

Zagotavljanje uspešnosti delovanja malih in srednjih velikih podjetij

Katja Bregar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
katjabregar11@gmail.com

Maja Bregar

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
majabregar1998@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali je uporaba EFQM modela 2020 v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore?

Namen: Namen naloge je pridobiti veliko različnih tujih in slovenskih, strokovnih referenc in jih med seboj primerjati. Cilj naloge je ugotoviti ali se model EFQM 2020 uporablja tudi v malih in srednjih podjetjih in čemu pripomore uporaba le tega.

Metoda: Metoda, ki sem jo uporabila je namenjena sistematičnemu pregledu referenc. To je raziskovalna metoda, ki predstavlja identifikacijo, ocenjevanje in interpretacijo vseh dosegljivih raziskav, ki odgovarjajo na zastavljena raziskovalna vprašanja z določenega področja.

Rezultati: Ugotovili smo, da je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih pomembna, saj le ta pripomore k lažjemu in boljšemu poslovanju.

Organizacija: Raziskava, bi pripomogla organizaciji, saj bi pridobila informacije in dodatne predloge glede uporabe modela EFQM 2020. Vse več organizacij, bi se odločalo o vpeljavi EFQM modela v podjetje, zaradi dobrih rezultatov, ki jih ta model prinaša.

Družba: Organizacijam, ki bi začele uporabljati model EFQM, bi se spremenila tudi družba. Začeli bi delati v timu, poslušati drug drugega in sprejemati kritike in nove predloge.

Originalnost: Mala in srednje velika podjetja se zavedajo, da je za podjetje boljše, če delujejo po modelu EFQM 2020.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je potekala s pomočjo različnih referenc. Možnosti za raziskovanje je še veliko.

Ključne besede: EFQM model, mala podjetja, srednja podjetja, kakovost, delovna uspešnost, uspešnost podjetja, RADAR matrike, zaposleni.

1 Uvod

Želja po uspešnem poslovanju je nedvomno glavno vodilo vsakega podjetja. Dan danes, vsak poslovni svet zaznamuje huda konkurenca, zato so potrebe po sledenju spremembam in uvajanju

novosti, pot do uspešnosti podjetja zelo pomembno opravilo. Sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje, je v veliki meri odvisna od uspešnosti zaposlenih. Zaposleni, ki so izpolnjeni in produktivni, so lahko ključno sredstvo pri usmerjanju organizacije k uspehu. Kljub temu pa se mnogim menedžerjem zdi izziv motivirati zaposlene in izboljšati njihovo uspešnost. Kot vodja je bistvenega pomena, da načrtno načrtujete strukture delovnega mesta in podporo, ki lahko vodi vašo ekipo do uspeha.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili je: Ali je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore? S pomočjo pregleda vse tuje in slovenske strokovne literature in člankov smo, pridobili podatke, ki jih bomo lahko uporabili kot rezultate. S pomočjo raziskave želimo izvedeti ali mala in srednja podjetja za svoje boljše poslovanje tudi uporabljajo model EFQM in čemu pripomore.

Z raziskavo želimo preučiti, ali lahko podjetja pridobijo na konkurenčni prednosti v primeru, da v svoj proces poslovanja vključijo model odličnosti EFQM in dajo možnosti zaposlenim, da tudi oni prispevajo svoje znanje in podajanje predlogov glede ciljev poslovanja podjetja.

Vsak posamezen zaposleni prispeva k uspehu (ali neuspehu) podjetja. Seveda je cilj nenehno izboljševanje kakovosti in učinkovitosti vaše delovne sile. Toda brez jasnega razumevanja, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost zaposlenih, bo težko ohraniti uspeh.

Namen naloge je pridobiti veliko različne tuje in slovenske, strokovne literature in ugotoviti, ali tudi mala in srednja podjetja za svoje uspešno poslovanje uporabljajo model odličnosti EFQM in podatke med seboj primerjati. Cilj naloge je tudi predstaviti model EFQM.

2 Teoretična izhodišča

V evropskem in nacionalnem merilu predstavljajo mala in srednje velika podjetja v Sloveniji večji delež gospodarstva (99,8 %). Slovenska podjetja, ne glede na velikost niso najbolj inovativna, zato imajo zelo veliko možnosti, saj so sposobna hitre prilagoditve. Cilj inovacij je izboljšanje poslovanja podjetij, zato je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa moramo predvideti spremembe, s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna (Rodica in Starc, 2016, str. 3).

Mala in srednje velika podjetja so sposobna hitrega reagiranja na spreminjajoče se zahteve trga, so pripravljeni prevzeti riziko, imajo učinkovite in neformalne komunikacijske mreže, kar jim omogoča hitre odzive na reševanje problemov. Slabost teh podjetij pa je predvsem pomanjkanje tehničnih specialistov ter pomanjkanja časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnološki ekspertiz. Pogosto se zaradi teh dogodkov zatekajo k ostalim zaposlenim, le ti pa jim lahko dajo veliko možnosti in idej, saj se ob tem počutijo koristne za podjetje in tako delujejo složno. (Poslovni bazar, *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*, n.d., 1. odst.)

Za mala in srednje velika podjetja lahko rečemo, da so hrbtenica gospodarstva, saj zaposlujejo preko 70 odstotkov ljudi in ustvarjajo 65 odstotkov prihrankov v Sloveniji. So podjetja, v katerih je zaposlenih do 250 oseb, čisti prihodki od prodaje pa ne presegajo 40.000.000 evrov, kar pomeni da premoženje družbe ne presega 20.000.000 evrov. Država podpira ta podjetja s pomočjo finančnih sredstev Ministrstva za gospodarski razvoj, Slovenskega podjetniškega sklada, SID banka, Spirit Slovenija. Področja spodbujanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji pa so zagotavljanje ustrezne infrastrukture za delovanje podjetij, dostop do ustreznih finančnih sredstev za projekte podjetij, spodbujanje digitalizacije podjetij, spodbude za usposabljanja zaposlenih, zagotavljanje učinkovitega podpornega okolja za podjetja ter pomoč pri nastopu na tujih trgih. (Gov.si, *Mala in srednje velika podjetja*, n.d., 1.odst.)

Mikro, mala in srednja podjetja predstavljajo 99 % vseh podjetij v Evropski uniji. Zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju ter prispevajo k več kot polovici skupne dodane vrednosti, ki jo ustvarijo podjetja v EU. Sprejeti so bili različni akcijski programi, ki mala in srednja podjetja z raziskavami in inovacijami podpirajo pri tem, da bi povečala konkurenčnost ter imela boljši dostop do financiranja. Da bi ustvarili boljše okvirne pogoje za MSP, sta bila v sprejetih strategijah upoštevana tudi doseganje ogljične nevtralnosti in digitalni prehod. Vpliv pandemije covid-19 je nadalje spodbudil drugačno razmišljanje o okrevanju gospodarstva, obnovi in krepitvi odpornosti MSP. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 1.odst.)

Leta 2015 je nekaj manj kot 23 milijonov teh podjetij ustvarilo 3,9 bilijonov EUR dodane vrednosti in zaposlovalo 90 milijonov ljudi, zato so nepogrešljiv vir podjetniškega duha in inovacij, kar je bistvenega pomena za konkurenčnost podjetij EU. Cilj evropske politike za mala in srednja podjetja je zagotoviti, da bi bile politike in ukrepi Unije naklonjeni malim podjetjem ter da bi Evropa postala privlačnejša za podjetništvo in ustanavljanje podjetij. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 3.odst.)

Mala in srednja podjetja delujejo predvsem na nacionalni ravni, saj jih razmeroma malo posluje čezmejno znotraj Evropske unije. Ne glede na področje njihovega poslovanja pa zakonodaja Evropske unije vpliva na mala in srednja podjetja na številnih področjih, med drugim na področju davkov (členi 110 do 113 Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU)), konkurence (členi 101 do 109 PDEU) ter prava družb (pravica do ustanavljanja – členi 49 do 54 PDEU). Priporočilo št. 2003/361/ES vsebuje opredelitev Komisije malih in srednjih podjetij. (Evropski parlament, *Gospodarstvo*, n.d., 2.odst.)

Glede opredeljevanja in vrednotenja rezultatov ter prispevkov k doseganju ciljev organizacije se v literaturi pojavlja več različnih izrazov, ki pa imajo pogosto enak pomen. Za izraze, kot so rezultat, uspeh, storilnost, delovni dosežek, delovna uspešnost in nagrajevanje, lahko v različni literaturi najdemo razlago o tem, kar smo dosegli z delom. Glede na to, da je cilj vsake organizacije in posameznikov v njej biti uspešen, bomo izraz delovna uspešnost uporabili za sopomenko temu, kar posameznik in skupina delavcev dosežejo z delom. »Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoj človeškega dela organizacije.« (Baird, et. al., 1985, str. 4) Lipičnik pa je proces ugotavljanja delovne uspešnosti definira kot »sistematičen

postopek evalvacije človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.« (Lipičnik, 1998, str. 107)

V delovnem okolju uspešnost vključuje tista dejanja ali vedenja, ki so pomembna za cilje organizacije oz. podjetja in jih je mogoče meriti glede na usposobljenost vsakega posameznika. Uspešnost je tisto, za kar organizacija oz. podjetje zaposli človeka, da dela dobro (v skladu s pričakovanji). Učinkovitost pa je ocena rezultatov delovnega vedenja. Na primer, če je cilj podjetja v letu 2021 pridobiti dve novi stranki, je učinkovitost to, da je omenjeni cilj dosežen ali celo presežen (torej, da dejansko pridobijo dve novi stranki ali več).

Ko govorimo o optimalni uspešnosti pri delavcu, je to takrat, ko se osem ur trudi s 70% naporom. Največja uspešnost pa je takrat, ko to počne s 100% naporom. Seveda pa je pri 100% oz. maksimalni uspešnosti vprašljivo to, kako dolgo lahko posameznik le-to dosega. Lahko je namreč nevarno za delavca in delavce pri delu, zlasti če je delo bolj fizično.

Delovno uspešnost ocenjujemo glede na tri glavne in osem stranskih vidikov. Glavni so deklarativno znanje (teoretično znanje o postopkih, izvajanju, upravljanju česa ipd.), proceduralno znanje (veščine, sposobnosti, pomembne za določeno delovno mesto) ter motivacija (za opravljanje dela).

Ti vidiki se razčlenijo še na: obvladovanje izvedbe dela, osebno disciplino, trud in vložen napor, olajševanje izvedbe v timu, obvladovanje dodatnega dela, komunikacija v povezavi z delom, vodenje – socialno vplivanje na druge ter management, organiziranje, koordiniranje. (Atama, *Delovna uspešnost*, n.d., 1.odst)

Model EFQM je svetovno priznan okvir, ki organizacije podpira pri izboljšanju uspešnosti in obvladovanju sprememb. V preteklih letih je doživel številne izboljšave, da še naprej določa agendo upravljanja za vsako organizacijo, ki želi dolgo rok, trajnostna prihodnost. Medtem ko sta se določena vsebina in vizualna identiteta modela EFQM sčasoma morda spremenili, se niso spremenila temeljna načela, na katerih temelji. Ne glede na velikost organizacije ali ne glede na to, ali gre za javni, zasebni ali tretji sektor, so ta načela danes tako pomembna, kot so bila kdaj koli prej, in ta zadnja izdaja modela EFQM ni nič drugačna v tem, da še naprej poudarja pomembnost primarnosti kupca, potreb po dolgoročnem pregledu in razumevanju vzročno-posledičnih povezav med tem, zakaj organizacija nekaj naredi, kako to počne in kaj doseže kot posledico svojih dejanj (Rebernik in sod., 1997, str. 23).

Model priznava obstoj niza evropskih vrednot, ki so izražene v Listini EU o temeljnih pravicah, Evropski konvenciji o človekovih pravicah, Direktivi Evropske unije ter v Evropski socialni listini. Fundacija prav tako priznava vlogo, ki jo lahko odigrajo organizacije pri podpiranju ciljev Združenih narodov, ti cilji pa so tudi pomagali oblikovati to najnovejšo izdajo modela EFQM. Obstaja predpostavka in pričakovanje, da bo vsaka organizacija, ki uporablja model EFQM, spoštovala in delovala v skladu z bistvom zgoraj navedenih sporočil, ne glede na to, ali je k temu

zakonsko zavezana ali ne. EFQM ponuja priložnost videti celoto, zavzeti celostno perspektivo in ceniti, da je organizacija kompleksen, a hkrati organiziran sistem (Rebernik in sod., 1997, str. 26).

Ko v podjetje uvajamo poslovno odličnost, je ključno za vodstvo da so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s tem pa zagotavlja stalno uspešnost. Radar bi lahko opisali kot dinamičen ocenjevalni okvir, ki zagotavlja strukturiran pristop spraševanja o uspešnosti delovanja organizacije. Le ta določa da mora organizacija sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe, v svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči, načrtovati in razvijati integriran nabor utemeljenih pristopov za doseganje zelenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti ter ocenjevati in izboljševati udejanjene in razširjene pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti stalnega učenja (SPOT svetovanje Pomurje, 2022, str. 2).

Pri doseganju uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti; eden izmed njih je tudi temeljni gradniki modela odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent (EFQM, 2013, str. 2):

Skozi leta je model EFQM doživel več ciklov izboljšav, ki so mu ne le pomagale ohraniti relevantnost, ampak so zagotovile, da model še naprej predstavlja okvir delovanja za vsako organizacijo, ki si prizadeva za dolgoročno in trajnostno prihodnost. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 5)

Čeprav se vsebina in vizualna podoba modela s časom spreminjata, ostajajo temeljna načela, na katerih je osnovan, enaka. Ne glede na velikost organizacije in ne glede na to, ali je umeščen v javni, zasebni ali tretji sektor, ostajajo ta načela danes enako pomembna, kot so bila nekoč. V tem pogledu najnovejša izdaja modela EFQM ni nič drugačna in še naprej poudarja (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 5):

- primarnost odjemalcev,
- potrebo po dolgoročnem pogledu, osredotočenem na deležnike,
- razumevanje vzročno-posledične povezave med razlogi, da organizacija nekaj počne, in razlogi na način, kako to počne, ter tem, kaj kot posledico takega načina delovanja dosega.

Uporaba EFQM 2020 omogoča, da vidimo celoto, da uporabimo celoten pregled in upoštevamo, da je organizacija zapleten, a obenem organiziran sistem. Tako kot na splošno ves svet tudi organizacije ne bi smeli obravnavati kot linearne, mehanske in predvidljive, bolje jo bomo razumeli če bomo nanjo gradili kot na kompleksen prilagodljiv sistem, ki ga sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki v dinamičnem živem svetu. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Vsaka organizacija, ki uporablja model EFQM (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9):

- Zaveda, da ne deluje v vakuumu. Razume, da je del večjega in kompleksnega ekosistema, v katerem ji lahko drugi, znani ali neznan akterji, pomagajo ali jo ovirajo pri njenem napredku. V njenem interesu je, da se vključi in čim bolj izkoristi priložnost za rast in učenje od drugih znotraj svojega ekosistema.
- Izkorišča priložnost, da deluje v svojem vplivnem območju kot vodja, se obnaša kot navdih ostalim in vseskozi izkazuje, kaj se lahko doseže tako v svojo korist kot v korist ostalih.
- Razume, da se bo soočala z vse hitrejšimi in vse obsežnejšimi spremembami, ki jih mora biti pripravljena predvideti, jih obravnavati in se nanje primerno odzvat, pri čemer mora že danes sprejeti izziv njihovega obvladovanja, hkrati pa tudi predvideti prihodnost in se nanjo pripraviti.

Struktura modela EFQM temelji na preprostih, toda prepričljivih treh vprašanjih (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9):

- »Zakaj« organizacija obstaja? Kakšen je njen namen? Zakaj uporablja določeno strategijo? (Usmeritev)
- »Kako« namerava izpolniti svoj namen in uresničiti strategijo? (Izvedba)
- »Kaj« je dejansko dosegla do sedaj)
»Kaj« Namerava doseči v prihodnosti? (Rezultati).

Osnovo logike modela EFQM, t. i. rdečo nit, predstavlja povezava med namenom in strategijo organizacije ter kako je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti (angl. Creating Sustainable Value) za njene najpomembnejše deležnike in za doseganje izjemnih rezultatov. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Da bi organizacija lahko dosegla in ohranila izjemne rezultate, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja deležnikov, mora (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 10):

- Določiti navdihujoč namen,
- Ustvariti ambiciozno verzijo,
- Razviti strategijo, ki je usmerjena v ustvarjanje trajnostne vrednosti,
- Zgraditi zmagovalno kulturo

Določitev usmeritve pripravi nadaljnjo pot organizacije, ki želo postati vodilna v svojem ekosistemu in dobro pripravljena za izvedbo svojih načrtov za prihodnost. (SPIRIT Slovenija, EFQM 2020, str. 9)

Odlične organizacije svoje zaposlene cenijo ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. V praksi vemo, da odlične organizacije določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev, uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb, zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela, usklajujejo osebne in timske cilje

ter pooblaščajajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva, spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo, svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije, spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke, razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost, razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 7).

Organizacije, ki so odlične cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Zagovarjajo poštenost in enakopravnost ter razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih priznavajo in nadgrajujejo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo. Da pa lahko svoje zaposlene vključiš v ustvarjanje ciljev podjetja ter da so kar se da vključeni vodstvene procese in enakopravnost je odvisno od števila zaposlenih. Zelo težko je vse to opravljati z nekaj sto zaposlenih, zato imajo delavci, ki so zaposleni v majhnih in srednje velikih podjetjih kar nekaj težav pri tem (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 7).

Vsak človek pa ima določene spretnosti, znanja in talente, zato je pomembno, da pravočasno prepoznamo talente zaposlenih. Potrebno je analizirati ne samo kaj delajo in kako temveč tudi kaj mislijo. Mnoga podjetja vedo, da je njihov uspeh odvisen od zaposlenih, ki lahko dosežejo nadpovprečne rezultate, saj vedo, da so talenti tisti, ki največ prispevajo k razvoju in doseganju ciljev ter k ustvarjanju dodatne vrednosti za organizacijo. Zato je izziv vsake organizacije poiskati in usposobiti ljudi ter jih postaviti na pravo mesto (Krese in Đurić, 2021, str. 129).

Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij je 5. merilo EFQM modela 2020 in sicer pomeni, da mora vsaka organizacija uspešno delovati, po drugi strani, da se morajo dogajati stalne spremembe znotraj in zunaj organizacije, ki se jih mora sočasno obvladovati. Kombinacija teh dveh elementov je velikega pomena, saj mora organizacija dobro delovati danes in se hkrati pripravljati na prihodnost. Poznamo 5 glavnih elementov za zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij:

- **Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj** temelji na tem, da organizacija uporablja nek sistem delovanja, za uspešno obvladovanje in zagotavljanje rezultatov, ki so skladni s cilji namena, da je odzivna in dobro obveščena celotna organizacija glede sprememb. Projekte, ki jih izvaja jih obvladuje in hkrati nadgrajuje procese, s katerimi jih izvajajo. Zna prepoznati tveganja in jih pravilno ovrednotiti. Prepozna prioritete in pričakovane rezultate.
- **Transformacija organizacije za prihodnost** predstavlja opredelitev glede potreb po spremembah, ki se povezujejo z cilji in rezultati namena. Strategijo prilagaja poslovnemu modelu, ki obstaja in hkrati vpeljuje nove poslovne modele, na podlagi izzivov in priložnosti. Urejeno ima organizacijsko kulturo in si jo prilagaja glede na

namen, vizijo in strategijo, ter upošteva inovativne pristope. V primeru sprememb potreb spreminja in uporablja delovne in organizacijske procese in jih pravočasno preoblikuje.

- **Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije.** To pomeni, da se organizacija zavzema za ustvarjalnost in razvoj, kar pomeni, da izkoristi inovacije, ki podpirajo obstoječe delovanje. Izkorišča potencial tehnologij in projektov organizacije, ki so prilagodljive in dobro odzivne, hkrati pa kar se da hitro uvaja nove tehnološke novosti, ki jih tehnološki razvoj ponuja. Obvladuje življenjski cikel obstoječih in novonastalih tehnologij.
- **Izkoriščanje podatkov, informacij in znanja** zagotavlja, da so vsi podatki, ki so potrebni za podporo transformacije ugotovljeni in jih pridobi tudi tiste, ki še manjkajo. Uporablja napredno analitiko. Pridobljene podatke in informacije pretvori v znanje. Vse podatke in informacije, s katerimi se srečuje z njimi ravna na etičen način in jih zaščiti ter varuje, kot intelektualna lastnina, ki ga ima v lasti.
- **Obvladovanje sredstev in virov.** uporablja finančna sredstva na uravnotežen način. Odgovorno obvladuje kritična sredstva in vire, ki so ključni za strategijo in uspešno delovanje. Opredeljuje sredstva in vire, ki jih ne potrebuje več, ter jih odgovorno odstrani.

3 Metoda

Za raziskavo Zagotavljanje uspešnosti delovanja malih in srednjih velikih podjetij smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki smo jo izvedli s pomočjo tuje in domače literature ter strokovnih in znanstvenih del tega področja. Uporabili smo metodo za sistematičen pregled reference. To je raziskovalna metoda, ki predstavlja identifikacijo, ocenjevanje in interpretacijo vseh dosegljivih raziskav, ki odgovarjajo na zastavljena raziskovalna vprašanja z določenega področja

Teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi smernic domače in tuje strokovne literature, ki se navezuje na področje, ki se navezuje na uspešnost delovanja malih in srednjih podjetij.

Slika 1 predstavlja model raziskave.



Slika 1. Model raziskave

Podatki so bili pridobljeni v uradnih virih, strokovnih in znanstvenih člankih, zato se nanje lahko zanesemo. Model odličnosti pa uporabljajo številna uspešna podjetja v Sloveniji in na tujem. Za pregled literature smo uporabili strokovne in znanstvene članke, magistrske naloge, diplomske naloge ter različne spletne strani. Najbolj pogoste ključne besede pa prikazuje tabela 1.

Tabela 1. Uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v bazi podatkov

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
EFQM model	EFQM model
Mala podjetja	Small businesses
Srenje velika podjetja	Medium enterprises
Kakovost	Quality
Zaposleni	Employees
Uspešnost podjetja	Company performance
Delovna uspešnost	Work performance

Seznam zbrane literature prikazuje tabela 2.

Tabela 1. Pregled referenc.

Avtor	Naslov
Rodica, B. in Starc, J. (2016)	Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji.
GOV.SI	Mala in srednje velika podjetja
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM
SPOT svetovanje Pomurje (2022)	Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje?
Rebernik, M. in sod. (1997)	Podjetništvo in management malih podjetij
Krese, K. in Đurić, S. (2021)	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Atesci, K., Bhagwatwar, A., Deo, T., Desouza, K. C., & Baloh, P. (2010)	Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers.
EFQM (2013)	Pregled modela odličnosti EFQM.

4 Rezultati in razprava

Po mnenju številnih zastopnikov malih in srednje velikih podjetij je zaradi poenostavljenih meril samoocenjevanje zanje bolj razumljivo in zato bolj uporabno. Dejansko je za mala podjetja precej težko oceniti, na primer, naslednje merilo: »Identificirati in odgovorno upravljati kritična sredstva in vire, ki so ključnega pomena za stalne strateške potrebe, potrebe po uspešnosti in transformaciji.« Ko pa se je model spreminjal so se spreminjala tudi strateška dela in veščine. Tako po se pojavile številne nove možnosti in priložnosti za uporabo tega modela. Spoznali so, da je zelo učinkovit za uporabo, saj se podjetja vidno izboljšujejo.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili se glasi: »Ali je uporaba EFQM modela v malih in srednjih podjetjih tudi pomembna pri uspešnem delovanju in k čemu pripomore?«

Rezultati razprave nam kažejo, da je uporaba EFQM modela pomembna tako za velika podjetja kot tudi za mala in srednje velika podjetja. Le ta pripomore pri ocenitvi ključne prednosti, pripomore k dobri in uspešni komunikaciji. Vzpostavlja tudi osnovno zgodbo sistema upravljanja organizacije ter povezuje zaposlene.

Iz rezultatov lahko sklepamo, da so podjetja podvržena k temu, da je potrebno skrbeti za kakovost v organizacijah. Saj gre tehnološki napredek zelo hitro naprej, zato je potrebno konstantno prilagajanje zaradi razmer na trgu dela.

Naše mnenje je, da je kakovost v vsaki organizaciji zelo pomembna, saj pomaga pri razvoju podjetja. Pomembno je, da podjetje sledi razmeram na trgu in se zna prilagajati vsem okoliščinam, ki so pomembne, da podjetje pride do svojih ciljev.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Rodica, B. in Starc, J. (2016)	Cilj inovacij je izboljšanje poslovanja podjetij , zato je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa moramo predvideti spremembe, s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna.
GOV.SI	Za mala in srednje velika podjetja lahko rečemo, da so hrbtenica gospodarstva , saj zaposlujejo preko 70 odstotkov ljudi in ustvarjajo 65 odstotkov prihrankov v Sloveniji.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Odlične organizacije svoje zaposlene cenijo ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
SPOT svetovanje Pomurje (2022)	Ko v podjetje uvajamo poslovno odličnost, je ključno za vodstvo da so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s tem pa zagotavlja stalno uspešnost .
Rebernik, M. in sod. (1997)	Model EFQM je svetovno priznan okvir , ki organizacije podpira pri izboljšanju uspešnosti in obvladovanju sprememb.
Krese, K. in Đurić, S. (2021)	Vsak posameznik ima določene talente, veščine, znanja in spretnosti , katere mora pravočasno odkriti in jih znati uporabiti v življenju. Tako osebnostnem kot tudi poklicnem.
EFQM (2020)	Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij ima pet podmeril in sicer obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj, transformacija organizacije za prihodnost, spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije, izkoriščanje podatkov, informacij in znanja ter obvladovanje sredstev in virov.

5 Zaključek

Iz rezultatov lahko razberemo, da je model EFQM za organizacije, ki želijo hitro napredovati zelo pomemben, saj jim na hiter način pomaga oceniti kje na poti do ciljev se organizacija nahaja. Skozi raziskavo lahko razberemo, da je model odličnosti zelo pomemben. Sama kakovost pa nam omogoča, da se podjetja razvija, da sledi toku različnih gospodarskih dogodkov. Pomembno je, da kakovost vključujemo tudi pri zaposlenih, saj bo tako podjetje dobilo nove možnosti za še hitrejši razvoj in doseganje ciljev.

To delo nam pokaže ali je model EFQM zelo pomemben za mala in srednja podjetja, saj se lahko zaradi tega organizacija razvija še hitreje, kot bi se sicer. Zato članek veliko prispeva tudi znanosti oziroma univerzalni odličnosti.

Iz članka lahko razna podjetja, menedžerji in sami delavci razberejo kar nekaj pomembnih informacij, ki bi jim pomagale pri izboljšanju dela, hkrati pa omogočilo, da se tudi sami odločijo za vpeljavo modela, če ga seveda še ne uporabljajo.

Pri raziskavi me ni omejeval noben dejavnik. Če bi šlo za širšo raziskavo bi potrebovala več časa, ter nekoliko več raziskav, katere bi na koncu strnila skupaj. Ker pa je šlo za krajšo raziskavo pa to sedaj ni bilo tako potrebno.

Za nadaljnje raziskave bi lahko razširili z anketami ali intervjuji različnih organizacij, ki uporabljajo model EFQM. Raziskali bi lahko kako so uvajali model odličnosti v organizacije, ter kako so zadovoljni z njim ter kakšne možnosti jim prinaša.

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

Reference

1. Atama, *Delovna uspešnost*. Pridobljeno na: <https://atama.si/Delovna+uspe%C5%A1nost>
2. EFQM. (2013). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje.
3. Evropski parlament, *Gospodarstvo*. Prodobljeno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/63/mala-in-srednja-podjetja>
4. Gov.si, Republika Slovenija. *Mala in srednje velika podjetja*, n.d., 1.odst. Pridobljeno na: <https://www.gov.si teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>
<https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8Clanek%20EFQM.pdf>
5. Indeed, *14 Strategies to improve employee performance*, n.d. 1.odst. Pridobljeno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-employee-performance>
6. Krese, K. & Đurić, S. (2020). *Doseganje uspehov nadarjenosti zaposlenih*. Foš-unm.si. Revija za univerzalno odličnost.
7. Lanšček, I. (2020). Kaj koristnega prinaša uvedba modela poslovne odličnosti EFQM v podjetje? SPOT svetovanje Pomurje. Pridobljeno na:
8. Poslovni bazar, *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*, n.d., 1.odst. Pridobljeno na: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1290>
9. Rebernik, M. in sod. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta
10. Rodica, B. in Starc, J. (2016). *Regionalni razvoj in vidik inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji*. Revija za ekonomske in poslovne vede, letnik 3, številka 1, str. 3-17.
11. Spirit, podjetniški portal, *Predstavitev modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno na: <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/model-poslovne-odlicnosti-efqm>
12. Walk me, *How to improve employee performance*. Pridobljeno na: <https://www.walkme.com/blog/how-to-improve-employee-performance/>

Maja Bregar je leta 2021 diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in pridobila naziv diplomirana organizatorica. Leta 2022 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

Katja Bregar je leta 2022 diplomirala na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za ekonomijo in informatiko in si s tem pridobila naziv diplomirana ekonomistka. Mesec kasneje je nadaljevala študij na Fakulteti za organizacijske študije, študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

Abstract: **Ensuring the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises**

Research Question (RQ): The research question I asked is: Is the use of the EFQM model in small and medium-sized companies important for successful operation and what does it contribute to?

Purpose: The purpose of the assignment is to acquire a lot of different foreign and Slovenian professional literature and compare it with each other. The aim of the assignment is to find out whether the EFQM model is also used in small and medium-sized companies and what the use of only this helps.

Method: The method I used is aimed at a systematic review of references. It is a research method that represents the identification, evaluation and interpretation of all available research that answers the research questions posed in a specific field.

Results: We found that the use of the EFQM model in small and medium-sized companies is important, because only this helps to make business easier and better.

Organization: The research would help the organization, as it would obtain information and additional suggestions regarding the use of the EFQM 2020 model. More and more organizations would decide to implement the EFQM model in the company, due to the good results that this model brings.

Society: For organizations that would start using the EFQM model, society would also change. We would start working in a team, listening to each other, and accepting criticism and new suggestions.

Originality: Small and medium-sized companies realize that it is better for the company if they operate according to the EFQM model.

Limitations/Future Research: The research was done with the help of various references. There are still many possibilities to explore.

Keywords: EFQM model, small companies, medium-sized companies, quality, work performance, company performance, RADAR matrices, employees.

Copyright (c) Katja BREGAR, Maja BREGAR



Creative Commons License

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