

Model dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov

Gregor Colarič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto
gregor.colaric@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi, se bomo srečali predvsem z vprašanjem, kako zagotoviti trajno doseganje odličnih rezultatov v organizaciji.

Namen: Glavni namen in cilj raziskovanja, je na podlagi literature predstaviti model ali standard, ki nam pomagata uresničiti naš cilj, za doseganje izvrstnih rezultatov. Trajno doseganje izvrstnih rezultatov, lahko zagotovimo z različnimi standardi najpogostejša sta ISO standard in EFQM standard.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize, ki temelji na analizi različnih člankov domačih avtorjev.

Rezultati: Rezultati kažejo da obstaja veliko različnih standardov, katerih se podjetja lahko poslužujejo, da v lastni organizaciji in na trgu dosegajo odlične rezultate. Ugotovili smo tudi, da uvedba samega standarda v podjetje ni še pogoj da bo le to uspešno, pač pa se mora celotno podjetje od vodilnih navzdol truditi, da dosegajo čim boljše rezultate, ter ohranjati kulturo odnosov med seboj in navzven.

Organizacija: Če bi vodilni v različnih organizacijah sledili modelu odličnosti, bi se organizacija še boljše razvijala in bi bilo to pridobitev za organizacijo.

Družba: Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju in jim pomaga na poti do odličnosti.

Originalnost: V raziskavi so opisani modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Nadaljnje raziskovanje je možno razširiti prav na konkretno organizacijo, ki še nima vpeljanih standardov odličnosti.

Ključne besede: trajnost, doseganje, rezultati, EFQM, standard, odličnost, model

1 Uvod

V slovarju Slovenskega knjižnega jezika pomenita besedi trajno in odlično naslednje:

Trajno: ki je, obstaja, se pojavlja neomejeno dolgo obdobje. (SSKJ, 2008)

Odlično: zavestno uporabljati telesno ali duševno energijo za pridobivanje dobrin. (SSKJ, 2008)

Ljudje že od začetka svojega obstoja stremimo k nečem boljšem, saj si vsak izmed nas zada neke kratkoročne ali dolgoročne cilje, ki jih želi doseči. Te cilje želimo doseči na čim hitrejši način. Ko jih dosežemo pa želimo da so naši cilji ali izdelki odlični, ter da trajajo neskončno dolgo. Z razvojem industrije in trga izdelkov, pa se je povečala tudi želja podjetnikov in nas ljudi, da se ti odlični procesi iz našega življenja in dela še nadgradijo in izboljšajo.

V vsaki organizaciji si želimo, da na svojem področju dosega odlične rezultate, v vseh segmentih njihovega delovanja, neomejeno dolgo. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, je na svoji spletni strani v Strategiji poslovne odličnosti zapisalo: Odlične organizacije se ne osredotočajo le nase. Vse, kar delajo, delajo tudi za svoje okolje in družbo kot celoto. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 3)

2 Teoretična izhodišča

Ljudje vedno strmimo k doseganju nekaj boljšega in večjega. Prav tako se dogaja v podjetju, da želimo doseči vedno boljše rezultate. Ko jih enkrat že imamo, jih je potrebno obdržati in nadgraditi, da bomo na tržišču še boljši. To trajno doseganje izvrstnih rezultatov, lahko zagotovimo z različnimi standardi. Že pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo, pa smo dobili, sedaj pa je vse bolj uveljavljen EFQM model poslovne odličnosti.

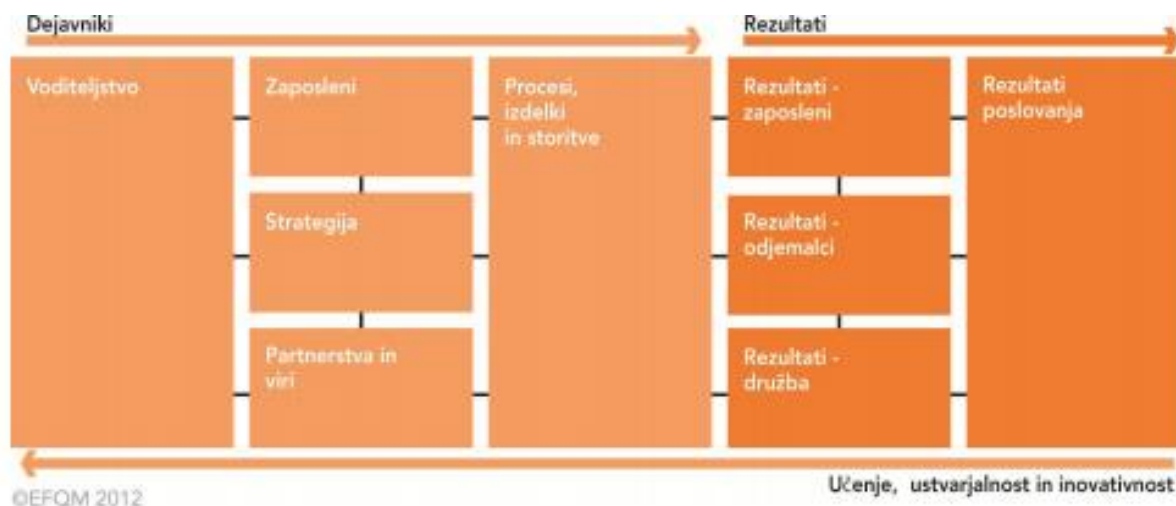
Kot je dejal nekdanji predsednik Sveta evropske unije Herman van Rumpuy v svojem nagovoru, ki je napisana v publikaciji Pregled modela odličnosti, »se vse evropske organizacije, tako v javnem kot zasebnem sektorju soočajo z novimi izzivi. Večji pritisk konkuriranja na svetovnem prizorišču z omejenimi sredstvi, pomeni, da moramo vsi sodelovati, da zagotovimo prihodnjo blaginjo nam in prihodnjim generacijam«. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 2)

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent:

- Temeljna načela odličnosti
Temeljna načela odličnosti definirajo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije.
- Merila
Merila podajajo okvir, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso.
- RADAR je enostavno in močno orodje, ki poganja stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji.

Koristnost modela je predvsem v tem, da se lahko uporabi v vsaki organizaciji ne glede na svojo panogo, velikost, strukturo ali zrelost. Gre za neobvezujoče orodje, ki upošteva številne različne koncepte. Podaja skupen jezik, ki članom EFQM-a omogoča učinkovito izmenjavo znanja in izkušenj, tako znotraj kot zunaj lastne organizacije. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 2)

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzorčno - posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega.



Slika 1: shema EFQM modela, (povzeto iz Pregled modela odličnosti EFQM 2012)

Za doseganje trajnega uspeha organizacija potrebuje močno vodstvo in jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodane vrednosti izdelkom in storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizaciji učinkovito izvedeni pravi pristopi, bodo doseženi takšni rezultati, ki jih interesne skupine pričakujejo. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 4)

Merila dejavnikov: Obstaja 5 dejavnikov, ki jih prikazuje leva stran modela. To so stvari, ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije.

- Voditeljstvo: odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije ter vseskozi zbujejo zaupanje. So fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s čimer zagotavljajo njeno stalno uspešnost.
- Strategija: odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Za udejanjenje strategije razvijajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.
- Zaposleni: odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in uvajajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnost svojih zaposlenih ter zagotavljajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 4)

Rezultati: obstajajo 4 področja rezultatov, ki jih prikazuje desna stran modela. To so rezultati, ki jih organizacija dosega v skladu s svojimi strateškimi cilji.

- Rezultati povezani z odjemalci: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev.

- Rezultati povezani z zaposlenimi: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih.
- Rezultati povezani z družbo: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov družbe.
- Rezultati poslovanja: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 5)

Če se vprašamo kaj je to odličnost, vedno pomislimo na nekaj res dobrega, kar je skoraj nemogoče doseči in prehaja iz okvirjev povprečnega ali dobrega. Je nekaj več in je lastnost, lahko pa bi bila tudi način življenja. Poslovna odličnost pa je definirana kot pomemben del razvojnih usmeritev organizacij, na drugi strani pa postaja vse bolj pomemben del razvojne filozofije širše družbe.

Voditeljstvo, ki danes temelji na celovitem pristopu k obvladovanju poslovnih procesov v organizacijah, se ne omejuje več samo na notranje procese, temveč posega v sooblikovanje celotnega ekosistema podjetja v razmerju do njegovih partnerskih organizacij, porabniških in drugih skupnosti ter posameznikov v njej. Tako lahko organizacije postanejo živi organizmi v svojih okoljih, z odprtostjo za kreativnost in inovacije iz notranjih in zunanjih skupnosti si lahko zagotovijo bazo znanja in informacij, ki jih lahko uporabijo za doseganje in povečanje konkurenčnih prednosti na trgu. Pomembnost nadaljnega razvoja poslovne odličnosti je poudarjena tudi v evropskih smernicah za nadaljnji razvoj evropskega prostora. Ob tem so pomembni poznavanje raznolikosti in ohranjanje lete ter iskanje poti za boljše skupno sodelovanje, ki nas bo vodilo k večji odličnosti in konkurenčnosti. Poslovna odličnost je pomemben del razvojnih usmeritev organizacij, na drugi strani pa postaja vse bolj pomemben del razvojne filozofije širše družbe. Voditeljstvo, ki danes temelji na celovitem pristopu k obvladovanju poslovnih procesov v organizacijah, se ne omejuje več samo na notranje procese, temveč posega v sooblikovanje celotnega ekosistema podjetja v razmerju do njegovih partnerskih organizacij, porabniških in drugih skupnosti ter posameznikov v njej. Tako lahko organizacije postanejo živi organizmi v svojih okoljih, z odprtostjo za kreativnost in inovacije iz notranjih in zunanjih skupnosti si lahko zagotovijo bazo znanja in informacij, ki jih lahko uporabijo za doseganje in povečanje konkurenčnih prednosti na trgu. (Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 2017, str. 2).

Pomembnost nadaljnega razvoja poslovne odličnosti je poudarjena tudi v evropskih smernicah za nadaljnji razvoj evropskega prostora. Ob tem so pomembni poznavanje raznolikosti in ohranjanje lete ter iskanje poti za boljše skupno sodelovanje, ki nas bo vodilo k večji odličnosti in konkurenčnosti. (Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 2017, str. 3).

Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti največ, kar se da, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zelo zlahka

posnema. Uslužbencev in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati. (Treven 1998, str. 55)

Kern-Pipan & Leon (2011, str 555-556) v svojem članku ugotavljata, da so se odzivi na posledice svetovne gospodarske krize odrazili tudi kot spremembe v zadnji verziji modela odličnosti EFQM 2010, predvsem iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Zgornja dva odstavka sta zelo povezana, saj če želimo trajnostno dosegati odlične rezultate v podjetju, morajo biti vsi deležniki, ki sodelujejo v procesu od ideje do nastajanja izdelka, ter nato uspešnega trženja le tega, zelo družbeno odgovorni in si morajo postavljati vedno višji prag, da bodo odlične rezultate tudi presegli.

Z pregledom izbranih člankov želimo predvsem, ugotoviti kako zagotoviti trajno doseganje odličnih rezultatov v organizaciji.

3 Metoda

Pri sami izbire metode, gre za študijo literature in pregled člankov obravnavanega naslova trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Gradiva smo iskali v elektronski bazi podatkov Google učenjak, dLIB, nekaj člankov pa smo uporabili tudi iz Revije za Univerzalno odličnost. V literaturi smo iskali za naš članek uporabne besede, kot so: trajno, doseganje, izvrstni rezultati, EFQM, standard, odličnost. Uporabljena literatura, je navedena v spodnji tabeli.

Tabela 1. Seznam uporabljenih člankov

Avtor	Naslov članka
Činej T. (2017)	Dejavniki kakovosti storitev v poročni agenciji
Demšar P & Briški P. (2008)	Trimov poslovni model odličnosti
Hertiš M. (2010)	Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja
Janković V. (2012)	Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja
Jurša K. (2015)	Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki
Kern Pipan K. (2014)	Voditeljstvo, stalne izboljšave in modeli odličnosti za izboljšano učinkovitost poslovanja
Kern Pipan K. & Leon L. (2011)	Organizacija prihodnosti
Kolar M. (2009)	Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)
Kovač P. (2008)	Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi
Senčar J. (2008)	Obvladovanje procesa skladiščenja na osnovi standarda ISO 9001:2000 v logističnem centru d.d. Ljubljana
Škedelj J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
Škedelj J. (2017)	Odličnost voditeljstva v proizvodni organizaciji
Treven S. (1998)	Management kadrovskih virov
Urad RS za meroslovje (2012)	Pregled modela odličnosti
Urad RS za meroslovje (2017)	Strategija poslovne odličnosti 2018-2030

4 Rezultati in razprava

Raziskava nam je pokazala, da obstaja veliko različnih standardov, katerih se podjetja lahko poslužujejo, da v lastni organizaciji in na trgu dosegajo odlične rezultate. Iz literature je razvidno, da se v zadnjem času v Evropski uniji uporablja predvsem EFQM standard ali model odličnosti. Ugotovili smo tudi, da uvedba samega standarda v podjetje ni še pogoj da bo le to uspešno, pač pa se mora celotno podjetje od vodilnih navzdol truditi, da dosegajo čim boljše rezultate, ter ohranjati kulturo odnosov med seboj in navzven. V spodnji tabeli so izbrane najpomembnejše ugotovitve, ki so jih različni avtorji podali in so pomembna, da organizacija dosega odlične rezultate.

Tabela 2. Sumarna tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Najpomembnejša ugotovitev
Činej, T. (2017)	Zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo izdelka ali storitve je opredeljeno kot eden izmed bistvenih dejavnikov pri uspešnosti podjetja ali druge organizacije.
Hertiš, M. (2010)	Celovito obvladovanje kakovosti je nuja in želja vsakega podjetja ali organizacije, ki želi s svojimi izdelki ali storitvami konkurenčno nastopati na domačih in tujih trgih.
Janković, V. (2012)	Zaposleni so srce organizacije.
Jurša, K. (2015)	Kakovost je opredeljena kot ena izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije.
Kern Pipan, K. (2014)	Model EFQM je celovito orodje za spodbujanje stalnih izboljšav v organizacijah iz vidika celovite obravnave organizacije v luči voditeljstva, strategije, partnerstev, zaposlenih, odjemalcev, družbe, ter doseženih rezultatov.
Kolar, M. (2009)	Uporaba modela poslovne odličnosti je ena od možnosti za doseg ciljev organizacije, ki si prizadeva zaslužiti čim več, to pa je seveda mogoče samo s skladnostjo izpolnjevanja zahtev glede na stroške kakovosti.
Kovač, P. (2008)	Najpogostejša težava, ki jo imajo organizacije v neprofitnem kot tudi profitnem sektorju, je problem jasne opredelitve strategije.
Senčar, J. (2008)	Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov.
Škedelj, J. (2016)	Standardi odličnosti so vnaprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razmišljanje in kultura ljudi.
Škedelj, J. (2017)	Po modelu EFQM smo v proizvodni organizaciji našli kar nekaj prednosti, s katerimi je podjetje še bolj uspešno.

V povzetku svoje magistrske naloge Jurša, K. (2015, str. III) opisuje, da je kakovost opredeljena kot ena izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Z to trditvijo se še kako strinjamo, saj vemo iz življenja in izkušenj, da je kakovost izdelkov in dobrin ena izmed najpomembnejših. Tudi potrošniki se bodo odločali za nakupe naših izdelkov, če bodo le ti kvalitetni. Prav tako podobne ugotovitve v svoji magistrski nalogi podal Činej, T. (2017, str. II) ki pravi da zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo izdelka ali storitve je opredeljeno kot eden izmed bistvenih dejavnikov pri uspešnosti podjetja ali druge organizacije.

Avtorica članka Karmen Kern Pipan (2014, str. 325) je na mednarodni konferenci o razvoju organizacijskih znanosti v Portorožu objavila, da je model EFQM celovito orodje za spodbujanje stalnih izboljšav v organizacijah iz vidika celovite obravnave organizacije v luči voditeljstva, strategije, partnerstev, zaposlenih, odjemalcev, družbe, ter doseženih rezultatov.

Uporaba modela poslovne odličnosti je ena od možnosti za doseg ciljev organizacije, ki si prizadeva zaslužiti čim več, to pa je seveda mogoče samo s skladnostjo izpolnjevanja zahtev glede na stroške kakovosti. Kolar, M. (2009, str. 52) S to trditvijo se res strinjamo, saj ima vsako podjetje izbiro po kateri poti bo šlo. Če podjetje izbere nek model kakovosti, ki jim nudi

ogledalo, da se najprej ocenijo, na podlagi teh ugotovitev pa bodo lahko delali na izboljšavah, lahko pa se bodo tudi primerjali z drugimi podjetji.

Podjetja v zasebnem in javnem sektorju, na različne načine, z različnimi orodji merijo svoje delo. Kot pravi v svojem razmišljanju Kovač, P. (2008, str. 57) je najpogostejša težava, ki jo imajo organizacije v neprofitnem kot tudi profitnem sektorju, je problem jasne opredelitve strategije. Dalje razmišlja, da mora biti poslanstvo opredeljeno tako, da ga je mogoče uresničevati, drugače ni nič drugega kot samo opis dobrih namenov. Cilji organizacije morajo biti jasno opredeljeni, tako da lahko vsak, ki je zaposlen v tej organizaciji pripomore k doseganju ciljev, katere smo si zastavili. Da zaposleni spoznajo in sprejmejo poslanstvo organizacije, pa so za to zadolženi vodje te organizacije.

Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov. Senčar, J. (2008, str. 14) v takšnih razmerah, pa mora podjetje za doseganje še boljše kakovosti, slediti nekim standardom, da se najprej oceni kje je sedaj, nato pa išče možnosti kje se lahko še izboljša. Vsega tega pa seveda ne more narediti en sam človek, pač pa so za to odgovorni vsi zaposleni, saj le skupaj lahko dosežejo boljše rezultate.

Škedelj, J. (2016, str. 253) pravi da so standardi odličnosti že vnaprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razmišljanje in kultura ljudi. Tudi Kolar v svojem diplomskem delu pravi, da mora vsaka organizacija kljub standardom odličnosti, ki so vnaprej določeni, sestaviti določen del posebnih meril, ki določajo odličnost posameznih organizacij in morajo zajemati vsa merila in vrednote, ki so pomembne za vsako posamezno organizacijo. Pri poslovni odličnosti je v poslovnem svetu pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura ljudi, ki delajo v skupini. Kolar, M. (2009, str. 16)

Zaposleni so srce organizacije. Janković, V. (2012, str. 74) Naprej razmišlja, da nam ne zadostuje najmodernejša oprema in tehnologija, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi. Od zaposlenih je odvisno, ali bo organizacija uspela ali ne. Če hoče bita organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, prepoznavna na trgu in konkurenčna. Drugačnost s ciljem doseganja odličnosti pa ustvarjajo zaposleni in njihovi vodje. Janković, V. (2012, str. 74) Kot izhodiščno načelo modela poslovne odličnosti, pa je postavljeno prav voditeljstvo.

Avtorica članka Škedelj, J. (2017, str. 85) v svoji razpravi ugotavlja, da so po modelu EFQM v proizvodni organizaciji našli kar nekaj prednosti, s katerimi je podjetje še bolj uspešno. V podjetju imajo veliko stopnjo izobraževanja, spodbujajo inovativnost, dosegajo zastavljene cilje in združujejo zaposlene v delovne enote. Prav tako zadovoljujejo svoje kupce, ter dobavitelje, zagotovljen pa imajo tudi sistem kakovosti.

Za uspešnost podjetja na trgu je pomembno nenehno prilagajanje in spremljanje procesa kakovosti. To tezo potrди tudi Hertiš, M. (2010, str. 1) ki pravi, da je celovito obvladovanje

kakovosti nuja in želja vsakega podjetja ali organizacije, ki želi s svojimi izdelki ali storitvami konkurenčno nastopati na domačih in tujih trgih.

Kot sta v svoji predstavitvi na 11. dnevu kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine, na Otočcu leta 2008 zapisala Demšar in Briški, je Trimo Trebnje visoko tehnološko podjetje, ki zagotavlja celovite rešitve na področju jeklenih montažnih zgradb.

Svoje izdelke izvažajo v tujino, pravijo pa tudi da je vizija smer, v katero razvijajo njihovo podjetje. Postati želijo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Celovito upravljanje kakovosti je filozofija delovanja zaposlenih na vseh nivojih.

Leta 1997 so začeli izboljševati poslovno odličnost z modelom EFQM, poslovna odličnost pa je tudi njihov strateški cilj. Zaposleni pravijo, da so ključni faktorji uspeha dolgoročne strategije razvoja podjetja Trimo:

- inovativnost,
- celovite rešitve,
- navdušeni kupci in
- stalno izboljševanje ter vrednote podjetja.

Ključni dejavnik rasti in razvoja Trimo d.d. so visoko motivirani in lojalni zaposleni z osebnimi vrednotami in cilji, skladnimi z vrednotami in kulturo podjetja. S svojim znanjem, inovativnostjo, stalnim izboljševanjem in drugimi kompetencami, omogočajo hitro in učinkovito odzivanje in doseganje strateških ciljev podjetja. Nadgrajujemo filozofijo učečega se podjetja z razvijanjem sposobnosti vseh zaposlenih, s čimer povečujemo motivacijo in zadovoljstvo, ki se zrcali v zadovoljstvu kupcev.

Gradijo dolgoročna partnerstva in ustvarjamo odnose z vsemi ciljnimi javnostmi. V uresničevanje strategije in vizije vključujemo partnerje in različne ciljne skupine in deležnike, inovativne rešitve pa nagrajujejo.

Družbena odgovornost, ter odgovornost do okolja odseva poslovno etiko in posreden odnos do zaposlenih, poslovnih partnerjev, lastnikov in širše javnosti. Spodbujajo razvoj neprofitnih dejavnosti v okolju, kjer delujejo, podpirajo kulturne, športne, humanitarne in druge dejavnosti. V Trimu imamo jasno postavljeno vizijo in strategijo, h katerima pri svojem delu stremijo. Zavedanje kakovosti se zrcali tudi v kulturi podjetja, medsebojnih odnosih in v odnosih do partnerjev.

Kot okvir izboljševanja odličnosti procesov pa uporabljajo model poslovne odličnosti, tako za samoocene kot tudi eksterne ocene, ki prispevajo k sistematičnemu pregledu doseženih rezultatov in pristopov na različnih področjih. (Povzeto po Demšar&Briški, 2008)

Podobne kot so ugotovitve zgoraj navedenih in analiziranih avtorjev, so tudi naše ugotovitve. Organizacije se za to, da dosegajo in nato zagotavljajo trajno doseganje odličnih rezultatov poslužujejo različnih standardov. Ugotovitev, da uvedba samega standarda v podjetje še ni

pogoj, da bo le to odlično delovalo, pač pa se morajo vodstvo in zaposleni skupaj truditi, da bodo dosegali odlične rezultate v proizvodnji, bili konkurenčni in pošteni do kupcev, ter ohranjali kulturo odnosov med seboj. Vse to pa res vsebuje EFQM model odličnosti, tako da bi ga organizacije neglede na lastništvo lahko uporabljale, ter tako prišle še do boljših rezultatov.

5 Zaključek

V svetu obstaja veliko različnih standardov in modelov, po katerih se lahko podjetje ravna in verjame da bo tako na trgu še bolj konkurenčno in bo dosegalo še boljše rezultate. Vsaka celina in nato različne države imajo različne standarde, ki jih mora podjetje dosegati da lahko svoje izdelke prodaja na trgu. Z globalizacijo in razvojem industrije, se svet spreminja še hitreje. Vsaka organizacija za svoje neobremenjeno delovanje potrebuje izboljšave, da lahko v takšnem spreminjajočem se svetu lahko obstane in je tudi konkurenčna.

Tudi ustrezna oprema in tehnologija v podjetju nam ne bosta pomagali, da dosegamo odlične rezultate, če bodo odnosi med ljudmi, ki so zaposleni v tej organizaciji slabi. Takšni zaposleni ne bodo motivirani za to, da damo na trg še boljše izdelke, pač pa bodo delali po liniji najmanjšega napora. Zato se morajo vodilni truditi, da bodo odnosi korektni, ter vzdušje v ekipah odlično. Ugotavljamo tudi da morajo vsi zaposleni razumeti povezave med tem, kaj njihova organizacija ali podjetje delata in rezultati, ki jih dosega. Prav tako je zelo pomembna komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi v podjetju.

Model odličnosti EFQM, ki v Evropi pomaga podjetjem pri zagotavljanju izboljšave organizacij, se vsake 3 leta posodablja. Posodablja pa se na podlagi učenja, izkušenj in vpogleda vodilnih organizacij. Tako tudi organizacija ne sme zaspati »na lovorikah«, ampak jo sistem prisili ima pogled usmerjen vedno v prihodnost in teži k še boljšemu. Model odličnosti najprej omogoča organizaciji da dobi pregled nad tem kje so z odličnostjo sedaj, trenutno stanje, ter nato naredi strategijo za izboljšave in čim večji učinek. Model EFQM temelji na eni strani na dejavnikih, kot so: voditeljstvo, zaposleni, strategija, partnerstva in viri, ter procesi, izdelki in storitve. Na drugi strani pa so rezultati. Tu dobimo povratno informacijo od zaposlenih, odjemalcev, družbe ter najpomembneje, rezultatov poslovanja. Za trajno doseganje odličnih rezultatov, morajo biti vsi ti dejavniki in rezultati povezani. V organizaciji morajo biti izvedeni pravi pristopi, da se dosežejo takšni rezultate, kot jih interesne skupine pričakujejo.

Ugotavljamo da so različni modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov zelo pozitivni za organizacijo, ter širše okolje v katerem deluje, saj mora okoljsko ozaveščeno. Lahko pa predstavlja velik doprinos tudi zaposlenim v organizaciji, saj imajo možnost nenehnega napredovanja in razvijanja svojih talentov, za širše okolje pa lahko poskrbi na drugačne načine, seveda ob predpostavljajanju da se model pravilno uporablja.

Če bi vodilni v različnih organizacijah sledili modelu odličnosti, bi se organizacija še boljše razvijala in bi bilo to pridobitev za organizacijo.

Način primerjave modela EFQM, se lahko uporablja tudi v širšem okolju in jim pomaga na poti do odličnosti.

V raziskavi so opisani modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov.

Nadaljnje raziskovanje je možno razširiti prav na konkretno organizacijo, ki še nima vpeljanih standardov odličnosti.

Reference

1. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na <http://sskj.si/?s=trajno>.
2. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=odli%C4%8Dno&hs=1
3. MIRS, Strategija poslovne odličnosti 2018-2030. (2017). Ljubljana: Urad RS za meroslovje. MIRS, EFQM model odličnosti. (2012). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
4. Treven, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana, GV.
5. Kern Pipan, K. & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011* (str. 555–556). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Jurša, K. (2015). *Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki*. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
7. Činej, T. (2017). *Dejavniki kakovosti storitev v poročni agenciji*. Magistrsko delo. Nova gorica: Univerza v Novi gorici. Poslovno tehniška fakulteta.
8. Kern Pipan, K. (2014). Voditeljstvo, stalne izboljšave in modeli odličnosti za izboljšano učinkovitost poslovanja. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti FOKUS 2020, Portorož, 19.-21. marec 2014*, 324-331.
9. Kolar, M. (2009). *Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)*. diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za Družbene vede.
10. Kovač, P. (2008). Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi. *Uprava*. str. 57-80. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za Upravo.
11. Senčar, J. (2008). *Obvladovanje procesa skladiščenja na osnovi standarda ISO 9001:2000 v logističnem centru d.d. Ljubljana*. Diplomsko delo. Celje-Krško: Univerza v Mariboru. Fakulteta za Logistiko.
12. Škedelj, J. (2016, september). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 251-260. letnik 5. št.3.
13. Janković, V. (2012, junij). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73-84. letnik 1. št. 2.
14. Škedelj, J. (2017, maj). Odličnost voditeljstva v proizvodni organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73-88. letnik 2. št. 2.
15. Hertiš, M. (2010) *Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.

16. Demšar P.&Briški p. (2008). Trimov poslovni model odličnosti. 11. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine – Otočec 2008

Gregor Colarič je leta 2007 diplomiral na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer Gozdarstvo in gospodarjenje z gozdnimi viri.. od leta 2007 je zaposlen na Zavodu za gozdove Slovenije, kot revirni gozdar. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

Abstract:

Model of Factors Lasting Achievement of Excellent Results

Research Question (RQ): In the survey, we will mainly deal with the question of how to ensure the continued achievement of excellent results in an organization.

Purpose: The main purpose and goal of the research is to present a model or standard on the basis of literature, which help us achieve our goal, in order to achieve excellent results. Permanent achievement of excellent results can be guaranteed by different standards. The most common are the ISO standard and the EFQM standard.

Method: A qualitative benchmarking method is used, based on the analysis of various articles by domestic authors.

Results: The results show that there are many different standards that companies can use to achieve excellent results in their own organization and on the market. We also found that the introduction of the standard into the company and the condition that it will be successful, but the whole company must strive to lead the best from the bottom to achieve the best possible results and to maintain a culture of relations between themselves and the outside.

Organization: If the leaders in different organizations followed the model of excellence, the organization would have even better developed and it would be a gain for the organization.

Society: Comparisons can be used in the wider environment and help them on the road to excellence.

Originality: The study describes models of factors for the continued achievement of excellent results.

Limitations/Future Research: further research can be extended to a concrete organization that does not yet have established standards of excellence.

Keywords: sustainability, achievement, results, EFQM standard, excellence, model.

Copyright (c) Gregor COLARIČ



Creative Commons License

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