

Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah

Urška Fabjan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
urska.fabjan@fos-unm.si

Simona Vene*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
simona.vene@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je dobra zastavljena vizija ključna za doseganje ciljev organizacije?

Namen: S pomočjo relevantnih referenc smo raziskali spoznanja o pomenu poslanstva, vizije in strategije, v nadaljevanju pa smo se osredotočili v merilo Namen, vizija in strategija modela EFQM 2020.

Metoda: Za analizo je bila uporabljena kvalitativna metoda ter pregled tuje in domače literature in internetnih virov.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da je dobro zastavljena vizija ključna za doseganje ciljev v organizacijah, saj usmerja in motivira zaposlene k doseganju ciljev.

Organizacija: Namen, vizija in strategija oblikujejo nadaljnjo pot organizacijskega razvoja, ki prinaša izjemne rezultate ter predstavljajo vodilo za njeno dobro pripravljenost na izzive prihodnosti. pomembno je, da si organizacija zastavi ambiciozno vizijo, ki se bo ujemala s pričakovanji deležnikov.

Družba: Z raziskavo želimo opozoriti, kako pomembno je, da organizacija ustvari ambiciozno vizijo, ki se ujema s pričakovanji deležnikov, saj vključuje svoje deležnike v oblikovanje svojega namena in vizije.

Originalnost: Prispevek k stroki je originalnost raziskave in v tem, da izhaja iz predstavitve prvega merila modela EFQM 2020, Namen, vizija in strategija.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila izvedena na podlagi pregledanih referenc z obdelavo enega od meril modela EFQM 2020.

Ključne besede: vizija, poslanstvo, namen, cilji, EFQM model, zaposleni, uspešnost.

1 Uvod

Dandanes je trg zelo poln konkurence in se je zelo težko boriti za obstanek na trgu, zato morajo podjetja nenehno stremeti k izboljšavam in inovacijam, da obstanejo na trgu. Za obstoj na trgu je nujno, da podjetje razdela kaj je njegovo poslanstvo, vizija in strategija in da to poskuša udejanjiti skozi model poslovne odličnosti EFQM. Podjetje, ki ima dobro opredeljeno poslanstvo, vizijo in tudi vrednote bo tako lahko lažje dosegalo konkurenčno prednost, ki pa se

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

največkrat kaže v kakovosti storitev, ki jih podjetje ponuja, ne smemo pa pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih in tudi zadovoljstvu zunanjih porabnikov storitev.

Poslanstvo na nek način opredeljuje smisel obstoja organizacije. Lahko bi rekli, da je jedro oz. srce podjetja in tudi ravnanj zaposlenih. Opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in tudi družbe kot take. Pripomore k motivaciji zaposlenih, spodbuja h kakovostnemu delu, spodbuja vodstvo podjetja k učinkovitemu vodenju in pa tudi pripomore do večjega zaupanja vseh akterjev.

Vizija je temelj v podjetju in predstavlja nekakšno vez med sedanostjo in prihodnostjo. Podjetje vodi do končnega cilja, saj predstavlja dolgoročni razvoj. Vizija mora biti dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita, izhajati mora iz vsakega zaposlenega. Dobro pa je tudi, da je napisana v sedanjiku, predvsem zaradi psihološkega vidika. Vizija v podjetju ni nujno da je stalnica, lahko se spreminja. (Fortuna, 2003)

Strategija je opredelitev osnovnih in dolgoročnih ciljev podjetja, smeri in pa tudi akcije, ki so potrebni za doseganje ciljev. Pri postavljanju strategije ne smemo samo strmeti v prihodnost, ampak moramo tudi pogledati kaj lahko podjetje dela boljše že danes, da bo doseglo cilj že jutri. Strategija je v bistvu celostna ekonomska odločitev, ki pa jo preučujemo samostojno. Največkrat se v podjetju planira in izvaja več strategij hkrati.

Namen organizacije je pojasnitev zakaj je delo, ki ga opravljajo v pomembno, zagotovitev trajnostne vrednosti za vse njene deležnike ter predstavi okvir v katerem organizacija prevzame odgovornost v katerem deluje. (Model EFQM, 2020, str.12)

Ko je v podjetje vpeljan sistem poslovne odličnosti to odlično vplivala na zaposlene, saj je manj stresa, ker delajo po znanem postopku. Pri tem je nujno, da jih podpira vodstvo podjetja, ki naj bi bilo odprto in sposobno prepoznati vse ovire in jih pravočasno odpraviti.

Glede na zgoraj opisano poslanstvo, vizijo in strategijo bomo s pomočjo literature poskušali odgovoriti na raziskovalno vprašanje ali je namen dobro zastavljenega poslanstva, vizije in strategije v organizacijah ključna za doseganje ciljev?

2 Teoretična izhodišča

Vsako podjetje, organizacija ali pa združenje, ki deluje v okolju se srečuje z določenimi spremenljivkami. Na nekatere od teh spremenljivk podjetje lahko vpliva, na določene spremenljivke pa podjetje nima vpliva. Če želi podjetje biti uspešno tako na lokalni in tudi globalni ravni, mora imeti dobro oblikovano strategijo podjetja, prav tako pa mora imeti opredeljeno tudi poslanstvo in vizijo. Podjetje, ki ima dobro opredeljeno poslanstvo, vizijo in tudi vrednote bo tako lahko lažje dosegalo konkurenčno prednost, ki pa se največkrat kaže v kakovosti storitev, ki jih podjetje ponuja, ne smemo pa pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih in tudi zadovoljstvu zunanjih porabnikov storitev.

Namen poslanstva, vizije in strategije je ustrezna komunikacija z vsemi zaposlenimi v podjetju. Zelo pomemben dejavnik je predstavitev in posredovanje vrednost, prizadevanj in namen podjetja, na tak način, da bodo zaposleni lahko sprejemali odločitve, ki bodo v skladu in med enim tudi v podporo usmeritvam podjetja. (Meredith & Shafer, 2001, str. 23)

Poslanstvo je osnovni pojem od zgoraj naštetih vrednost, ki so za podjetje pomembni. Na nek način opredeljuje smisel obstoja organizacije. Lahko bi rekli, da je jedro oz. srce podjetja in tudi ravnanj zaposlenih. Opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in tudi družbe kot take. Pripomore k motivaciji zaposlenih, spodbuja h kakovostnemu delu, spodbuja vodstvo podjetja k učinkovitemu vodenju in pa tudi pripomore do večjega zaupanja vseh akterjev. Pomembno je, da so s poslanstvom seznanjene vse osebe v podjetju, saj le-tega tako rekoč uresničujejo vsi zaposleni, na nek način pa jim daje tudi občutek cilja, kar pa je deluje na zaposlene motivacijsko (Habjanič & Ušaj, 2003, str. 21)

Še v prejšnjem stoletju je vizija zadostovala tudi 50 let, danes pa za obstoječa podjetja lahko govorimo o neki dolgoročni viziji, ki običajno traja od 5 do 10 let. Glede na to, kako pa se morajo podjetja nenehno prilagajati in ohranjati konkurenčno prednost, pa je v prihodnosti pričakovati, da se bo ta čas še skrajšal (Fortuna, 2003)

Ko se podjetje odloči, da bo zapisalo vizijo, mora tako pri tem upoštevati le nekaj smernic. Vizija naj bo tako (Hrabar, 2022):

- kratka (nekje do največ 25 besed),
- ambiciozna,
- jasna,
- čustvena in
- močna.

Pri pisanju vizije mora biti optimistično, saj mora biti vizija osredotočena na popolno stanje. Velja za opis predvidene prihodnosti podjetja, predstavlja kakšno to podjetje bo in kaj naj bi počelo. Vizija običajno predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje. Podjetje lahko uspešno posluje le, če ima vodstvo jasno načrtane slike, kje v poslovnem prostoru naj bi se podjetje nahajalo v prihodnosti. . Vizija podjetja je tista nit,, ki vodi in motivira vodstvo ter svoje zaposlene k doseganju čim boljših rezultatov. (Thompson & Strickland, 2001, str.23)

Thompson & Strickland, 2001, str.23 opredeljujeta tri vidike, ki jih morajo managerji upoštevati pri določanju strateške vizije podjetja:

- najprej je potrebno določiti osnovno poslanstvo podjetja, ki definira glavno dejavnost podjetja in odgovarja na vprašanja kdo smo, kaj delamo in kje smo sedaj,
- na podlagi opredelitve poslanstva je potrebno določiti dolgoročne cilje podjetja oz. odgovoriti na vprašanje, kam gremo ter tudi načrtati strateško pot, ki bo podjetje pripeljala do zastavljenega cilja,

- jasno, s preprostimi izrazi je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar bo pripomoglo k večji pripadnosti in poenotenju zaposlenih z organizacijo.

Vizija je slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti. Deležniki in snovalci vizije v organizaciji morajo stalno stremeti k novim idejam, ki pa se morajo skladati z organizacijsko strategijo. (Janežič & Pevec, 2021, str. 43)

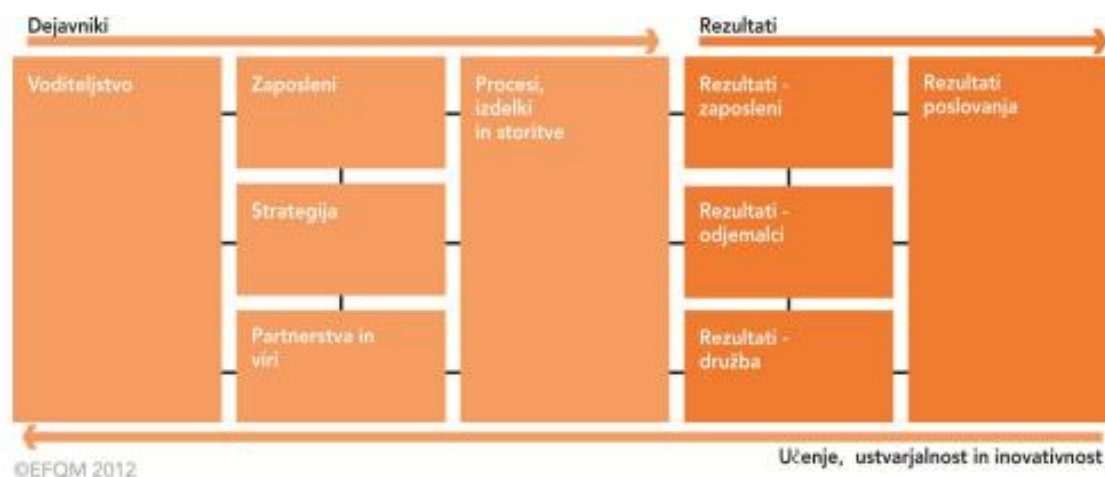
K uspešnosti organizacije pripomore uporaba primernih orodij in standardov, dobro zastavljena vizij in strateški načrt. (Medic, D.& Medic, S.)

Strategija je opredelitev osnovnih in dolgoročnih ciljev podjetja, smeri in pa tudi akcije, ki so potrebni za doseganje ciljev. Pri postavljanju strategije ne smemo samo strmeti v prihodnost, ampak moramo tudi pogledati kaj lahko podjetje dela boljše že danes, da bo doseglo cilj že jutri. Strategija je v bistvu celostna ekonomska odločitev, ki pa jo preučujemo samostojno. Največkrat se v podjetju planira in izvaja več strategij hkrati. Strategije lahko tudi vplivajo ena na drugo. Lahko je sama po sebi neuspešna, kadar pa je le-ta povezana z ostalimi, lahko postane uspešna. Seveda pa se lahko to zgodi tudi v obratni smeri (Rozman, 2012, str. 170)

Namen oblikovanja vizije je zastaviti prihodnost podjetja z namenom razlikovanja podjetja v okolju. Vizija je tudi dejavnik, ki prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Pri oblikovanju vizij ne gre za enkraten dogodek, vendar gre za proces, da se podjetja prilagajajo na izzive okolja. Na tak način zaposlenim, da zaposleni razumejo kakšne cilje ima podjetje. (Gruban, 1998, str. 613) Vizija nam sporoča, zakaj so cilji organizacije pomembni ter jih jasno vodi k doseganju teh ciljev. Vizija je povezava med sedanostjo in prihodnostjo ter zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja. (Škrabec, 2019, str.275)

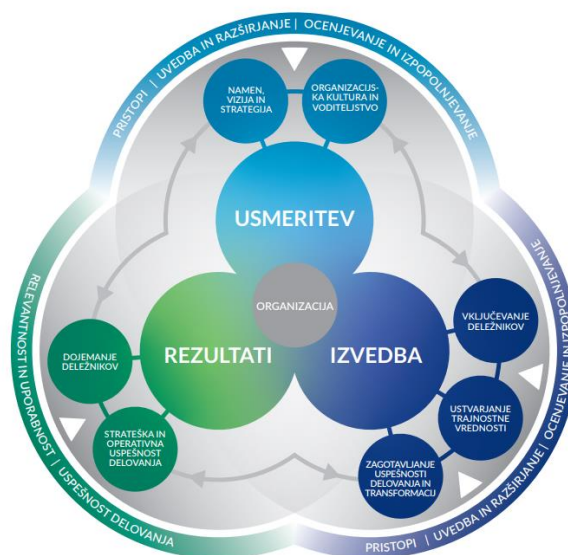
Vsaka organizacija, ki uporablja model odličnosti EFQM razume, da je kot organizacija del večjega in kompleksnejšega ekosistema, kjer ji lahko drugi manj znani ali neznani deležniki pomagajo ali pa celo ovirajo pri njenem napredku. Organizacija se zaveda, da ne deluje v vakuumu. Prav tako vsaka organizacija izkorišča priložnosti, da deluje kot vodja na svojem vplivnem območju in s tem dokazuje, kaj se lahko doseže tako v korist ostalih kot v svojo korist. Organizacija mora biti pripravljena, da predvidi in razume, da se bo soočala s spremembami, ki bodo lahko hitre in obsežne. Spremembe bo morala obravnavati in se nanje pravočasno primerno odzvati. Organizacija mora že danes sprejeti izziv delovanja sprememb, jih predvideti v prihodnosti in se nanje ustrezno pripraviti. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9)

Slika 1 prikazuje Model odličnosti EFQM



Slika 1. Model odličnosti EFQM. Model poslovne odličnosti EFQM. Povzeto iz »Pregled modela odličnosti EFQM«, po EFQM, 2012, str. 4.

V nadaljevanju smo se usmerili na vizijo po modelu EFQM 2020. Za doseganje trajnega uspeha potrebujejo podjetja zelo močno vodstvo ter jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodatne vrednosti izdelkom ter storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizacijah zelo dobro izvedeni pravi pristopi, dodajo doseženi rezultati, ki jih interesirane skupine tudi pričakujejo. (EFQM, 2020, str. 4)



Slika 2. Model EFQM (Model EFQM, 2020, str. 8)

Model EFQM 2020 organizacijam pomaga obvladovati spremembe, ki jih prinaša okolje v katerem deluje ter jim pomaga izboljševati uspešnost njenega delovanja. Skozi leta je bil model deležen kar nekaj izboljšav in predstavlja pomemben dejavnik delovanja za organizacijo, saj lahko z modelom EFQM organizacije dosegajo dolgoročno in trajno prihodnost. Model EFQM

je osredotočen na operativno uspešnost in usklajenost ambicij organizacij za prihodnost glede na njen trenutni način delovanja in odzive organizacije na izzive okolja. (Model EFQM 2020)

V modelu EFQM rdečo nit predstavlja povezava med namenom in strategijo organizacije in na kakšen način je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti, ki se tiče njenih najpomembnejših deležnikov in za doseganje najboljših rezultatov. (Model EFQM 2020)

Model EFQM 2020 delimo na tri glavne značilnosti modela in njihova merila (Model EFQM 2020):

- **Usmeritev**

Sama določitev usmeritve organizacijo pripravi nadaljnjo pot, ki želi biti vodilna in dobro pripravljena za uresničitev načrtov za prihodnost. Usmeritev ima dva merila. *Prvo merilo* je Namen, vizija in strategija, ki je v nadaljevanju članka opisan bolj podrobno.

Drugo merilo je organizacijska kultura in voditeljstvo. Organizacijska kultura je zbirka vrednost in norm, ki so skupne vsem zaposlenim v organizaciji, ki vplivajo na način, kako funkcionirajo v medsebojnih odnosih in odnosih s ključnimi deležniki izven organizacije. Voditeljstvo se opredeljuje na celotno organizacijo in ne gre več samo za pogled, da vodenje pomeni samo obvladovanje organizacije s strani vodilnih.

Organizacijska kultura in voditeljstvo delimo še na pod merila:

- usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednost,
- ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb,
- omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti in
- poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije.

- **Izvedba**

Izvedba vključuje tri merila:

- *tretje merilo Vključevanje deležnikov*: organizacija ugotovi, katere so njeni najpomembnejši deležniki in pri katerem je verjetno, da bo v sodelovanju z njimi uporabila do neke mere podobna načela. Merilo delimo še na pet pod meril in sicer Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov, Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra, Poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore, Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji ter zadnje pod merilo Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti.
- *Četrto merilo Ustvarjanje trajnostne vrednosti*: Organizacija se zaveda, da je za njen dolgoročni uspeh ter finančno moč potrebno ustvarjanje trajnostne vrednosti. Pod merila: Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja, komuniciranje in prodajanje

vrednosti, Zagotavljanje vrednosti ter zadnje pod merilo Opredelitev in doseganje celostne izkušnje.

- *Peto merilo Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij.* Govori o tem, da bi organizacija postala in tudi ostala uspešna. Najpomembnejša naloga je, da organizacija deluje dobro danes ter so ob enem pripravljena tudi na prihodnost. Peto merilo zajema še pet pod meril: Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj, Transformacija organizacije za prihodnost, Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije, izkoriščanje podatkov, informacij in znanja ter Obvladovanje sredstev in virov.

• **Rezultati**

Vse kar je organizacija dosegla na nivojih predhodnih meril, se v praksi ugotavlja, da vse dobre organizacije zbirajo in uporabljajo podatke o rezultatih.

- *šesto merilo Dojemanje deležnikov:* Merilo je usmerjeno v rezultate, ki jih organizacije pridobijo iz povratnih informacij deležnikov. Povratna informacija govori o osebnih izkušnjah deležnikov z organizacijo.
- *Sedmo merilo Strateška in operativna uspešnost delovanja:* Merilo je fokusirano na rezultate, ki so povezani z uspešnostjo organizacije v smislu njene sposobnosti, da doseže svoj namen, da organizacija uresniči strategijo ter ustvari trajnostno vrednost in njene pripravljenosti na prihodnost.

V modelu odličnosti EFQM je bilo pod točko 2 Strategija opisano, da odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. V modelu EFQM 2020 pa opazimo, da je usmerjeno v namen, vizijo in strategijo.

Namen organizacije po modelu EFQM 2020 pojasni, zakaj je njeno delo pomembno, si postavi temelje za ustvarjanje in zagotavljanje trajne vrednosti za svoje deležnike, predstavlja okvir, znotraj katerega lahko organizacija prevzame odgovornost za svoj prispevek ter vpliv v ekosistem v katerem organizacija deluje. (Model EFQM, 2020, str. 12)

Za ohranjanje in doseganje izjemnih rezultatov mora organizacija določiti navdihujoč namen, ustvariti ambiciozno vizijo in razviti strategijo, katera je usmerjena v ustvarjanje trajne vrednosti ter zgraditi zmagovalno kulturo. (Model EFQM, 2020, str.10)

Da organizacije dosega dobre rezultate je potrebno upoštevati sledeče smernice modela EFQM (Model EFQM, 2020, str. 13):

• **Opredelitev namena in vizije**

Pomembno je, da si organizacija zaveda, kako je pomembno, da je njen namen prepoznan kot gonilna sila dobrega v ekosistemu. Organizacije morajo opredeliti namen, ki predstavlja navdihujoč motiv za pomen in vrednost njenega dela ter je privlačen za vse njene deležnike.

Na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se mora ujemati s pričakovanji deležnikov, katere tudi vključuje v opredelitev, oblikovanje in sporočanje svojega namena in vizije.

- **Prepoznavanje in razumevanje potreb deležnikov**

Organizacija opredeli deležnike znotraj svojega ekosistema ter daje prednost vsem, ki jih prepozna kot ključne deležnike. Pomembno je, da razume, kako njen namen in vizija vplivata na ključne deležnike ter prepozna njihove potrebe in pričakovanja. Preučuje in razume kompetence in strategije ključnih deležnikov ter se primerno odziva glede na njihov vpliv na njen namen, vizijo, strategijo in poslovni model

- **Razumevanje ekosistema, lastnih sposobnosti in glavnih izzivov**

Analizira različne scenarije ter se ustrezno odziva na učinke, ki bi jih ti lahko imeli na namen, vizijo in strategijo organizacije. Poznati mora potencial sedanjih sposobnosti in razvija pristope za optimizacijo vpliva, ki ga imajo te sposobnosti na namen, vizijo, strategijo in rezultate organizacije. Pomembno je da preučuje sedanjo in prihodnjo dinamiko trgov ter njihove možne vplive, ki bi lahko vplivali na namen, vizijo in strategijo organizacije.

- **Razvoj strategije**

Organizacija razvija strategijo in z njo nabor medsebojnih povezanih strateških prioritet, s katerimi se lahko spopade z vsakim ugotovljenim izzivom. Strategijo in strateške prioritete pretvori v cilje uspešnosti delovanja in pobude za transformacijo. Ključne deležnike vključuje v razvoj strategije in s tem spodbuja njihovo zavzetost, uvajanje, uresničevanje in komunikacijo. Razvija poslovne modele kateri so v skladu z njenim namenom, vizijo in strategijo. Potrebno je še, da posodablja in prilagaja strateške prioritete in da pri tem upoštevajo tržne trende, socialna omrežja, notranje učenje ter informacije s strani ključnih deležnikov.

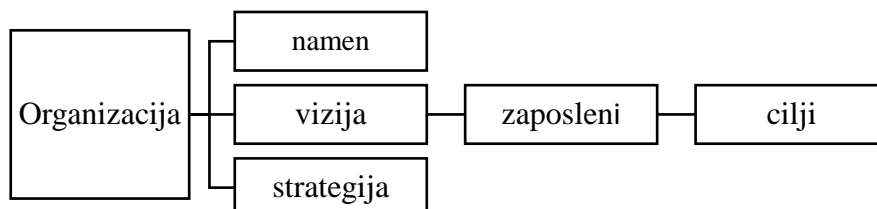
- **Zasnova in vpeljava upravljanja ter sistema obvladovanja uspešnosti delovanja**

Organizacije snujejo in vpeljujejo sistem upravljanja in obvladovanja uspešnosti delovanja, ki pa mora biti skladen z njenimi prizadevanji, ki upošteva strategijo, dogajanje v ekosistemu, njene sposobnosti in izzive. Organizacija vzpostavi takšno strukturo upravljanja, ki glavnim deležnikom omogoča, da prispevajo k strategiji in sprejemajo odločitve.

Če želi podjetje postati konkurenčno in biti sposobna sprejemati izzive okolja in današnjega časa je nujno potrebno, da ima dobro zastavljeno vizijo. Vizija predstavlja opis, kakšna naj bi organizacija postala, ter kako bo dosegala svoje cilje. Vsi, ki so prisotni pri oblikovanju vizije, morajo biti nenehno osredotočeni in motivirani k novim idejam, ki pa morajo biti skladne z organizacijsko strategijo. Pomembno je tudi, da na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se sicer lahko spreminja, vendar se pa mora skladati s pričakovanji deležnikov.

3 Metoda

Za raziskavo in analizo namena, vizije, strategije in modela EFQM 2020 smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki smo jo izvedli s pregledom tuje in domače literature, ter magistrskih nalog s tega področja. Na sliki 4 je prikazan teoretičen model raziskave, kjer so predstavljeni ključni dejavniki za trajno doseganje odličnih ciljev organizacij.



Slika 3. Teoretični model raziskave glede na prvo merilo modela EFQM 2020 s poudarkom na namenu, viziji in strategiji

Model raziskave na sliki 3, ponazarja, da mora imeti vsaka organizacija dobro zastavljen namen, vizijo in strategijo. Za uspešnost organizacije je v prvi vrsti najbolj odgovorno vodstvo, zato imajo glavno vlogo pri ustvarjanju vizije. Vodstvo mora zastaviti tako vizijo, ki bo predstavljala privlačno in želeno prihodnost organizacije. Vodstvo, ki predstavi vizijo in jo nato oblikujejo še z ostalimi zaposlenimi v organizaciji bo resnično postala »prava vizija« vseh zaposlenih. Zaposleni bodo čutili pripadnost, motiviranost in zadovoljstvo. Tako bo organizacija produktivna, dosegala cilje in dobre rezultate.

Iskanje virov na temo Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah je potekalo v digitalni knjižnici FOŠ, google ter google učenjaku. Pri iskanju virov smo uporabili ključne besede, ki so prikazane v tabeli 1. Uporabili smo tudi domače in tuje reference s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del s področja obravnavane teme, ki so navedeni v tabeli 2.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
EFQM model	EFQM model
Poslanstvo	Mission
Vizija	Vision
Organizacija	Organization
Namen	Purpose
Zaposleni	Employees

Seznam zbranih ter pregledanih referenc je zavedena v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam uporabljenih referenc

Avtor	Naslov
Abram, A. (2008)	Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje.
Fortuna, M. (2013)	Model projektnega izvajanja strategij in poslovanja v založništvu (Magistrsko delo).
Gruban, B. (1998)	Kaj je vizija podjetja? Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče.
Model EFQM 2020	Pregled modela odličnosti EFQM
Hrabar, D. (2022)	Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja
Janežič, D. & Pevec, E. (2021).	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Meredith, J. & Shafer, S. (2001)	Operations Management for MBAs, Second Edition
Lešnik Musek, K. (2008)	Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa.
Lešnik Musek, K. (2012)	Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije- vrednote, poslanstvo, vizija
Persič, A. (2014)	Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega managementa na poslovno uspešnost
Rozman, R. (2012)	Management
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model odličnosti EFQM
Stadler, K. (2009)	Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih
Škrabec, N. (2019)	Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.
Thompson, A. & Strickland, A.J. (2001)	Crafting and Executing Strategy (12 th ed.).

4 Rezultati in razprava

4.1 Kratek opis rezultatov

Skozi študijo referenc različnih avtorjev, smo v tabeli 3 povzeli ugotovitve iz analiziranih referenc na temo vizija.

Tabela 3. Pregled referenc na temo vizija.

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Abram, A. (2008)	Najvišje vodstvo v organizaciji mora biti predano učenju in potrebno je, da se zavedajo, da je ključ za doseganje konkurenčnosti oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo in jih navdaja z željo po uspešnem medsebojnem sodelovanju
Fortuna, M. (2013)	Vizija mora biti dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita, izhajati mora iz vsakega zaposlenega.
Gruban, B. (1998)	Vizija je tudi dejavnik, ki prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja.
Hrabar, D. (2022)	Vizija naj bo kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.
Janežič, D. & Pevec, E. (2021)	Vizija je slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti

Lešnik Musek, K. (2012)	Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanjem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje.
Lešnik Musek, K. (2008)	je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti.
Medic, D.&Medic, S. (2021)	K uspešnosti organizacije pripomore uporaba primernih orodij in standardov, dobro zastavljena vizij in strateški načrt
Meredith, J & Shafer, S. (2001)	Namen poslanstva, vizije in strategije je ustrezna komunikacija z vsemi zaposlenimi v podjetju.
Model odličnosti EFQM	odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike.
Model EFQM 2020	Prepoznan namen, opredeli namen, ustvari ambiciozno vizijo, sporočanje namena in vizije, za uresničitev svoje vizije doseči izjemno in trajno raven uspešnosti delovanja.
Peršič, A. (2014)	Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.
Stadler, K. (2009)	Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja, ki nimajo jasnih začrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje.
Škrabec, N. (2019)	Vizija je povezava med sedanostjo in prihodnostjo ter zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja.
Thomposn, A. & Strickland, A.J. (2001)	Vizija običajno predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje.

Skozi prebiranje literature smo prišli do zaključka, da vsi avtorji dajejo velik pomen viziji. Peršič (2014, str. 206) je v sklopu raziskave navedel, da so bili najbolj ocenjeni dejavniki, ki potrjujejo da je določanje vizije in strategije družbeno odgovornega ravnanja usmerjeno v finančno uspešnost poslovanja ter trajnostni razvoj organizacije. Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.

Musek Lešnik (2008, str. 19) je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti. Od podjetja in njegovega managementa je odvisno koliko časa bo posvetilo tem vrednotam. Vodje morajo znati dobro motivirati svoje zaposlene saj bodo le uspešni in zadovoljni zaposleni hoteli slediti začrtani viziji podjetja.

Vizija niso sanje, niso fantazija ampak je prikaz uresničljive prihodnosti, ki jo podjetje lahko doseže samo na ta način, če zagnano sledi svojim vrednotam in poslanstvu. Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje. Veliko organizacij želi razviti zeleno prihodnost, ne da

bi se pri tem upirala na vrednote, poslanstvo in trenutno stanje v podjetju. (Musek Lešnik, 2012, str. 21)

Fortuna (2003) pravi, da mora biti vizija dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita in izhajati mora iz vsakega zaposlenega. Hrabar (2022) pa je mnenja, da mora biti vizija kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.

Thompson & Strickland (2002), da je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar pripomore k večji pripadnosti ter poenotenju zaposlenih z organizacijo.

Medic & Medic (2021) sta zapisala, da morajo deležniki in snovalci vizije v organizaciji nenehno stremeti k novim idejam, katere pa je nujno, da se skladajo z organizacijsko kulturo.

Gruban (1998) je mnenja, da je vizija tisti dejavnik, ki prispeva k motivaciji zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Gre za proces, da so se podjetja sposobna prilagajati izzivom okolja.

Vsako podjetje, ki želi ostati na trgu in biti drugim podjetjem konkurenčno dobro postaviti namen, vizijo in strategijo. K temu je dobrodošla uporaba poslovnega modela EFQM 2020 s poudarkom na 1. merilu namen, vizija in strategija, ki pripravijo nadaljnjo pot organizaciji, da postane vodilna ter je dobro pripravljena na izvedbo začrtanih ciljev za prihodnost. Model EFQM 2020 je izboljšava predhodnega modela odličnosti EFQM, ki je organizacijam prav tako ponujal smernice za ustrezno postavitve poslanstva, vizije in strategije.

S tem, ko zaposleni delajo po že znanimi postopki se zmanjša prisotnost stresa, dosegajo se boljši rezultati in cilji podjetja. Zaposleni so s svojim delom zadovoljni, kar pa posledično prispeva do zmanjšanega števila bolniških odsotnosti. To pa za vodstvo pomeni prav tako manj stresa, saj ni potrebno nadomeščati odsotnih zaposlenih in delati nadurnega dela. Prav tako zadovoljni zaposleni delajo manj napak in posledično je izdelek ali storitev izdelana po merilih za trg in na trgu dosega večjo konkurenčnost. Konkurenčnost pa se dosega le z dobro kvaliteto izdelka oziroma storitve. Boljša kot je kakovost izdelka oziroma storitve večje je povpraševanje po izdelku oziroma storitvi, s tem pa podjetje dosega boljše rezultate in večji dobiček. Na koncu so zadovoljne stranke, zaposleni in vodstvo podjetja.

Pri pregledu različne literature smo ugotovili, da imajo vsi avtorji podobno razlago o viziji podjetja. Vizija predstavlja opis, kakšno naj bi podjetje postalo in ob ustrezni postavitvi vizije bo podjetje doseglo svoje zastavljene cilje in dobre rezultate.

Ko lastniki želijo ustanoviti podjetje natančno vedo kaj želijo v podjetju doseči. Cilji so lahko zelo različni. Cilj je lahko podjetje držati samo od solidarnega preživetja ali pa si zastavijo dolgoročne načrte, ki pa obsegajo načrtovane planirano rast in širitev podjetja. V vsakem podjetju morajo biti namen in cilj jasno zastavljena za dolgoročno uspešnost. Obstajajo podjetja, ki imajo poslanstvo, vizijo in strategijo skrbno opredeljeno, na drugi strani so pa podjetja, ki teh ciljev nimajo jasno opredeljenih. Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja,

ki nimajo jasno načrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje. (Stadler, K., 2009, str. 1)

Skozi pregled referenc različnih avtorjev, smo prišli do spoznanja, da ima vizija velik pomen pri doseganju organizacijskih ciljev. V našem članku smo si zastavili raziskovalno vprašanje »Ali je dobro zastavljena vizija ključna za doseganje ciljev v organizaciji?« temu vprašanju lahko podamo pritrdilni odgovor, saj dobro zastavljena vizija predstavlja uresničljive cilje organizacije, ki jih njihovi deležniki lahko dosežejo. Jasno je, da bodo v prihodnosti lahko uspešne samo tiste organizacije, ki bodo znale jasno in učinkovito gledati v prihodnost in se hitro odzvati na izzive okolja. Vizija je tisto merilo, ki zaposlenim v organizaciji pomaga pri sprejemanju odločitev, združuje zaposlene in njihov trud ter daje občutek, da zaposleni res pripadajo organizaciji.

5 Zaključek

Članek je sestavljen iz več poglavij, ki prikazuje teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo predstavili misli in mnenja iz knjig avtorjev, ki pišejo na temo poslanstvo, strategija in vizija. V uvodnem delu pišemo, da so poslanstvo, vizija in strategija ključni gradniki za doseganje ciljev v organizaciji. V nadaljevanju članka smo se potem bolj usmerili v vizijo podjetja, ki je izrednega pomena za doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih. V drugem delu smo naredili pregled literature na temo vizija. V poglavju metode smo razvili teoretični model raziskave glede na gradnik modela EFQM.

Zavedati se je potrebno, da morajo biti v organizaciji izpolnjeni vsi pogoji, pri čemer ustvarimo takšno okolje, da se zaposleni počutijo varne in zaželeni in se lahko spustijo v proces učenja. Najvišje vodstvo v organizaciji mora biti predano učenju in potrebno je, da se zavedajo, da je ključ za doseganje konkurenčnosti oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo in jih navdaja z željo po uspešnem medsebojnem sodelovanju. (Abram, 2008, str.75)

Vsaka organizacija s svojimi poslanstvom, vizijo in strategijo javnosti predstavi svoja načela. Vse te zapisane izjave organizacijam omogočajo, da zapisana poslanstva, vizijo in strategijo umestijo v notranje sisteme, kot so načrtovanje, organizacijske navade, postavljanje dolgoročnih ciljev in pridobivanje novih sodelavcev.

Glavni dejavnik dobrih, učinkovitih organizacije je ravno ta, da imajo njihovi zaposleni zelo jasno predstavo, kaj želijo skupaj ustvariti, kakšni so njihovi primarni nameni in da si zaposleni med seboj delijo skupne vrednote. Ravno iz bistva njihovih identitet izhajajo vrednote, poslanstvo in vizija.

Raziskava je pokazala, da je vizija poleg namena in strtegije glavno merilo, ki opredeljuje oz. opiše kaj želi organizacija doseči na dolgi rok. Vizija naj bi skupaj z namenom organizacija podala osnovo za pripravo oz. razvoj strategije.

Organizacija je z raziskavo pridobila pregled nad namenom, vizijo in strategijo,. Pomembno je, da se organizacija zastavi ambiciozno vizijo, ki se bo ujemala s pričakovanji deležnikov.

Pomembno je, da prepozna kje je potrebno za uresničitev zastavljene vizije doseči raven uspešnosti delovanja. Organizacija mora nujno ključne deležnike vključevati v razvoj strategije, saj s tem podkrepijo deležnikovo zavzetost in dobro komunikacijo.

Originalnost članka je v tem, da izhaja iz predstavitve enega od meril modela EFQM 2020, Namen, vizija in strategija.

Raziskovanje je bilo omejeno na pregledane referenc različnih avtorjev, tako domačih kot tujih.

Reference

1. Abram, A. (2008). *Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, str.75.
2. EFQM (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno 22.11.2022 na https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
3. Fortuna, M. (2013). *Kaj je vizija podjetja?* Ljubljana: Zavod mladi podjetnik.
4. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Ljubljana: Teorija in praksa, let. 35. 4/1998
5. Hrabar, D. (2022). *Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja*. Pridobljeno 11.11.2022 na <https://www.hrabar.si/kako-napisati-navdihujoco-vizijo-podjetja/>.
6. Janežič, D. & Pevec, E. (2021). *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 41-56. Doi: 10.37886/ruo. 2021.027
7. Medic, D.& Medic, S. (2021). *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 69-83. Doi: 10.37886/ruo.2021.029
8. Meredith, J & Shafer, S. (2001). *Operations Management for MBAs, Second Edition*. New York: John Wiley&Sons Inc.
9. Musek Lešnik, K. (2012). *Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije-vrednote, poslanstvo, vizija*. Republika Slovenija Ministrstvo za šolstvo in šport. Ljubljana: 2012
10. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja.: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: fakulteta za management.
11. Peršič, A. (2014). *Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega menedžmenta na poslovno uspešnost* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v novem mestu, str. 206
12. Rozman, R. (2012). *Management*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba
13. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija, str. 4-36.
14. Stadler, K. (2009). *Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih* (Magistersko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, ekonomska fakulteta, str.1.
15. Škrabec, N. (2019). *Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
16. Thompson, A. & Strickland, A.J. (2001). *Crafting and Executing Strategy (12th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Irwin Company.

Urška Fabjan je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila operater, tehnik na liniji, tehnolog in nato kot vodja delavne enote. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presojah. Leta 2014 je sodelovala na zagonu novih linij v proizvodnji v novem obratu. Leto kasneje je sodelovala na otvoritvi novega obrata.

Simona Vene je diplomirana organizatorica zaposlena v farmacevtski proizvodnji. Izkušnje si je pridobivala kot operater, tehnik na liniji in kasneje tehnolog na pakiranju. Ukvarja se z reševanjem odstopov v proizvodnji, reklamacijami, testiranjem novih izdelkov in vključevanje v tekoče problematike procesa pakiranja zdravil.

Abstract:

The Importance of Vision in Achieving Goals in Organizations

Research Question (RQ): Is a well- defined vision key to achieving the organization's goals?

Purpose: With the help of relevant references, we explored knowledge about the meaning of mission, vision and strategy, and then we focused on the purpose, vision and strategy criterion of the EFQM 2020 model.

Method: A qualitative method and a review of foreign and domestic literature and internet resources were used for the analysis.

Results: The research showed that a well-defined vision is the key to achieving goals in organizations, as it directs and motivates employees to achieve goals.

Organization: Purpose, vision and strategy are the criteria by which the organization shapes its future path, which will bring exceptional results, to become a leader and well prepared for the future and its challenges. It is important for the organization to set an ambitious vision that matches the expectations of stakeholder.

Society: With the survey, we want to point out how important it is for an organization to create an ambitious vision that matches the expectations of its stakeholders, as it involves its stakeholders in shaping its purpose and vision.

Originality: The contribution to the profession is the originality of the research and in that it stems from the presentation of the first criterion of the EFQM 2020 model, Purpose, Vision and Strategy.

Limitations/Future Research: The research was conducted based on the reviewed references by processing one of the criteria of the EFQM 2020 model

Keywords: vision, mission, purpose goals, EFQM model 2020, employees, performance.

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

Copyright (c) Urška FABJAN, Simona VENE



Creative Commons License

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