- Yukl, Gary. 1971. Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 6: 414–440.
- Zakšek, Rajko in Bojan Krajnc. 2021. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 26–40.
- Zare, Milad Shams, Reza Tahmasebi in Hamidreza Yazdani. 2018. Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal* 24 (3): 610–634.
- Zidar Peterc, Maja in Uroš Skrinar. 2021. Dodajanje vrednosti za odjemalce. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost* 10 (1): 1–13.

## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Bor Pogačnik, študent 3. letnika Fakultete za management v Škofji Loki. V okviru zaključne naloge sem pripravil anketni vprašalnik, s katerim bi rad ugotovil, kateri so ključni dejavniki modela EFQM, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju LOTRIČ Meroslovje, d. o. o. Anketni vprašalnik je anonimen. Podatki bodo uporabljeni zgolj v raziskavi znotraj zaključnega dela. Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem!

### Q1 - Dosežena formalna izobrazba:

- Osnovna šola
- Srednja šola/poklicna šola
- Višja ali visokošolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij/doktorat

### Q2 - Delovna doba v podjetju:

- Manj kot 1 leto
- 1–5 let
- Več kot 5 let

### Q3 - Delovno mesto:

- Tim modri
- Tim prijetni
- Tim precizni
- Tim zeleni

### Q4 - 1. Voditeljstvo

Pri vsaki od trditev označite, v kolikšni meri se z napisanim strinjate.

Sploh se ne  
strinjam

Se ne strinjam

Niti se strinjam,  
niti se ne  
strinjam

Se strinjam

Popolnoma se  
strinjam

## Priloga 1

Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem podjetju med seboj mnogobolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsi v našem podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q5 - 1.1. Voditeljstvo

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem s sistemom vodenja v našem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - 2. Strategija**

Pri vsaki od trditev označite, v kolikšni meri se z napisanim strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pri določanju ciljev poleg direktorjev timov sodelujejo tudi ostali zaposleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - 2.1. Strategija**

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem s strategijo in njeno usmeritvijo v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Priloga 1

### Q8 - 3. Zaposleni

Pri vsaki od trditev označite, v kolikšni meri se z napisanim strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
V našem podjetju se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni na vseh nivojih imajo realne možnosti za napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešnost se predvidoma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



za uveljavitev  
svojih pobud.

Zaposleni  
imamo jasno  
predstavo o tem,  
kaj se od nas  
pričakuje pri  
delu.

### Q9 - 3.1. Zaposleni

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem z odnosom, ki ga ima naše podjetje do zaposlenih (komunikacija, motivacija, nagrajevanje).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q10 - 4. Partnerstva in viri

Pri vsaki od trditev označite, v kolikšni meri se z napisanim strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
V podjetju prepoznavamo priložnosti za ključna partnerstva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S partnerji ter dobavitelji gradimo dolgotrajne odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Priloga 1

V podjetju razvijamo, izboljšujemo in uvajamo nove tehnologije.

Sredstva izrabljamo na okolju prijazen način.

V podjetju dobro izkoriščamo finančne in materialne vire.

### Q11 - 4.1. Partnerstva in viri

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem, kako naše podjetje upravlja s partnerji, dobavitelji ter viri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Q12 - 5. Procesi, izdelki in storitve

Pri vsaki od trditev označite, v kolikšni meri se z napisanim strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Procesi dela se v podjetju stalno nadgrajujejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob uveljavljanju novih procesov se upošteva tudi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mnenje  
zaposlenih  
oziroma ljudi  
udeleženih v  
procesu.

Naše izdelke in  
storitve stalno  
izboljšujemo in  
posodabljamo.

Vzdržujemo ter  
krepimo odnose  
z odjemalci.

**Q13 - 5.1. Procesi, izdelki in storitve**

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Zadovoljen/na sem z razvijanjem, obvladovanjem in izboljševanjem procesov izdelkov ter storitev v našem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q14 - 6. Ocenite, v kolikšni meri spodaj naštetih dejavniki vplivajo na vaše zadovoljstvo pri delu.**

	Sploh ne vpliva	Ne vpliva	Niti vpliva, niti ne vpliva	Vpliva	Zelo vpliva
Stalnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanimivost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Priloga 1*

Redna plača in druge ugodnosti (bonitete)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezni delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi z nadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost in ustvarjalnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek dobro opravljenega dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvala nadrejenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezemanje odgovornosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo odjemalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek pripadnosti podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q15 - 7. Vaše podjetje je že pred časom uvedlo organizacijo poslovanja po evropskem modelu odličnosti EFQM. Ocenite, kako dobro poznate model.**

Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Model poslovne odličnosti EFQM poznam in razumem, kako ga uporabljamo v našem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q16 - 7.1. Na katerih področjih opazite izboljšave, odkar ste zaposleni v podjetju?**

Ocenite morebitne izboljšave na posameznih področjih.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Ekonomska uspešnost podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavnost v Sloveniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavnost v mednarodnem okolju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbena odgovornost podjetja (odgovornost do družbe in okolja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materialni delovni pogoji (prostori, oprema, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost in ustvarjalnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajanje procesov v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raven pripadnosti zaposlenih podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Priloga 1*

Raven motiviranosti zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo odjemalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti za izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obveščenost znotraj podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q17 - Morebitni komentarji, pripombe:**

---