

IZJEMNA ODLIČNOST INTERPRETA IN VODITELJICE PROTOKOLA

19. Mednarodni Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2007

Duh odličnosti in mojstrstva se krepi, prehaja v vse pore dela ljudi ter postaja način življenja. Prav to se je na letošnjem Mednarodnem Forumu odličnosti in mojstrstva Otočec 2007 nenehno potrjevalo tako v razmišljanjih predavateljev kot v sodelovanju udeležencev, še posebno pa sta to izkazala s svojo resnično odličnostjo Ivanka Dvojmoč in Jakob Kastelic za kar jim gre vsa pohvala in zahvala, saj bi bili brez njunega odličnega in mojstrskega prispevka prikrajšani za izjemna spoznanja.

Mlada dama **Ivanka Dvojmoč** je bila avtorica in izvajalka protokola po katerem je potekalo delo letošnjega, prvič mednarodnega Forumu. Dogodku primerno urejena je z izbranimi besedami avtonomno, pristržno in korektno poimensko pozdravljala številne goste Forumu, jih naslavljala s polnimi nazivi njihovih funkcij oziroma poklici najprej v pravilni slovenščini in nato še v neoporečni angleščini. Niti za trenutek ni pozabila, da vodi Forum odličnosti in mojstrstva in zavedala se je, da mora biti najprej odlično njeno ravnanje. Brez obotavljanja in pravilno naglašeno je avditoriju predstavila njihove ekscelence dr. **Valentina Inzko**, avstrijskega veleposlanika, **Brigitto Cecillia Maria Stenius**, finsko veleposlanico, **Tsuneshige Iiyama**, japonskega veleposlanika in **Pjotr Kaszuba**, veleposlanika Poljske. Enako odgovorno je predstavila tudi oba predavatelja Torben Braengaarda iz firme Grundfoss A/S Danska ter Geert de Raad, poznanega nizozemskega strokovnjaka za kakovost. Izbirala je tehtne, vsebinsko preudarne uvodne misli s katerimi je besedo predajala trenutnemu strokovnemu vodji Forumu, neopazno poskrbela, da je delo Forumu potekalo po programu in diskretno opozarjala na vse nevarnosti, da ne bi delo Forumu zastalo. Avditorij se je ob njenih besedah lahko prepričal, da je razgledana osebnost, polna znanja ne samo iz poslovnega sveta temveč tudi iz področja kulture, sposobna samostojnega nastopanja in izvirna v svoji interpretaciji. Po zaključku Forumu se je od udeležencev še poslovila s tiskom roke in zaželela uspešno poslovanje, skratka odlična in mojstrska.

Letošnji prejemnik Velike nagrade odličnosti in mojstrstva Otočec 2007 je bil glasbenik **Slavko Avsenik**, skladatelj več kot 1000 skladb s preko 30 milijoni prodanih plošč in avtor skladbe Na Golici, ki je največkrat izvajana na Slovenskem. Prav to skladbo Na Golici je Forumu v prisotnosti njenega avtorja Slavka Avsenika zaigral **Jakob Kastelic**, učenec 5. razreda Glasbene šole Marjana Kozine v Novem mestu. Njegova interpretacija je bila milo doneča, božajoča in dopadljiva toda odigrana odločno brez vsake treme in z izrazom v očeh, ki je nakazoval, da avditoriju zagotavlja v tem trenutku najboljše, kar zmore, da pa to kar danes poslušamo še ni vse, saj bo v svojo odličnost vlagal tudi v prihodnje. Skupaj s Slavkom Avsenikom je avditorij hvaležno sprejel ta njegov dar, ga nagradil z burnim aplavzom in z mislijo, da imamo pred seboj kar najbolj obetajočega umetnika.

Forum je s svojo odličnostjo počastila umetnica **Alenka Gotar** z arijo O mio babbino caro in seveda z Rožo z juga. Očarala je poslušalstvo in dala Forumu potrebno začetno energijo.

Dokazov, da se odličnost kot gibanje uveljavlja ter krepi je bilo prav na letošnjem Forumu zelo veliko. Kot soorganizatorji Forumu so letos nastopali poleg Urada RS za meroslovje, Območne gospodarske zbornice in Financ še **Fakulteta za upravo** Univerze v Ljubljani, **Slovenska fundacija za poslovno odličnost** (SFPO), **Ministrstvo za gospodarstvo** in **Fakulteta za organizacijske vede** univerze v Mariboru. Na Forumu je SFPO podelila svoje nagrade za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela s področja odličnosti. Podeljeni sta bili dve nagradi, prejeli pa sta ju Ana Božič in dr. Darja Pehljan.

Ana Božič je nagrado prejela za svoje diplomsko delo »Vpliv zadovoljstva kupcev na njihovo zavezanost podjetju Hilti Slovenija« in v povzetku med drugim zapisala: z vstopom v 21. stoletje nova ekonomija vse bolj povečuje h kupcu orientirano trženje, saj so proizvajalci prišli do spoznanja, da so kupci vse bolj zahtevni in informirani. Takšen razvoj vodi do spoznanja o pomembnosti oskrbovanja kupcev, ki je postalo ena od konkurenčnih prednosti podjetji v boju za obstoječi trg. Izgradnja dolgoročnih trdnih vezi s kupci je ključen dejavnik za rastoče poslovanje, preživetje in uspeh. Cilj diplomskega dela je razumeti, kako se mora ravnati, da se zagotovi dolgoročne odnose, poveča zadovoljstvo, zaupanje in posledično zavezanost kupcev. Naloga temelji na teoretični raziskavi poslovanja na med organizacijskih trgih, nakupnega procesa ter zavezanosti in služi kot osnova za drugi, praktični del, ki obsega tržno raziskavo ključnih kupcev podjetja Hilti Slovenija d.o.o.. Končne

ugotovitve so napotilo za izgrajevanje in ohranjanje odnosa, ki temelji na večjem zadovoljstvu, zaupanju in zavezanosti.

Dr. **Darja Pehljan** je nagrado prejela za doktorsko dizertacijo »Managerski nadzor v procesu obvladovanja uspešnosti poslovanja: primer slovenskega podjetja«. Kot sama pravi managerski nadzor v doktorski dizertaciji proučuje iz vidika Simonsovega pojmovanja sistemov nadzora v podjetju. Namen doktorske dizertacije je ugotoviti, kako kombinacija managerskih sistemov nadzora in situacije, v kateri se nahaja podjetje, omogoča managerjem sprejemati boljše odločitve, katerih posledica bo večja uspešnost poslovanja, ob zagotavljanju organizacijskega učenja in stalnih izboljšav v podjetju. Poleg tega je namen poglobljeno raziskati managerski nadzor v procesu obvladovanja uspešnosti v mednarodnem uspešnem slovenskem podjetju Trimo Trebnje d.d. z uporabo raziskovalne metode študija primera iz prakse. Teza doktorske dizertacije je, da morajo organizacije delne sisteme nadzora povezati v celovit managerski sistem nadzora, ki zagotavlja povečanje uspešnosti poslovanja, spodbuja inovativnost zaposlenih in omogoča doseganje konkurenčnih prednosti.

Tudi tradicija nagrade podjetju, ki je zaposlilo največ delavcev leta 2006 je eden od dokazov, da se družba želi uveljavljati v odličnosti. Na letošnjem Forumu je nagrado ponovno prejela Krka tovarna zdravil d.d., ki je izboljšala izobrazbeno strukturo tako, da je koncem 2006 leta kar 32,3 % zaposlenih s VII. In VIII. stopnjo. Nagrado je predsedniku uprave izročila **državna sekretarka Ministrstva za gospodarstvo** Republike Slovenije

Poudariti je še eno novost, ki jo je možno označiti kot začetek dolgoročnega povezovanja najpomembnejših akterjev odličnosti v državi in v Evropski uniji. Forum se je povezal s EFQM **Konferenco zmagovalcev** in s **Konferenco odličnosti** Fakultete za upravo ter tako na področju odličnosti zagotovil sožitje med javnim sektorjem in gospodarstvom. Otočec postaja vse bolj center, ki predstavlja revijo razmišljanj in dosežkov odličnosti na ravni države in ima cilj povezati odličnosti med narodi. Prisotni veleposlaniki, ki so drug za drugim podali primere odličnosti za svoj narod so najtrdnější dokaz, da je možno in smotno graditi mednarodno, univerzalno, svetovno odličnost, ki bo morda v prihodnosti »mednarodni model odličnosti in mojstrstva Otočec«. Verjeti je v moč besede odličnost. Vsi narodi jo poznajo in povsod izraža nekaj, kar je v zvezi z nadpovprečjem, dobrim, lepim, koristnim.

Biti odličen danes sploh ni več dilema, dilema je le ali se na to pot podajamo bolj ali manj pogumno, z večjimi ali manjšimi koraki, je naglasila predsednica Društva ekonomistov Dolenjske in Bele krajine **Zvezdana Bajc** in nadaljevala, da je odličnost predvsem pot, ki ni enostavna in je lažja, če jo s kom delimo, če izmenjujemo zamisli in ideje, ki rojevajo nova spoznanja. Predsednica je ugotavljala, da odličnost niso le velika dejanja. Odlični smo lahko v majhnih, vsakdanjih stvareh, odlični smo, če smo spoštljivi drug do drugega. Ideje, ki smo jih skozi leta razvijali na Forumu, so zorele in dozorele v zamisel, da v času, ko izginjajo meje, pravzaprav ni več različnih, posameznih odličnosti. Zato tudi naslov letošnjega Forumu »Sožitje različnih poti odličnosti in iskanje skupnega imenovalca globalne, univerzalne odličnosti«. Da se ta pretok idej dogaja ravno na Otočcu, je seveda nam Dolenjcem zelo všeč, še posebno predsednici osebno ker je temelj turizma na Otočcu pred davnimi štirimi desetletji začel postavljati prav njen oče (Jože Lampret), ki je vse svoje življenje zapisal odličnosti.

Potem, ko so Forum nagovorili v. d. direktor Urada RS za meroslovje, predsednik uprave Slovenske fundacije za poslovno odličnost, župan Mestne občine Novo mesto in vsi prisotni veleposlaniki se je pričelo strokovno delo letošnjega Forumu.

Že po tradiciji je strokovni del začel **akad. dr. Boštjana Žekš** s svojimi pogledi na vzgojo in izobraževanje za odličnost. Poudaril je, da je šolanje pomembno za uspešnost pri delu, za odličnost, še pomembnejše pa je kakšno znanje nam šola da, kakšne so možnosti za uporabo tega znanja in kako družba stimulira odličnost. Osnovna napaka našega visokega šolstva je, da hoče izobraziti prevelik del srednješolske populacije in zato sprejema na Univerzo tudi kandidate, ki niso sposobni za univerzitetni študij zaradi premajhnega predznanja ali premajhne motivacije za študij. Visokošolski učitelji so zato preobremenjeni, ne morejo zagotavljati primeren pouk in znižujejo kriterije za uspešno opravljene izpite. Uspešnost študija je slaba, osip je огromen, doba študija dolga in zaposlitev vprašljiva. Napačen je tudi sistem financiranja, ki izhaja iz števila študentov. Popularnejše smeri študija imajo veliko študentov, ki potem ne dobijo zaposlitve, na manj popularnih smereh pa je malo slušateljev in zato manj sredstev kar posledično zmanjšuje kakovost študija. Oboje je seveda narobe in univerzitetni učitelji ter vodje posameznih programov bi se morali zavedati, da je proizvodnja diplomantov brez možnosti za zaposlitev »smrtni greh«, prav tako pa proizvodnja diplomantov, ki nimajo zadostnega znanja. Akademik meni, da je omejiti število študentov na določenih smereh, spremeniti sistem financiranja in uvesti šolnine skupaj s štipendijami, odločiti se je potrebno o bodočem slovenskem univerzitetnem prostoru in njegovi regionalni in privatno-javni strukturi, itd. Ob tem pa se je treba zavedati, da se grehi začenjajo že globoko v srednji šoli, ki ne bi smela biti le priprava za univerzo pač pa bi morala zagotavljati poklice. Morala bi prepoznati dijake, ki so

sposobni za študij na univerzi. Kaj pa je z odličnostjo po diplomi? Posameznikom, ki so odlični po svetovnih merilih ne omogočamo razširitev njihovih dejavnosti, da bi imeli več sodelavcev, da bi ustvarili skupino, ki bi delovala na visokem nivoju, da bi ustvarili »slovensko šolo« na svojem področju. Posledice so vidne na vsakem koraku že v sodelovanju v projektih EU v katerih so posamezniki uspešni kot sodelavci niso pa nosilci in vodje. Potrebujemo elito, ljudi, ki bodo odlični na najvišjem nivoju in take ljudi moramo podpirati. Pri nas pogoji za razvoj odličnosti slabijo na področju znanosti in visokega šolstva. Moramo spodbujati odličnost, ker je to naša edina pot za preživetje, sicer bomo obsojeni na vegetiranje na robu Evrope.

O odličnosti kot sistemski lastnosti je razmišljal **dr. France Bučar**. Odličnost kot sistemska lastnost je univerzalija, ki je iznad tehnološke in ekonomske odličnosti, kot zbir lastnosti, nujnih za družbeno integracijo. Sožitje različnih poti odličnosti se navezuje na nek skupen cilj in odličnost je stopnja usposobljenosti za doseganje tega cilja, vedno ugotovljiva le na podlagi primerjave z drugimi tekmeci za enak ali podoben cilj. Sodobno, visoko kompleksno gospodarstvo temelji na domnevi odličnosti partnerjev v poslovnih odnosih, ki so poštene, se spoznajo na svoj posel, so odlični na svojem področju in bi lahko rekli, da je odličnost del sodobne duhovne infrastrukture, ki omogoča delovanje visoko razvite in zato tudi izjemno notranje soodvisne družbe. Odličnost ni več le v neposrednem odnosu do konkretnega projekta, neke neposredne naloge ali celo postavljene perspektive neke organizacije ampak postaja del pričakovanih lastnosti nosilca posamezne strokovnosti, poklica, položaja. V tem postaja odličnost prag sprejemljivosti, ki ga določa ne samo stroka ampak tudi vrsta drugih opredelitev družbe. Odličnost kot osebna lastnost se preveša iz zgolj začetnega mesta v poslovodstvu na širša področja upravljanja. Zaradi tekmovalnosti je v gospodarstvu sprejemljivo le odlično in tako mora biti vse od česar gospodarstvo zavisi, saj gospodarstvo ne more izkoristiti svojih zmogljivosti, če se ne more nasloniti na usklajeno delovanje vseh družbenih podsistemov. Ker gospodarstvo lahko uspeva in preživi v tekmah z drugimi tekmeci le ob visokih standardnih odličnosti, morajo komplementarne standarde odličnosti dosegati tudi vsi drugi družbeni podsistemi. Toliko opevano tržno gospodarstvo z mnogimi domnevnimi ali nespornimi prednostmi je seveda v veliki meri le mit. Proizvodnja postaja vedno bolj neposredno družbena in podvržena kriterijem, ki denarno niso merljiva, vplivajo pa neposredno na rezultate gospodarjenja posameznega podjetja. Vložek, ki ga podjetje potrebuje za svoj končni proizvod, je za enkrat v vedno večji meri odvisen od države zato brez odlične države tudi ni odličnega gospodarstva in ne visoke kvalitete življenja. Ta pa bo slej kot prej v vse večji meri odvisna od razpoložljivosti dobrin, ki nimajo materialne oblike in ne tržne vrednosti in jih v pretežni meri proizvaja država. To pa je družba, ki šele nastaja in terja od svojih nosilcev ali ustvarjalcev prav tiste lastnosti, ki jih danes spravljamo pod pojem odličnosti.

Dobitnik evropske nagrade odličnosti EEA 2006 je bil Grundfoss A/S iz Danske, ki ga je Forumu predstavil **Torben Braengaard**. Proizvajalec elektromotorjev in električnih črpalk s 652 mio EUR letnega prometa si prizadeva zagotoviti vodilno mesto v svoji dejavnosti. Da bi to dosegel čim prej si prizadeva narediti čim več v zadovoljstvo kupcev in odnos z njimi gradi predvsem na skrbnem izbiranju izdelkov, zagotavljanju njihove kakovosti, povezovanjem podjetja z okoljem in nenehnim vlaganjem v izobraževanje zaposlenih. Spodbuja zlasti radovednost zaposlenih kar rojeva nenehne novosti in izboljšave ter ustvarja specifično podjetniško kulturo. Pri vodenju uporablja številne preverjene modele, najpogostejše za delo v timih, za opredeljevanje strategije in politike, za spodbujanje ustvarjalne moči managerje in druge. Uspehi ne izostajajo.

Glede na ugotovitve dr. Bučarja je kar nekaj predavateljev poskušalo nazorno prikazati vložek, ki ga javna uprava zagotavlja gospodarstvu pri snovanju njegovega končnega izdelka.

Dr. Polona Kovač je posebno pozornost posvetila vlogi javne uprave pri razvoju gospodarstva in družbe. Zgodovinsko je država začela posegati v proizvodnjo in menjavo z intervencijami s ciljem zagotavljanja enakomerne rasti pa tudi z opravljanjem določenih dejavnosti kot so energetika, šolska dejavnost, zdravstvo in podobnim, kar je začetek uveljavljanja koncepta javnih služb. Javni mehanizmi za doseganje ciljev javnega sektorja kot skrbnika javnega interesa in regulatorja trga v smislu odprave difunkcionalnosti so predvsem; javna lastnina, proračunsko financiranje, državna regulacija cen, kakovost, varnost, dostop in v zadnjih desetletjih pogodbeni management. Nikakor pa za državno reguliranje trga niso razlog samo tržne disfunkcije temveč v čedalje večji meri državni angažma na družbeno aktualnih področjih kot so na primer varna hrana in jedrska energija. Vladojoče opcije nastajajo kot odziv na globalne probleme. Vlogo javnega je država močno povečala s poseganjem v socialne razmere. Države z razdelanimi in najvišje postavljenimi cilji so države blagostanja/blaginje. Tako Švedska porabi dve tretjini svojega družbenega proizvoda za javno porabo medtem ko evropske države beležijo približno 1/2, ZDA pa celo samo 1/3 porabljenega DBP za javno porabo. Zaradi spreminjajočih družbenih silnic je urejanje razmerij med javnim in zasebnim danes osrednje politično vprašanje saj gre pri tem za dilemo kako uravnotežiti svobodo trga in hkrati doseči izpolnitev sodobnih socialnih standardov. Strategija razvoja Slovenije do 2013 se za zmanjšanje omenjene dileme opredeljuje za trajni družbeni razvoj, ki vključuje uspešno ekonomijo, socialno in okoljsko ravnovesje ter splošno kakovost življenja.

Upravna enota Novo mesto je finalist priznanja RS za poslovno odličnost PRSPO 2006. Forumu je to novico z velikim veseljem posredoval **Minister za javno upravo** Republike Slovenije, ki je v svojem nagovoru poudaril prizadevanja države na področju delovanja javne uprave. Načelnik Upravne enote Novo mesto **Jože Preskar** je bil na Forum povabljen, da predstavi odličnost v državni upravi v povezavi z mednarodno skupnostjo. Slovenska vlada ima pri spreminjanju javne uprave jasne cilje. Javna uprava naj bo takšna kot jo državljani in podjetja potrebujejo, zakonito in predvidljivo delujoča, politično nevtralna, profesionalna, odgovorna, usmerjen k uporabniku, odprta, pregledna in učinkovita. Za uresničevanje take uprave je odgovorno Ministrstvo za javno upravo, ki je uvedlo sistematičen pristop k odpravi administrativnih ovir, izpostavilo »antibirokratski filter« in izboljšalo pogoje dela v Upravnih enotah. Organiziran pristop k izboljševanju kakovosti poslovanja državne uprave se je začel z dokumentom Politika kakovosti državne uprave 1996, ki jo je sprejela Vlada. Merjenje in razumevanje kakovosti je deloma povezano z volitvami ko volivci odmerijo glasove za določeno politično opcijo in s tem posredno tudi ocenijo kakovost javne uprave pod to opcijo. Drugi del ocene svoje kakovosti dobiva javna uprava na globalnem trgu. Javni sektor je izrazito storitvena dejavnost in za zagotavljanje kakovostnih, odličnih storitev so bistveni odnosi med zaposlenimi, partnerski odnosi med uradniki in uporabniki storitev, med politiki in ne nazadnje med državami zaradi nujnega meddržavnega delovanja javne uprave. Javna uprava ima veliko priložnosti za uvajanje odličnosti, ki pa jih bo lahko izkoristila le z zakonitostjo poslovanja, zaščito javnih interesov, stalnim izboljševanjem procesov, organizacijske kulture, učinkovitosti in gospodarnosti in zmanjševanjem razlik med pričakovanim ter dejanskim stanjem zaposlenih kot tudi uporabnikov storitev. Na podanih splošnih izhodiščih razvija Upravna enota Novo mesto svojo kakovost PDCA na poti k odličnosti organizirano in sistematično z oblikovanjem in izvajanjem svojega letnega poslovnega načrta. Pravilen pristop do nenehnega izboljševanja kakovosti se najbolj potrjuje na področju mednarodnega delovanja Upravne enote pa tudi na področju urejanja zemljišč in v postopkih z nepremičninami.

Literat in dramatik **Evald Flisar** je na njemu lasten način opozoril Forum na korenine mednarodne odličnosti. Šokantne so bila njegova vprašanja kot na primer kaj če zna odlični marketing podeliti odličnost nečemu kar je povprečno ali nepristno? Ali je odličnost v službi manjvrednega še vedno odličnost? Itd. Kaj je torej odličnost? Pisatelji ne zaupamo besedam, v tem je naša posebnost in morda naša odličnost. Naša naloga ni samo, da pripovedujemo zgodbe, naša naloga je tudi, da kot pes čuvaj zalajamo, kadar z izostrenim sluhom zaznamo, da se zunaj v grmovju dogaja nekaj sumljivega, gospodar pa, zadovoljen sam s seboj, globoko spi. Naša naloga je, da ga kot zvesti psi z zobmi pograbimo za hlačnico, kadar hoče pri rdeči luči čez cesto. Naša naloga je, da nismo zmeraj afirmativni, tudi ne, kadar to zahtevajo pravila vljudnosti. V čem, torej, je skrivnost odličnosti pa naj gre za pisanje knjige, vodenje podjetja, vodenje države, gradnjo cest, izumljanje tehnoloških novosti, ustvarjanje dobička, izdelavo mize, tek na sto metrov, zdravljenje bolnih, vzgojo otrok in vse drugo na svetu, kar lahko naredimo dobro ali slabo? Predanost, znanje, pogum, tveganje, domišljija, želja po doseganju in preseganju najboljšega in ne drugih, tudi pri sebi – to so lastnosti, brez katerih ne moremo o odličnosti niti sanjati, kaj šele, da bi jo kdaj dosegli. In seveda vsaj malo humorja brez katerega je vse skupaj duhamorno in se pehanje za odličnost ne izplača. Strinjamo se, mojster!

O odličnosti kot preseganju povprečja je na Forumu razmišljal **ddr. Igor Grdina**. Odličnost ljudi se izkazuje v vseh njihovih dejanjih še posebno pa prihaja do izraza v postopku usklajevanja različnih mnenj. Prevladuje mnenje, da so tisti, ki se uskladijo na aktualno doktrino, najboljši, nadpovprečni. Za posamezna področja to lahko tudi velja nikakor pa ne za vsa. V prostoru, kjer se ljudje srečujejo so različna mnenja, ni vseeno kdo mnenje posreduje in tudi niso vsi ljudje enake volje. To in še mnogi drugi elementi narekujejo potrebo po nenehnem usklajevanju pa tudi odstopanju od prvotnega mnenja zaradi novih spoznanj, novih vzorih. So ljudje, ki se spoznajo na vse toda in »nič drugega« praviloma pa ljudje iščejo svojo odličnost v primerjavi s tistimi, ki so za njih boljši. Univerzalne recepta ni, potrebno je prehoditi pot, ki so jo drugi že in na tej poti najti vsaj nekaj samostojnosti ter izvirnosti. Poseben vpliv na odlično ravnanje ima tudi mentaliteta saj znanost ugotavlja, da na primer sprememba sredstev - računalnik namesto pisalnega stroja – ne spreminja sam po sebi odličnosti ljudi saj ti še vedno sprejemajo računalnik tako, kot so sprejemali pisalni stroj. Prav mentaliteta je razlog, da novost - originalnost ne znaš uporabljati v koristne namene. To se seveda dogaja tudi v ekonomiji.

O odličnosti v znanosti je svoje misli podal **dr. Edvard Kobal** direktor Slovenske znanstvene fundacije. Gre za zelo kompleksen poseg, če želimo, da bo celoten podsistem znanosti in raziskav naravnani k doseganju odličnosti saj je pri graditvi nacionalnih modelov potrebno upoštevati človeški faktor, razpoložljiva denarna sredstva ter politično pravno podporo državne administracije. Zaradi povprečnosti slovenskih raziskovalcev in ker oblast ne dodeljuje sredstev po odličnosti raziskovalnega dela je vprašljiva izvedba vseh potrebnih sprememb za doseganje odličnosti v znanosti. Doseganje znanstvene odličnosti je v bistvu tekmovanje in tudi raziskovalci morajo tekmovati med seboj, če želijo »nositi lovorjev venec« oziroma naziv odličnega znanstvenika. Motiv za odlične raziskave so predvsem vednost, da se za ista denarna sredstva poteguje več raziskovalcev in skupin. Marljivi in

sposobni raziskovalci na Slovenskem še ne dosegajo kritične mase, ki je nujna za preboj in uveljavitev raziskovalca v svetu. Za doseganje te mase je potrebna kadrovska prenova univerz in raziskovalnih institutov ter drugačno razdeljevanje sredstev za raziskave. Znanstvene presežke lahko dosega le tisti, ki se je zavestno odločil za osebni razvoj v odličnega znanstvenika, ki ve za smer, ki ga bo pripeljala do ukvarjanja s koristnimi raziskavami, ki mu bodo izziv in v duševno zadovoljstvo. Dosega jih tudi tisti, ki ve za namen, zakaj to počne in ima ambicijo, da postane in ostane dober znanstvenik. Uspešne in ambiciozne pa morajo biti tudi ustanove v katerih delajo odlični raziskovalci in njihove skupine. Slovenija ima odlične posameznike (Dr. Kornhauser, dr. Lahova, dr. Blinc, dr. Hadži, dr. Žemva in drugi z podobnimi presežki v znanstvenem delovanju), s katerimi bi lahko zastavila Svet modrecov, ki bi pomagal pri vzpostavljanju slovenskega modela doseganja odličnosti v znanosti in ustrezno usmerjal preobrazbo slovenskih univerz oziroma raziskovalnih institutov. Ukvarjanje s koristnimi raziskavami mora postati najpomembnejša smer v slovenski znanstveni politiki. Višina denarne podpore raziskovalnemu projektu mora izražati raziskovalčev dotedanji prispevek k razvoju slovenske družbe, javni razpisi naj delujejo spodbujevalno in vplivajo na povezovanje raziskovalnih skupin, ki bodo prevzemale koordinacijo evropskih oziroma globalnih projektov. Doseganje odličnosti naj spremljajo nagrade.

Biserka Simčič je Forumu predstavila Splošno bolnišnico Novo mesto na poti poslovne odličnosti. Po več letnih prizadevanjih je bolnišnica finalist priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO 2006. Simčičeva je poudarila, da je višjo kakovost zdravstva možno dosegati ob enakih ali celo nižjih stroških za kar pa je v zdravstvenih zavodih nujno uvesti management celovite kakovosti (TQM) pri čemer so najpomembnejša področja osredotočenost na bolnika, stalno izboljševanje procesov ter dvig znanja in kulture zaposlenih. Bolnišnica načrtuje poslovne spremembe zlasti v stroškovni racionalizaciji, obvladovanju kakovosti in večji odgovornosti za medicinske in poslovne odločitve. Zagotavljanje kakovosti v zdravstvu temelji na sodelovanju različnih strokovnih skupin, da posodablja postopke in metode zdravljenja. Poudarek je na samokontroli procesa zdravstvene storitve, da se izogne stroškom kontrole in nadzora. Bolnišnica ne more biti odvisna od naključij, predvideti mora, kaj se bo v njenem okolju dogajalo in skrbeti, da bo dosegla svoje temeljne cilje. Iz tega razloga premišljeno razčleni in poveže ideje v svojem poslovnem načrtu v katerem nakaže tudi poti za doseganje strateških ciljev. Ker je pri zagotavljanju sistema kakovosti pomemben vsak zaposlen in vsi elementi procesa, je management najodgovornejši nosilec nalog, ki pa jih lahko uspešno opravlja le z motivacijo zaposlenih. Pomembno je, da bolnišnica izbira ključne procese ter zmogljivosti in izvaja merjenja. Prav tako je pomembno, da njena presoja temelji na ustreznem sklopu finančnih in nefinančnih kazalcev, s katerimi odkriva slabosti v procesih, vzroke za njihov nastanek in možnosti njihove korekcije.

Geert de Raad je eden izmed očetov gibanja odličnosti v Evropi. V svoji pestri poklicni karieri je zasedal najvišja vodstvena mesta v podjetjih na Nizozemskem, med drugim je bil tudi generalni sekretar EFQM, svojo aktivno poklicno kariero pa je zaključil kot generalni direktor nizozemske akreditacije. Trenutno deluje kot član več nadzornih svetov pomembnih podjetij, je zelo aktiven na regionalnem nivoju npr. v združenju za industrijo, za kakovost, za razvoj, v znanstveno izobraževalnem institutu, v zdravstvenem centru, nizozemskem institutu za management, je pa tudi član žirije nagrade kralja Williama I – nizozemske nagrade za najboljšega podjetnika. Njegovo sodelovanje je izjemnega pomena za razvoj Forumu in mu daje poseben pečat mednarodne pomembnosti. Geert de Raad je nizal svoje misli o poteh v odličnost (v Nebesa na zemlji). Izhaja iz modela EFQM, ki je po desetletjih še vedno uporaben model EU. Je integralni sistem kakovosti tako organizacij kot izdelkov ter izhaja iz domene, da je uspešnost sprememb 90% odvisna od predanosti ideji sprememb najvišjega managementa, spremembam, ki demokratizirajo in emancipirajo procese, zagotavljajo korporativno odgovornost in spreminjajo ideologijo vodenja. Dobri rezultati v preteklosti niso nikakršna garancija za ustrezne rezultate v prihodnje vendar moraš poznati razloge, zakaj je šlo slabo ali dobro, da stvari lažje spreminjaš. Oblikoval je model PDCA kot del modela EFQM. Izhaja iz nenehnega zbiranja idej ljudi o potrebnih in možnih spremembah (P), preverjanja teh idej v procesu dela (D) in pridobivanje informacij o učinkih na ljudi, kupce ter družbo (CA). Prihodnost modela je v vnašanju sprememb in njegova odličnost je izziv za iskalce novih orodij ter izboljšav, predvsem pa za vodje, ki postajajo vedno bolj odvisni od timskega dela in znanja zaposlenih.

Poslanec v evropskem parlamentu **Lojze Peterle** je že tudi tradicionalni predavatelj na otoškem Forumu. Letos je razmišljal (kot je sam dejal: kramljal) o odličnosti naklonjenemu okolju. Večina inovacij se dogaja v inovacijsko naklonjenem okolju, utemeljenih na dolgoročno zasnovanem in izdatno financiranem delu. Okolje je kompleksno struktuirano in v njem ne manjkajo dobro organizirani vladni subsistemi. Finska je državno politiko izrazito usmerila v podporo odličnosti, pedagoški poklic je eden od najbolj častnih in cenjenih ker se zavedajo, da je za doseganje inovativnosti in odličnosti potreben v prvi vrsti odličen vzgojno izobraževalni proces. Slovenija bi jih morala posnemati. Njihov pogled na odličnost je celovit in deluje odlično kot celota. Tisti, ki hoče postati odličen, ne sme ostati sam, v inovacijskem okolju mora biti željen in dobrodošel.

Gospodarsko rast Slovenije v evropsko razvojno odličnost je ocenjeval **dr. Marjan Senjur**, profesor Ekonomske fakultete v Ljubljani. Na področju gospodarske rasti in razvoja bi pojmu odličnost ustrezala kategorija visoke gospodarske razvitosti in visoke gospodarske rasti. Kako bi Slovenija s svojo gospodarsko rastjo lahko dosegla razvojno odličnost? Predavatelj ocenjuje, da je to odvisno od trajanja ugodnih dosedanjih gibanj, od demografskih gibanj in od umeščanja Slovenije v EU. V prvi vrsti bo morala zagotoviti rast prebivalstva (več rojstev ali uvoz prebivalcev), zaposliti več ljudi in omogočiti delo mladim ter starejšim. Krepi mora svoje razvojne sposobnosti, da se bo razvijala na podlagi lastnih virov (visoko šolani strokovnjaki, razvito podjetništvo, velika konkurenca na slovenskem trgu) in napolnila dobičkonosne tržne niše. Lokacija odličnih podjetij je za Slovenijo pomembna tako majhnih, srednjih (veliko dejavnosti) kot velikih (kjer ljudje rešujejo globalne probleme in iz njih odhajajo v svet). Spremeniti je trg dela in zlasti povečati obseg dela ter plače, razširiti delovni čas na neformalni ravni in zagotoviti prožen trg dela managerjev.

Ddr. Matjaž Mulej je zopet briljantiral s svojimi mislimi o mednarodni odličnosti in inovativnosti. Merila odličnosti, ki so zadoščala v nedavnih desetletjih ne zadoščajo več. Podjetje ne more več računati na trg s presežkom povpraševanja nad ponudbo niti na trg, na katerem zadošča, če prekaša konkurente glede stroškov in cen, glede komercialne in tehnične kakovosti, glede izbire, glede edinstvenosti svoje ponudbe, merjene po kakšnih ožje zbranih spletnih meril, ampak mora dosegati vsa ta merila in hkrati tudi merila sonaravnosti. Govorimo o sonaravnih podjetjih, ki manj od drugih obremenjujejo naravo, ker uporabljajo več inoviranja, zasnovanega na upoštevanju zakona zadostne in potrebne celovitosti opazovanja, razmišljanja, odločanja in delovanja. To pomeni, da upoštevajo celoten splet dejavnikov iz enačbe pogojev za nastanek inovacije iz zamisli, ob enem pa jim uspe realizirati več kot 5% inovacijskih projektov. To jim uspe, ker se ne ukvarjajo samo s tehnično-tehnološkimi invencijami ampak tudi z inoviranjem vrednot, kulture, etike in norm v svojih organizacijah. Vse to je pomembno, da se človeštvo ne bi ustavilo v svojem sodobnem razvoju. Gre za razvoj od prve faze naravnih virov preko druge faze investiranja in tretje faze inoviranja kot podlaga ekonomskega uspeha, do četrte faze izobilja. V slednji ekonomske zakonitosti, ki veljajo za razmere pomanjkanja, ne delujejo več. Potrebna so nova merila ekonomske uspešnosti s skupnim imenovalcem »srečnost«. Le to lahko zagotavlja težnja ustvarjati in biti koristen preko meja težnje imeti. Tako se morda oblikuje nov koncept mednarodne odličnosti, pri katerem inovativnost uporablja in razvija človeško ustvarjalnost, sposobnost sodelovati in strokovnost kot vir za srečnost, ki ima materialno in duhovno podlago ter daje smisel življenju.

Na Forumu je letos namestnica generalnega direktorja **Mojca Centa-Debeljak** predstavila Davčno upravo Republike Slovenije. Njeno poslanstvo je opravljati storitve najvišje kakovosti, pošteno, nepristransko in pravilno informirati davčne zavezanke. V povprečju prejme urad na dan 7,2 vprašanja davčnih zavezancev in 4,39 dokumentov v povprečju letno na prebivalca Republike Slovenije kar zahteva dobro organiziranost (organizacijska odličnost), dobro medresorsko sodelovanje v javni upravi in kakovosten davčni nadzor. Da bi lahko zagotovili dobro sodelovanje si urad prizadeva poenostavljati postopke, ki jih sicer zahteva zapletena davčna zakonodaja, si pomaga s kontrolnimi podatki, pred izpolnjenimi obrazci (npr. pri dohodnini) in išče druge ustrežnejše poti sodelovanja. Sicer pa urad poleg svojega osnovnega poslanstva opravlja številna druga opravila kot na primer skeniranje dokumentacije, blagajne, uvaja nov informacijski sistem in vodi postopke za pridobitev ISO standarda. Odmevna in pri davkoplačevalcih lepo sprejeta je virtualna davčna asistentka VIDA, ki je tudi uradu v veliko pomoč saj odgovarja na standardna vprašanja, odpira internetne strani in druge spletne strani, ki so pomembne za popolnost odgovora.

Luko Koper kot finalista evropske nagrade odličnosti EEA 2006 je Forumu predstavil **mag. Marjan Babič**. Luka Koper kot stičišče blagovnih tokov in različnih transportnih sistemov že razpolaga z ustreznimi zmogljivostmi za zadovoljevanje potreb po storitvah distribucije in logistike. Velike so tudi prostorske možnosti kar je prednost. Luka opravlja večino storitev za partnerje v sosednjih državah in krepi svoj položaj na zahtevnih trgih. Luka dosegla zelo dobre rezultate ker ima oblikovane jasne razvojne smotre, opredeljene in usklajene tako, da jih tudi uresničuje. Izbrala je model postopnega sistematičnega izboljševanja kakovosti poslovanja na vseh poslovnih področjih in na vseh ravneh v organizaciji. Uvajajo se od leta 1994, ko so se načela kakovosti začela zavestno vgrajevati v delavne sisteme in prakse. Sistemi kakovosti so se razvijali v medsebojni soodvisnosti. Rezultat prizadevanj za čim bolj usklajeno delovanje je sistem vodenja s katerim družba uresničuje razvojne usmeritve in obvladuje notranje ter zunanje okolje. Prihodnja prizadevanja bodo usmerjena k dodatnemu utrjevanju odličnosti: razvoj organizacijske kulture, obvladovanje poslovnih procesov, naložbe v usposabljanje in izobraževanje, razvoj kadrovskih potencialov in spodbujanje inovativnosti.

Tradicionalno prisotna je na Forumu tudi odličnost informatike za kar gre zahvala in pohvala predvsem **dr. Jožetu Gričarju**. Vse bolj pomembno postaja zamišljanje informacijskega sistema medsebojno povezanih organizacij; tedaj govorimo o med organizacijskem informacijskem sistemu, ki je poseben izziv, ker predstavlja povezanost partnerjev. Pri njih uporabljajo standardne listine, temeljna tehnologija so prek interneta povezani

računalniki. Akcije partnerjem morajo biti usklajene, ker so organizacijski procesi pri vseh na novo postavljeni. Kontrolni mehanizmi so drugačni. Zagotovljena mora biti kritična masa uporabe takega sistema, da bi bila njegova graditev gospodarsko upravičena. Ker povečuje konkurenčnost partnerjev se izredno hitro širi. Ravno v med organizacijskem povezovanju z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij pa ležijo največje in še neizrabljene priložnosti. Prav te priložnosti so močan razlog za vzpostavljane živih laboratorijev, nujnih za inoviranje. Čas od ideje do izdelka je predolg, sodelovanje raziskovalcev, razvijalcev in uporabnikov pa slabo. Slabo sodelujejo organizacije, kjer so zaposleni. Rešitev bi lahko bilo omrežje živih laboratorijev kar so praktično že preskusili na Finskem. Dana je bila celo pobuda »Slovenija kot živi laboratorij za IKT storitve in rešitve«. S svojo velikostjo in zmožnostjo prilagajanja je Slovenija idealna država za vrednotenje, potrjevanje in izboljševanje naprednih storitev in rešitev.

O odličnosti kot trajnostni dejavnosti je spregovorila **Sofija Mazej Kukovič**, direktorica Esotech d.d. Velenje, ki je finalist priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost PRSPO 2006. Zanimivo je spoznanje finalista, da okoljska slika podjetja v javnosti postaja vedno pomembnejša in zato ekonomska kategorija saj ponuja tudi razvojne priložnosti. Okoljske tehnologije postajajo osnova trajnostnega razvoja in izboljšujejo kakovost življenja. Okoljska učinkovitost je poslovna strategija, ki spodbuja podjetja, da postajajo odgovornejša do okolja tudi tako, da z kreativnostjo, inovacijami iščejo nove poti za doseganje okoljskih in ekonomskih ciljev. Ker pa so okoljske tehnologije zelo zahtevne je za njihovo izpeljavo nujno povezovati delo inženirskih in razvojnih jeder v podjetjih z znanstveno raziskovalnimi institucijami. Potrebne so predvsem specializacije, marketinško znanje in povezave. Tako se sposobnost Esotech že izboljšuje s povezovanjem v Slovenski ekološki grozd in Tehnološke platforme za vode, prednosti in priložnosti pa vidi tudi na področju tehnologij varovanja zraka, vode ter izrabe odpadkov.

V Inovativnem kotičku odličnosti Foruma sta se predstavila dva zanimiva prispevka. **Dr. Miha Japelj** je Forum seznanil, da je podal Društvu akademska pobuda – univerza Novo mesto predlog, da se ustanovi društvo doktorjev in magistrstov Dolenjske in Bele krajine ali pa da se dosedanje društvo preoblikuje v novo. Izvedba zamisli je pomembna tudi za nadaljnji razvoj Foruma Otočec saj bi organizaciji s svojim sodelovanjem lahko razvili še uspešnejše mednarodno sodelovanje in morda profesionalizirali določene dejavnosti Foruma kot na primer ustanovitev in delovanje Centra za odličnost.

O novi paradigmi odličnosti je v inovativnem kotičku razmišljal **dr. Boris Bukovec**. Prevzet nad odličnostjo starih Grkov ugotavlja Bukovec gradnike sodobne paradigme odličnosti v modelih kakovosti, ki jih uporabljajo najuspešnejša podjetja po svetu in pravi, da so to: osredotočenost na kupca, razvijanje partnerstva, razvijanje in vključevanje zaposlenih, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, voditeljstvo in stanovitnost namena, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate. Sodobna paradigma, ki jo danes živimo, je rezultat »turbo kapitalizma«, življenje polno konfliktov, ki pomeni prisotnost duševnega stanja nemoči zaradi nasprotujočih se teženj. Obstaja verjetnost, da v tej paradigmi ne opazimo nastajanje nečesa novega, nečesa alternativnega. Odločilen vpliv na prehod iz »sodobne« v »novo« paradigmo odličnosti imajo civilizacijski konflikti, najmočnejša med njimi pa sta *globalni kapitalizem*, ki je usmerjen v maksimiranje koristi in moči elite na eni strani ter *pojavn skupnosti*, temelječi na ekologiji in ekodesignu, ki so na drugi strani usmerjene v maksimiranje vzdržnega medmrežja življenja. Paradigma (sodobna) globalne ekonomije je osredotočena na odjemalca oziroma kupca, paradigma (nova) celostnega uravnoteženega sonaravnega razvoja pa v ekologijo in ekorazvoj s poudarkom na družbeni odgovornosti. Spreminjala se bosta modela odličnosti tako EFQM kot TQM, ki sta zdaj izrazito osredotočena na kupca. S prispevkom na Forumu je avtor spodbudil ustvarjalni dvom glede učinkovitosti in uspešnosti vsakodnevnih aktivnosti nenehnega izboljševanja in širjenja filozofije odličnosti. Obstaja možnost, da se v celoti ne zavedamo svoje neverodostojnosti, ko dopoldan v službi širimo filozofijo odličnosti in s tem pospešujemo globalno ekonomijo, popoldan pa goreče podpiramo ponavljajoče se animatorje celostnega uravnoteženega sonaravnega razvoja.

V organizaciji časopisa Finance se je Forum zaključil z okroglo mizo na temo Izzivi mednarodne odličnosti. Udeleženci so bili **dr. Mateja Kožuh-Novak**, slovenska filantropija, **Cvetka Selšek**, predsednica uprave SKB banke, **Iztok Čop**, večkratni svetovni prvak v veslanju in **Emil Vizovišek**, član uprave Save Kranj. Različna področja udejstvovanja in zato tudi specifični pogled posameznega udeleženca na odličnost naj bi pomagalo najti odgovor na vprašanje ali slovenska družba mednarodno deluje odlično ali pa so morda odlični samo njeni poslovni subjekti oziroma posamezniki, ki jih finančno podpira predvsem poslovni svet? Našli naj bi tudi potrditev da je odličnost pomembna lastnost vsakogar ne glede na to ali je star ali mlad, bogat ali reven, ženska ali moški, zaposlen ali brez dela... Cvetka Selšek je iskala odgovor v bančnem okolju v katerem so se zadnja leta dogajale velike vsebinske spremembe. Menila je, da so nenehni novi bančni produkti močno angažirali razvojne potencialne bank, zahtevali izobraževanje zaposlenih, izmenjavo izkušenj in iskanje cenejših poti poslovanja. Tako banke šele izbirajo in uvajajo modele odličnosti, ki bodo izboljševali kakovost poslovanja v

prihodnje. Poudarila je nujnost povezovanja bank z okoljem pri ustvarjanju pogojev za odličnost slovenske družbe kot celote. Emil Vizovišek je ocenil prizadevanja Save, da bi poslovala odlično in v trajnostnem razvoju vidi možnosti povezovanja njihovih prizadevanj z okoljem. Iztok Čop je bil nedvoumen. Športniki imajo cilje, za njihovo doseganje si morajo podrediti druge življenjske želje in potrebe, odličnost določajo rezultati, če jih ni tudi ni odličnosti. Je pa seveda pomembno kakšne pogoje ustvarja družba športnikom, da lahko razvijajo svojo odličnost. Čim bolj so poslovni subjekti odprti do okolja tem boljši so pogoji za razvoj osebne odličnosti v športu. Mateja Kožuh-Novakova, ki je bila na okroglo mizo povabljena tudi zaradi svoje nenehne prizadevnosti za izboljševanje razmer starejših generacij je ocenila kot izjemno odličnost slovenske družbe njeno armado prostovoljcev, ki brezplačno delujejo v 23 tisoč nevladnih organizacijah in dodala, da ta armada na področju odličnosti težko sledi industriji, ker največkrat nima dovolj za preživetje kar je vedno večji problem Slovenije. So pa še številni drugi kot na primer znanje iz izkušnje starejših, ki jih nihče ne išče, zaposlitve po 40 letu starosti, ukinjanje manjših trgovin, slabe oznake na bankomatih in podobno. Vse to izločuje starejšo populacijo iz okolja kljub temu, da ta zapušča nepovratno vse svoje premoženje potomcem in s tem družbi. Odličnost slovenske družbe naj se izkazuje s sožitjem in ne z razdvajanjem ljudi ali okolja od poslovnih subjektov, krepijo naj jo skupni cilji in skupna prizadevanja za njihovo doseganje. Vsaka sredina pa mora ob približno enakih pogojih za delovanje skrbeti sama, da bodo njena dejanja odlična ne glede na starost, politiko in drugo. Odličen poslovni subjekt se bo zato vsak dan vprašal tudi to, kaj bomo danes in v prihodnje dobrega storili za človeka.

Forum je tudi letos izdal priložnostni Zbornik referatov, ki je zainteresiranim na razpolago v vseh knjižnicah. Referati pa, ki v Zborniku niso objavljeni, bodo verjetno podani na spletni strani društva www.drustvoekonomistov.si

V okviru Evropske skupnosti lahko Slovenija odigra pionirsko vlogo pri uveljavljanju odličnosti na globalni ravni. Ni dovolj samo evropska, ameriška, slovenska ali japonska odličnost. Potrebujemo tudi elemente mednarodne odličnosti, pri gradnji katere bodo sodelovale vse države oziroma narodi. Zаметke tega smo začeli graditi na Otočcu. Ne bo lahko, vendar je koristno. Za vse. Tako je letošnji Forum zaključil oblikovalec njegove vsebine **dr. Janez Gabrijelčič**.

Pripravila: Joža Miklič